



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطلبة:

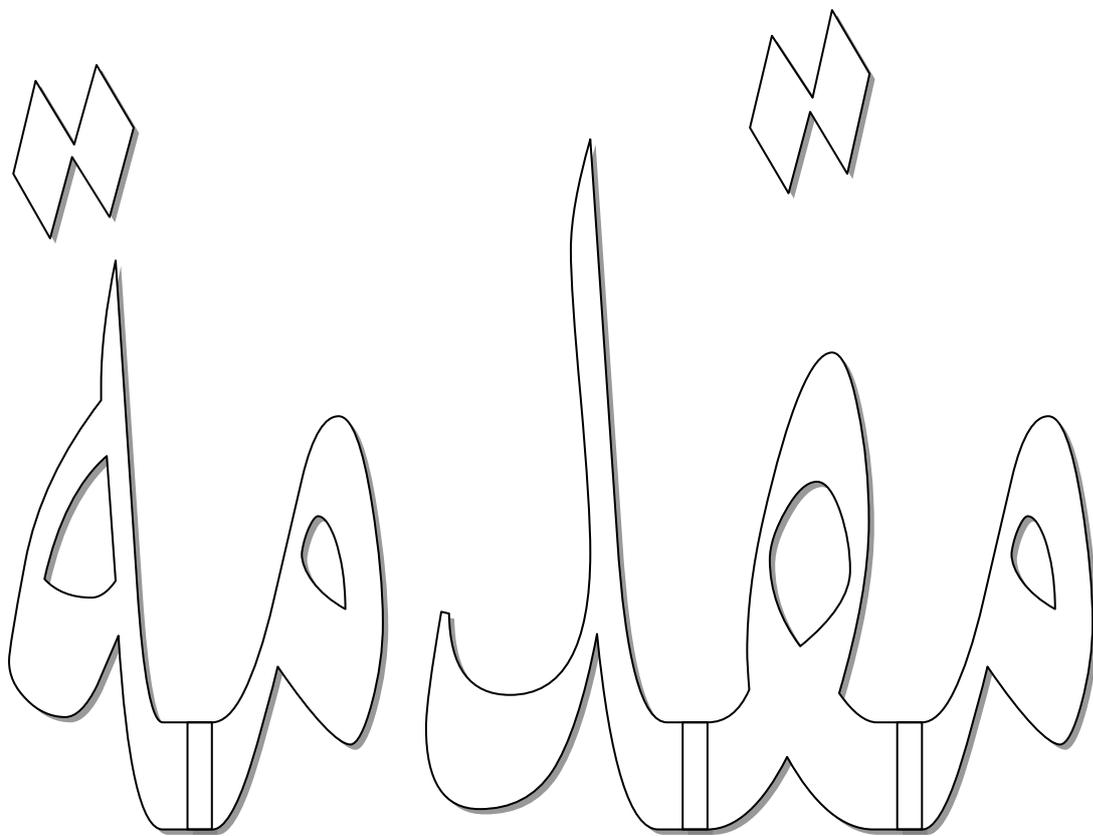
غربي وهيبة

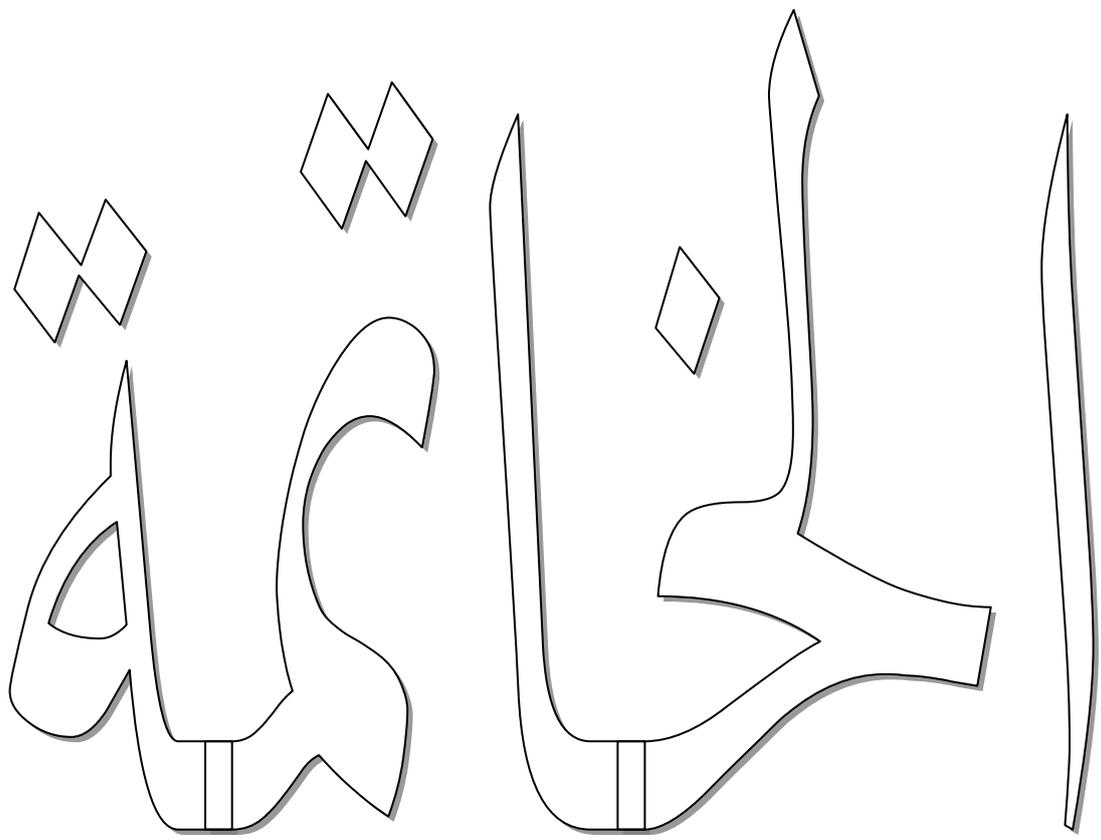
ياسمين مستورة

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GSO /2017
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2016-2017







الفصل الأول :

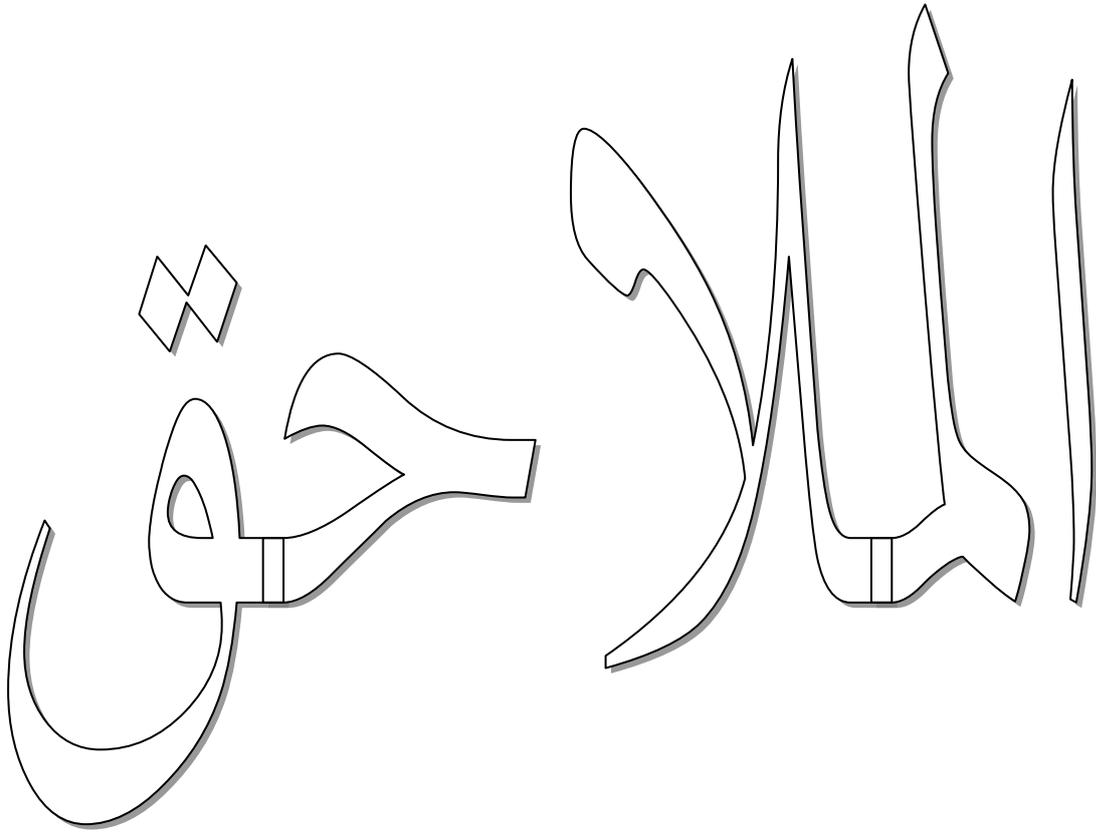
الميزة التنافسية

الفصل الثاني :

تمكين العاملين

# الفصل الثالث

الذي يراه  
الذي يراه  
الذي يراه  
الذي يراه  
الذي يراه  
الذي يراه



فائده المرجع

## إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة

إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين... وسيدنا ونبينا محمد صلى الله عليه

وسلم.

إلى من علمني العطاء دون إنتظار... إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار... إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظات

السعادة... إلى من حصد الأشواك على دربي ليمهد لي طريق العلم... إلى القلب الكبير

### والدي العزيز

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء... إلى القلب الأصفى من زرقه السماء... إلى بسمة الحياة وسر الوجود

### والدتي الحبيبة

إلى شموع تنير ظلمة الحياة... إلى من أجدهم بجانب أوقات ضعفي وحاجتي... إلى من قاسمني لحظات فرحي وحزني

### أخواتي وإخوتي

إلى الإخوة والأخوات اللذين ولدتهم لحظات الحياة... إلى من كانوا معي سندا في طريق النجاح و الخير

إلى كل من أحبني وأحبهته

### أصدقائي وصديقاتي

إلى من أسقطه القلم سهوا دون أن ينسأه القلب ذكرا

إليكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع آملة أن يكون فيه الخير والمنفعة لمن يطلع عليه من بعدي

## الملخص

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، وتم تحديد تمكين العاملين من خلال خمس أبعاد والمتمثلة في: (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، اتصال). ولتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه، تم تطوير الإستبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (30) مديرا، ثم إستخدمنا المنهج الإحصائي الوصفي مثل (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) والأسلوب الإحصائي التحليلي مثل (الانحدار، أنوفا) لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى الإستنتاجات التالية:

1. وجود دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية.
  - 2 - هناك دور لكل من تفويض السلطة والتدريب والتحفيز في تحقيق الميزة التنافسية.
  - 3 - لا يوجد دور لكل من فرق العامل، والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية
- وأوصت الدراسة بما يلي: ضرورة معالجة تطور التصورات للأبعاد الأربعة للتمكين، وخاصة في الإدارة من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤولية والابتكار... إلخ
- الكلمات المفتاحية:** الميزة التنافسية، تمكين الموظفين، تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الإتصال.

## Abstract

This Study sought to determine the role of employees empowerment on Achieving competitive advantage, employees empowerment have been identified through its dimensions five were in (Delegation of authority, Training, Stimulus, Working teams, Connection). To achieve the above objectives, questionnaire was developed and distributed to a sample consists (30) managers and then descriptive statistical technique such as (mean, standard deviation) and analytical statistical technique such as (regression, anova) were used to analyze the data. the study has reached the following conclusions:

- 1- There was a statistical significant role for employees empowerment on Achieving competitive advantage
- 2- There is a role for both delegation of authority, training, and motivation to achieve competitive advantage.
- 3- There is no role for each of the working groups, communication in achieving competitive advantage.

The study has recommended the followings: the need to address the development of perceptions of the four dimensions of empowerment, especially in the management by encouraging them to take responsibility and innovation...

**Keywords:** competitive advantage, Employees Empowerment, Delegation of authority, Training, Stimulus, Working teams, Connection.

## شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ﴿ لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ ﴾ صدق رسول الله

(رواه أحمد والبخاري وصححه الألباني)

الشكر لله الذي وفقني على مواصلة طريقي آملة منه أن يتقبل مني هذا العمل و يبارك فيه إن شاء الله  
وأتقدم بجزيل الشكر لكل من أمدني بيد المساعدة أو كانت له نية في ذلك ولو بنصيحة عابرة تشجعتني  
على العمل وكانت سببا في بعث العزيمة في نفسي للإجتهد أكثر ومحاولة تقديم أفضل ما يمكنني  
وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة "غربي وهيبة" التي لم تبخل علي بإرشاداتها ونصائحها القيمة  
كما أشكر الأستاذ "فالتة اليمين" الذي كان لي مشرفا ثانيا وعونا لي في دراستي الميدانية ولم يبخل علي  
بالمساعدة ويد العون ومدني بكل ما يفيدني و ينفعني في موضوع بحثي  
كما أتقدم بالشكر لموظفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة- على حسن تعاونهم

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
30	الأبعاد المختلفة للتمكين	01
53	منتجات مؤسسة قديلة وأسعارها	02
55	توزيع العينة حسب الجنس	03
55	توزيع العينة حسب العمر	04
56	توزيع العينة حسب الشهادة العلمية	05
57	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	06
58-59	معامل الثبات Alpha de Cronbach	07
59-60	معامل الإتساق الداخلي	08
60	مقياس الحكم على إجابات الأفراد	09
61	تحليل اتجاه الآراء لبعء السيطرة بالتكاليف	10
62	تحليل اتجاه الآراء لبعء التمييز	11
63	تحليل مستوى الميزة التنافسية	12
64-63	تحليل اتجاه الآراء لبعء تفويض السلطة	13
64	تحليل اتجاه الآراء لبعء التدريب	14
65	تحليل اتجاه الآراء لبعء التحفيز	15
66	تحليل اتجاه الآراء لبعء فرق العمل	16
67-66	تحليل اتجاه الآراء لبعء الاتصال	17
68	تحليل مستوى تمكين العاملين	18
69	علاقة الارتباط بين الميزة التنافسية وتفويض السلطة	19
69	علاقة الارتباط بين الميزة التنافسية والتدريب	20
70	علاقة الارتباط بين الميزة التنافسية والتحفيز	21
70	علاقة الارتباط بين الميزة التنافسية والعمل في فرق العمل	22
71	علاقة الارتباط بين الميزة والاتصال	23
71	ترتيب قوة ارتباط أبعاد التمكين بالمزايا التنافسية	24
72	القدرة التفسيرية للنموذج	25
72	تحليل التباين Anova	26
73	اختبار المعنوية الجزئية للنموذج	27

فهرس

الأدراسة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الملخص
I	Abstract
II	شكر وعرفان
III	قائمة الجداول
ب-ذ	المقدمة العامة
23-1	الفصل الأول: الميزة التنافسية
2	تمهيد
3	I. 1- ماهية الميزة التنافسية
3	I. 1-1 نشأة الميزة التنافسية، تعريفها وخصائصها
4-3	أولاً: نشأة الميزة التنافسية
5-4	ثانياً: تعريف الميزة التنافسية
7-6	ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية
7	I. 1-2 أهمية الميزة التنافسية، أهدافها، عناصرها
7	أولاً: أهمية الميزة التنافسية
8	ثانياً: أهداف الميزة التنافسية
8	ثالثاً: عناصر الميزة التنافسية
9	I. 1-3 الفرق بين الميزة التنافسية وبعض المصطلحات المشابهة
9	أولاً: الفرق بين الميزة التنافسية والتنافسية
9	ثانياً: الفرق بين الميزة التنافسية والقدرة التنافسية
10-9	ثالثاً: الفرق بين الميزة التنافسية والتفوق التنافسي
10	I. 2- أساسيات الميزة التنافسية
10	I. 2-1 مصادر الميزة التنافسية، أبعادها، أنواعها
11-10	أولاً: مصادر الميزة التنافسية
12-11	ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية
14-13	ثالثاً: أنواع الميزة التنافسية
15	I. 2-2 محددات الميزة التنافسية، معايير الحكم على جودتها ومؤشرات قياسها
17-15	أولاً: محددات الميزة التنافسية
18-17	ثانياً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

19-18	ثالثا: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
19	I. 2-3- الأسيقيات التنافسية وأسس بناء الميزة التنافسية
19	أولا: الأسيقيات التنافسية
21-19	ثانيا: أسس بناء الميزة التنافسية
21	I. 2-4- العوامل المؤثر على الميزة التنافسية ومعيقاتها
22-21	أولا: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية
22	ثانيا: معيقات الميزة التنافسية
23	خلاصة الفصل
49-25	<b>الفصل الثاني: تمكين العاملين</b>
25	تمهيد
26	II.1- ماهية تمكين العاملين
26	II.1-1- مفهوم تمكين العاملين
27-26	أولا: تعريف تمكين العاملين
28-27	ثانيا: أهمية تمكين العاملين
28	ثالثا: أهداف تمكين العاملين
29-28	رابعا: فوائد تمكين العاملين
29	II.1-2- الفرق بين التمكين وبعض المصطلحات المتشابهة
29	أولا: الفرق بين التمكين وتفويض السلطة
30	ثانيا: الفرق بين التمكين والمشاركة
30	ثالثا: الفرق بين التمكين والإثراء الوظيفي
30	II.1-3- أبعاد تمكين العاملين، مبادئه وأساليبه
32-30	أولا: أبعاد تمكين العاملين
34-33	ثانيا: مبادئ تمكين العاملين
34	ثالثا: أساليب تمكين العاملين
35	II.2- أساسيات تمكين العاملين

35	II. 2-1- مستويات تمكين العاملين، نماذجه، وخطوات تطبيقه
36-35	أولاً: مستويات تمكين العاملين
38-36	ثانياً: نماذج تمكين العاملين
38	ثالثاً: خطوات تطبيق تمكين العاملين
38	II. 2-2- متطلبات تمكين العاملين ونتائجه
39-38	أولاً: متطلبات تمكين العاملين
42-41	ثانياً: نتائج تمكين العاملين
43	II. 2-3- مبررات تمكين العاملين ومعيقاته
43	أولاً: مبررات تمكين العاملين
44-43	ثانياً: معوقات تمكين العاملين
44	II. 3- دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية
44	II. 3-1- إستراتيجية السيطرة بالتكاليف
45-44	أولاً: تعريف إستراتيجية السيطرة بالتكاليف
46-45	ثانياً: متطلبات إستراتيجية السيطرة بالتكاليف
46	II. 3-2- إستراتيجية التمييز
47-46	أولاً: تعريف إستراتيجية التمييز
48-46	ثانياً: متطلبات إستراتيجية التمييز
49	خلاصة الفصل
74-51	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية
51	تمهيد
52	III. 1- سياق الدراسة
52	III. 1-1- لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة
52	أولاً: لمحة تاريخية عن المؤسسة
52	ثانياً: التعريف بالمؤسسة كمؤسسة خاصة ومستقلة
52	ثالثاً: أهمية المؤسسة
53	III. 1-2- حدود الدراسة وطرق جمع البيانات والمعلومات
54	أولاً: حدود الدراسة
54	ثانياً: طرق جمع البيانات والمعلومات
55	III. 2- منهج البحث
55	III. 2-1- مجتمع وعينة البحث

## فهرس الدراسة

55	أولاً: مجتمس الدراسة
57-55	ثانياً: عينة الدراسة
57	III. 2-2 أساليب المعالجة الإحصائية وأداة الدراسة وإجراءاتها
58-57	أولاً: أساليب المعالجة الإحصائية
60-58	ثانياً: أداة الدراسة وإجراءاتها
60	III. 3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة وإختبار الفروض
63-61	III. 3-1 دراسة مستوى الميزة التنافسية وأبعادها
68-63	III. 3-2 دراسة مستوى تمكين العاملين وأبعاده
73-69	III. 3-3 إختبار فرضيات الدراسة
74	خلاصة الفصل
75	خاتمة عامة
79	قائمة المراجع
84	قائمة الملاحق

### تمهيد:

تواجه مؤسسات اليوم تحدياً كبيراً، إذ تعمل في بيئة عمل معقدة متقلبة وسريعة التغيير إقتصادياً وسياسياً واجتماعياً، وتتسم هذه البيئة بالمنافسة القوية، الإنفتاح، التطورات المتسارعة، العولمة، إقتصاديات السوق الحر، و بروز الميزة التنافسية المرتكزة أساساً على المورد البشري الفعال. فالسمة الأساسية التي تميز بيئة اليوم هو ثبات متغير واحد هو التغيير، وإن المؤسسات إذا ما أرادت العيش في هكذا بيئة فإن عليها أن تمتلك المقومات الأساسية التي تمكنها من النمو والإستمرارية والبقاء إنطلاقاً من حقيقة مفادها أن المؤسسة لا تعيش في فراغ بل إنها تشكل مع بيئتها كلا متكاملًا، ويؤثر أعضاؤها كل في الآخر ويتأثر به، لذلك يجب أن ينظر إلى المؤسسة نظرة شمولية. إن كبر حجم المؤسسة وتنوع أعمالها وتعقدها وسرعة التغير وعدم الثبات يحتم عليها النظر بعين ثاقبة إلى المستقبل، من خلال إعتداد أساليب إدارية غير تقليدية والإستفادة القصوى من الموارد البشرية المتوافرة لديها بسبب التغييرات الناتجة والتي تحصل في بيئة المؤسسات المعاصرة، التي تستند في تحقيقها لجوهر الميزة التنافسية على العنصر البشري الذي أضحي أهم موجودات المؤسسة والذي يعمل على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة التي ينتمي إليها من خلال عملية أو سياسة تمكينه.

لذلك فإن على المؤسسات التي تطورت في التنظيم والتي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية أن تتجه إلى زيادة الإعتداد على العاملين في الخط الأول من خلال تمكينهم بالتالي توسيع أدوارهم في المؤسسة لأن التطور التكنولوجي، وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهيكلة المنظمة التي رافقت المؤسسات المعاصرة أدت إلى تغير النظرة التقليدية للعاملين الذين أصبحوا يمتلكون القدرة على خلق ميزة تنافسية في مجالات وأنشطة عديدة وهذا التغيير الذي يستطيع المورد البشري تحقيقه في أي مؤسسة يرجع إلى تمكينه وإعطاءه الحرية الكافية للقيام بأنشطته ك تفويض السلطات وتحميله للمسؤوليات وغيرها، كما أدى أيضا إلى جعل المؤسسات تهتم بضرورة العمل على زيادة الفعالية التنظيمية للعاملين وضرورة إنخراطهم ومشاركتهم في صياغة وتطوير الإستراتيجيات.

وإنطلاقاً مما تقدم فإن أهمية البحث تأتي من كونها ستسهم بتواضع في إكتشاف كيف يمكن لتمكين العاملين أن يساهم في تحقيقه للميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة.

### أولاً: إشكالية البحث

بناءً على ما سبق، سنحاول أن نبين الدور الذي يلعبه تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال إشكالية بحثنا والتي كانت كما يلي :

**ما هو دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ؟**

و تقتضي معالجة هذه الإشكالية، طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسهل علينا الإلمام بجوانب الموضوع:

● ما هو دور تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية؟

● ما هو دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية؟

- ماهو دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية؟
- ماهو دور فرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية؟
- ماهو دور الإتصال في تحقيق الميزة التنافسية؟

### ثانيا: الدراسات السابقة

#### 1-دراسات متعلقة بالميزة التنافسية:

أ. دراسة: موسى قاسم القريوتي و آخرون (2014): مقال بعنوان: دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في شركة زين للإتصالات الخلووية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 41، العدد 01، الأردن.

\* لقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- الإلمام بالجانب النظري الخاص بالميزة التنافسية و المسؤولية الإجتماعية.
- التعرف على مدى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بتحقيق الميزة التنافسية.
- التعرف على مدى إلتزام المؤسسة محل الدراسة و تبنيها مفهوم المسؤولية الإجتماعية.
- إمكانية التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعزز دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

\* أما أبرز النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة تتمثل في:

- يوجد دور للمسؤولية الإجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة و يبرز هذا الدور من خلال الممارسات الأخلاقية للمؤسسة و مساهمتها في القضايا الإقتصادية البيئية والإجتماعية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العميل و الإهتمام بالعاملين على تحقيق الميزة التنافسية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإهتمام بحل المشاكل الإجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإهتمام بالبيئة على تحقيق الميزة التنافسية.

ب. دراسة: العيهار فلة (2005): بعنوان: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر.

\* هدفت هذه الدراسة إلى:

- الإحاطة بماهية كل من الجودة والميزة التنافسية.
- التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية.
- توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة.

\*أما النتائج المتوصل إليها فتمثلت في:

- يضمن تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة التي تملكها المؤسسة إلى تجنب محاكاتها من قبل المنافسين.
  - تساهم سلسلة القيمة في تحديد الأنشطة الرئيسية التي تتميز بها المؤسسة عن بقية منافسيها والتي تساعد في تعزيز ميزتها التنافسية.
  - تعد الإدارة الإستراتيجية مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز.
  - تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وضمان بقائها وإستمرارها في السوق.
- 2-دراسات متعلقة بالتمكين:

أ. دراسة: عطا الله بشير النويقة (2014): مقال بعنوان: أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 03، الأردن.

\*هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحليل أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في جامعة الطائف.
- الكشف عن مدى توافر أبعاد تمكين فرق العمل في جامعة الطائف من وجهة نظر الباحثين.
- تقديم بعض التوصيات العملية في ضوء نتائج الدراسة والتي يمكن أن تساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لجامعة الطائف.

\* أما النتائج المتوصل إليها فتمثلت في:

- أظهرت الدراسة أن أعضاء فرق العمل في جامعة الطائف يقدرون مستوى تمكين فرق العمل بالمستوى المرتفع.
- وجود مستوى مرتفع من تقدير العاملين لمتغير التميز التنظيمي وذلك لحرص المؤسسة على تبني التوجهات الحديثة.
- وجود أثر إيجابي لتمكين فرق العمل على التميز التنظيمي.
- بينت الدراسة أن الموظفين التنفيذيين أكثر الفئات تقديراً لمستوى تمكين فرق العمل وذلك نظراً لشعورهم بالدافعية نتيجة مشاركتهم في إتخاذ القرارات ورسم السياسات.

ب. دراسة: برني لطيفة (2015): بعنوان: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات

الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم الإقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة.

\*هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة مدى الإختلاف في إدراك وممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة.

- معرفة مدى الاختلاف في ممارسة التمكين النفسي عند العاملين، ومدى إرتباطه بالخصائص الشخصية والوظيفية لهم.

- التعرف على الأداء الإجتماعي لدى العاملين في القطاع الصحي وأثر تمكين العاملين في تحسينه وتعزيزه.

- التعرف على الأداء البيئي في المؤسسات الإستشفائية ومساعدتها في التقليل من المخاطر البيئية.

### - التعليق على الدراسات السابقة :

بعد إستعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا "دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية" كان منها دراسات سابقة تتعلق بالميزة التنافسية وأخرى تتعلق بتمكين العاملين، ومن خلال إستعراض هذه الدراسات إتضح ما يلي :

✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الميزة التنافسية من الجانب النظري.

✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع تمكين العاملين من الجانب النظري.

✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة .

✓ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في دراسة العلاقة بين تمكين العاملين بأبعاده المختارة (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الإتصال) والميزة التنافسية من خلال تحديد مدى تبني المؤسسات لمفهوم تمكين العاملين ضمن إستراتيجياتها وإنعكاس ذلك في تحقيق الميزة التنافسية لها.

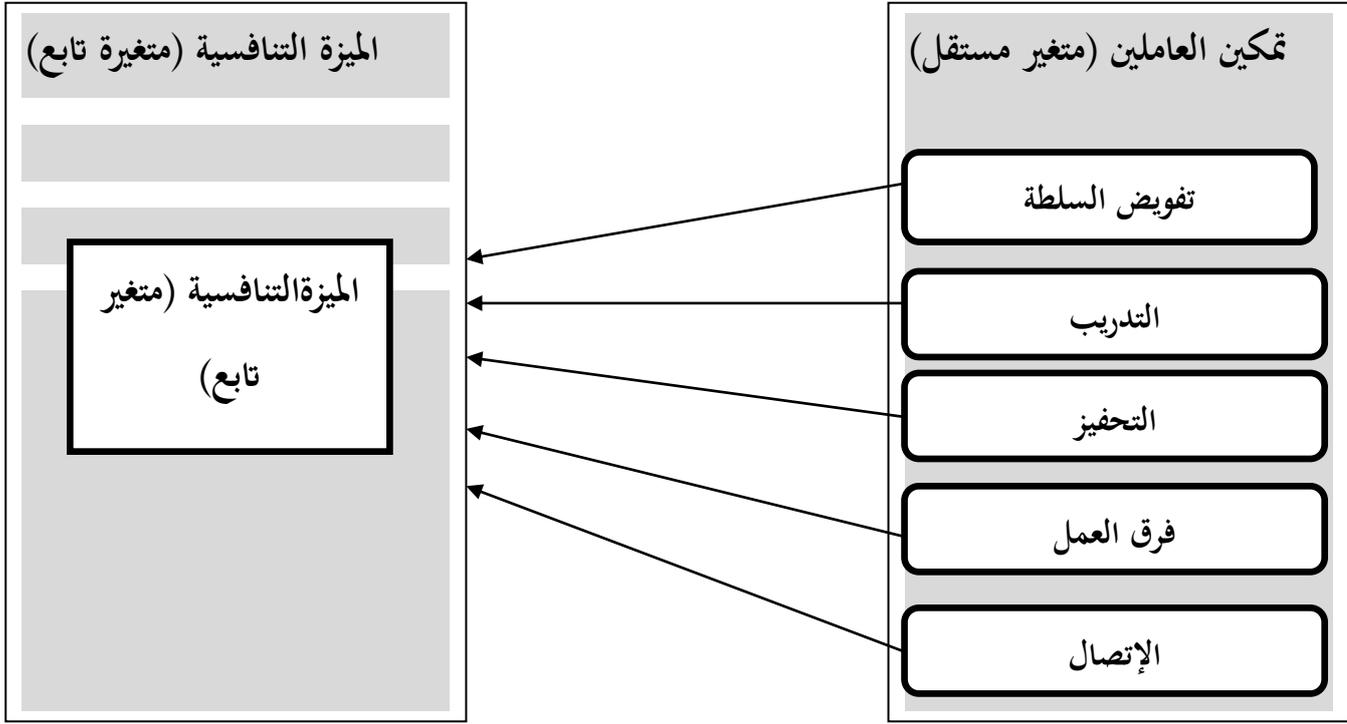
ومن خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة إستفدنا في العديد من النواحي منها إثراء الجانب النظري لكل من الميزة التنافسية وتمكين العاملين، وكذا النتائج والتوصيات.

### ثالثا: نموذج الدراسة

في ضوء إشكالية دراستنا وأهدافها تم تحديد نموذج الدراسة الذي يتناول فكرة دور تمكين العاملين في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة قيد الدراسة، إنطلاقا من دراسة سابقة تناولت خمسة أبعاد لتمكين العاملين.

دراسة: سعيدة بويعددن، ريمة بخوش (2014): مذكرة ليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، بعنوان: دور تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية - قسنطينة- فرع مطاحن الأوراس -وحدة آريس-.

وكان النموذج المقترح للدراسة كما يلي:



هذه الدراسة تقوم على الفرضية الأساسية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين بمختلف أبعاده والميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل و الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال و الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05

### خامسا: التعريفات الإجرائية

- **الميزة التنافسية:** هو تفرد المؤسسة بقدرات وميزات، تسمح بتمييزها عن منافسيها، كما تسمح لها بإكتساب حصة سوقية مآرباح أكبر مقارنة بمنافسيها
- **تمكين العاملين:** هو تفويض واسع للسلطة من قبل الرئيس لمؤوسيه مع تحمل المرؤوسين لمسؤولية أفعالهم التي تنجم عن السلطة الممنوحة
- **تفويض السلطة:** هو نقل جزء من قوة المنصب من قبل الرئيس لمؤوسيه للقيام بأعماله بحرية من أجل تحقيق الهدف المرغوب دون نقل المسؤولية.
- **التدريب:** هو عملية تسمح بإعادة تأهيل الأفراد ليكونوا في حالة من الإستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل تحسين آدائهم ومهاراتهم حاضرا ومستقبلا.
- **التحفيز:** هو العملية التي يدفع بها المدير العمال أو مؤوسيه لإعطاء وبذل أفضل ما لديهم في عملهم.
- **فرق العمل:** مجموعة من الأشخاص ذات أهداف جماعية مشتركة حيث تمثل الأهداف الجماعية الجانب المهم في الفريق.
- **الإتصال:** هو عملية إرسال وإستقبال المعلومات بين أفراد المؤسسة بغية التأثير في سلوكيات الأفراد لتحقيق الهدف المشترك.

### سادسا: أهداف الدراسة

- يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي:
- توضيح ماهية كل من التمكين والميزة التنافسية.
  - هل هناك إمكانية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاد التمكين.
  - هل يلعب التمكين دورا فعليا في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-
- كما تهدف الدراسة من خلال تحقيق هذه الأهداف إلى إثراء المكتبة بمرجع علمي جديد، وأن يساعد هذا المرجع في دراسات أخرى في نفس المجال والموضوع.

### سابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعا ذو أهمية في حياة المؤسسات من ناحية ضمان إستمرارها في السوق الذي يتميز بالمنافسة الشديدة، والذي بسببه تسعى المؤسسة لإكتساب ميزة تنافسية للبقاء والإستمرارية وذلك من خلال تمكين مواردها البشرية بتفويض السلطة لهم، تدريبهم، تحفيزهم، بناء فرق عمل وطريقة الإتصال معهم، بالتالي تسليط الضوء على دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

### ثامنا: دوافع ومبررات إختيار الموضوع

كان إختيارنا لهذا الموضوع و بالدرجة الأولى هو معرفة دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، وبسبب أن أغلب المؤسسات في الجزائر لا تطبق مفهوم التمكين بصيغة صحيحة وهذا الذي يجعل ميزتها التنافسية منخفضة، أو بالأحرى فقداها لميزتها التنافسية مع مثيلاتها من المؤسسات في مختلف الدول، بالتالي من خلال هذا الموضوع نحاول إكتشاف المؤسسات التي حققت ميزتها التنافسية من خلال تطبيقها الجيد لمفهوم التمكين وجعلها نموذج يحتذى به لشبيهاتها من المؤسسات.

### تاسعا: منهجية الدراسة

للإجابة على إشكالية بحثنا وكذا التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها، ستتم الدراسة بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على دور التمكين في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، و ذلك بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني للمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة- والتي تم إختيارها كميدان لتطبيق دراستنا.

### عاشرا: هيكل الدراسة

**الفصل الأول:** قمنا في هذا الفصل بتحليل الإطار النظري للميزة التنافسية وتم تقسيمه إلى عنصرين: العنصر الأول عرضنا فيه ماهية الميزة التنافسية والذي ينطوي على نشأتها، مفهومها، والفروقات بين الميزة التنافسية وبعض المصطلحات المشابهة. أما العنصر الثاني فتناولنا فيه أساسيات الميزة التنافسية وبدوره ينطوي على مصادرها، أبعادها، أنواعها، ثم تطرقنا إلى محدداتها ومعايير الحكم على جودتها، مؤشرات قياسها، وأسس بنائها وأسبقياتها، وأخيرا العوامل المؤثرة فيها ومعيقاتها .

**الفصل الثاني:** قمنا في هذا الفصل بتحليل الإطار النظري لتمكين العاملين وقد قسم هذا الفصل إلى ثلاث عناصر، العنصر الأول وقد كان بعنوان ماهية تمكين العاملين وتناولنا فيه ماهية تمكين العاملين ومفهومها والفروقات بين تمكين العاملين وبعض المصطلحات المشابهة، ثم تطرقنا إلى أبعاد تمكين العاملين، مبادئه، وأساليبه. يليه العنصر الثاني الذي تناولنا فيه أساسيات تمكين العاملين وتضمن مستويات التمكين، نماذجه، وخطوات تطبيقه، و ثم تطرقنا لمتطلبات تمكين العاملين ونتائجه، بعدها تناولنا مبررات تمكين العاملين ومعيقاته. وأخيرا تناولنا العنصر الأخير والذي يتضمن العلاقة بين متغيري الدراسة والدور الذي يلعبه تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال متطلبات كل من إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، وإستراتيجية التمييز من أبعاد التمكين المختارة والمتمثلة في تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الإتصال وكذا كل إستراتيجية وما يناسبها من نموذج من نماذج التمكين.

**الفصل الثالث:** قمنا فيه بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات وقد قسم إلى ثلاث عناصر أيضا العنصر الأول قمنا فيه بتقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-، أهميتها، حدود دراستنا، و كرق جمع البيانات والمعلومات، أنا في العنصر الثاني قمنا بالتطرق إلى منهج البحث حيث تناولنا مجتمع وعينة البحث، ثم العنصر

الثالث الذي قمنا فيه بعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة حيث تناولنا فيه تحليل إبتجاهات آراء أبعاد المتغيرات التابعة والمستقلة وإختبار الفرضيات ثم الخلاصة وأخيرا النتائج والتوصيات .

تمهيد:

نتيجة للتحديات التي تفرضها البيئة التنافسية للمؤسسات على هذه الأخير، يتحتم على هذه المؤسسات أن تحافظ على ميزتها التنافسية بالمقام الأول وتحاول تطويرها بالمقام الثاني، وأن تعمل هذه المؤسسات على البحث عن الأنشطة أو الأساليب التي تنمي وتطور ميزتها التنافسية أو التي تخلق لها ميزة تنافسية جديدة من أجل التميز عن باقي المنافسين وكسب حصة سوقية جديدة وحتى التطلع للريادة مع مراعاة العوائق التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية على هذه المؤسسات في طريقها لتحقيق الميزة التنافسية.

➤ ماهية الميزة التنافسية

➤ أساسيات الميزة التنافسية

## I. 1- ماهية الميزة التنافسية

يحتل مفهوم الميزة التنافسية بإهتمام كبير، باعتبارها عنصر إستراتيجي وفرصة جوهرية تحقق بها المؤسسة تفوقا على منافسيها، وهي جوهر أداء هذه الأخيرة، وتتناول في هذا العنصر الميزة التنافسية، ومفاهيمها وكل ما تنطوي عليه من خصائص وأهمية وأهداف بغية الإحاطة بالمصطلح أكثر.

### I. 1-1- نشأة الميزة التنافسية، تعريفها وخصائصها

في هذا العنصر سنتطرق إلى نشأة الميزة التنافسية، وبعض التعاريف التي تناولت هذا المصطلح وحددت له تعاريف مختلفة حسب وجهة كل باحث، والخصائص التي تميز هذا المصطلح.

#### أولا: نشأة الميزة التنافسية

- حل مفهوم الميزة التنافسية محل الميزة النسبية في التجارة الدولية لريكاردو الذي كان سائدا في فترة الستينات، وتطورت هذا المفهوم عبر الزمن ليصبح صالحا للتطبيق وكانت نشأته كما يلي:
- ✓ يرجع ظهور فكرة الميزة التنافسية إلى أواخر السبعينات، من خلال شركة ماكينزي للإستشارات إعمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية على الرغم من التغيير في الظروف البيئية وكان ذلك بفضل قدرتهم على الإختيار الجيد لميادين التنافس التي تتلائم مع نقاط قوتهم.
  - ✓ إنطلاقا من الثمانينات بدأ مفهوم الميزة التنافسية في الإنتشار على نطاق واسع بين المؤسسات الأمريكية خاصة وقد واكب ذلك ظهور كتابات بورتر حول الميزة التنافسية (1980-1985)، وإنطلاقا من هذه الفترة أصبح مفهوم الميزة التنافسية يكتسي مكانة مهمة في مجال الأعمال وتمت العديد من المحاولات للإلمام بتقنيات هذا المفهوم وكيفية عمله وتطبيقه.
  - ✓ ليتم بعد ذلك التطور في مستويات الفكر في القرن العشرين والواحد والعشرين و تم تطوير مفهوم الميزة التنافسية ليصبح هناك مفهوم آخر جديد هو الميزة التنافسية المستدامة، وظهر هذا الأخير في تسعينيات القرن العشرين حيث بدأت أدبيات الإدارة الإستراتيجية تتناول هذا المفهوم.<sup>1</sup>
  - ✓ بعد ذلك إنطلق الباحثون والمفكرون في الإدارة الإستراتيجية لتحديد مفهوم الميزة التنافسية من خلال زوايا مختلفة حسب مجال كل منهم، وفي هذا السياق ساعدت بعض العوامل على ظهور الميزة التنافسية وهذه العوامل تمثلت في:
  - ✓ **العوامل الخارجية:** إن تغير إحتياجات العميل، أو التغيرات التكنولوجية، أو الإقتصادية، أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات ومرونة إستجابتهم، بالتالي تظهر أهمية قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال سرعتها ومرونتها.

<sup>1</sup> رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص ص 97-98.

- ✓ **العوامل الداخلية:** وهي قدرة المؤسسة على إمتلاك موارد و بناء قدرات لا تتوفر مثلها لدى منافسيها، وفي هذا السياق نجد أن الإبداع والإبتكار لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية.<sup>1</sup>
- لكن هناك من يرى أن نشأة الميزة التنافسية تعود إلى عاملين آخرين أساسيين و سنوضحهما فيما يلي:
- ✓ **الكفاءة المقارنة:** والتي من خلالها تستطيع المؤسسة أن تنتج منتجاتها بتكلفة أقل من تكلفة إنتاج منافسيها، وتتأثر هذه الحالة بالكفاءة الداخلية التي توضح مستوى التكاليف التي تتحملها المؤسسة من الداخل والكفاءة التنظيمية المتبادلة والتي تشير إلى التكاليف التي تتحملها المؤسسة من خلال تعاملاتها مع المؤسسات الخارجية.
- ✓ **قوة المساومة:** وهي القوة التي تمتلكها المؤسسة تحقق لها ميزة تنافسية في المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص.<sup>2</sup>

### ثانيا: تعريف الميزة التنافسية:

تتعدد التعاريف حول الميزة التنافسية وتتغير بتغير زوايا وجهات النظر التي ينظر منها إلى هذا المصطلح وفيما يلي نستعرض بعض التعاريف للميزة التنافسية والتي كانت كما يلي:

عرفها كل من هوفر وآل (Hofer and Al) على أنها: "المكانة الفريدة التي طورتها المؤسسة من خلال الإستعمال الفعال لمهارتها ومواردها ومصادرها مقارنة بغيرها".

ونتيجة التطورات التي طرأت على مفهوم الميزة التنافسية عرفها كلاهما في بأنها: "المجالات التي تتفوق فيها المنظمة على منافسيها".<sup>3</sup>

وعرفها بورتر (Porter) على أنها: قيادة تكلفة المنتجات، وتمييز المنتجات، والتركيز على المنتجات المتماثلة. مركزا بذلك في تعريفه على مصادر الميزة التنافسية.<sup>4</sup>

وعرفها هاري (Harry) بأنها: "شيء يعزز وضع المؤسسة في الأسواق بما ينعكس عليها بتحقيق الأرباح".<sup>5</sup>

وعرفها كل من براهالاد وهاميل (Prahalad and Hamel) على أنها: "القدرات الجوهرية لدى المؤسسة و المتمثلة في التعلم الجماعي لكيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة، وتكامل التطبيقات المتعددة للتكنولوجيا بما يجعلها صعبة للتقليد". مركزان بذلك في تعريفهما على القدرات الجوهرية التي تملكها المؤسسة.

<sup>1</sup> سيما غالب مقاطف، إلهام فخري طمليه، "أثر وسائل التسويق المباشر في بناء الميزة التنافسية"، دراسة ميدانية لفنادق الخمس نجوم في مدينة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (العراق، العدد 42، 2014)، ص 53.

<sup>2</sup> فرحاتي لوزية، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة -باتنة-، رسالة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 152.

<sup>3</sup> بلال كامل عودة، "دور رأس المال الإجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، (العراق، المجلد 6، العدد 11، 2014)، ص 263.

<sup>4</sup> فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012، ص 24.

<sup>5</sup> بلال كمال عودة، مرجع سابق، ص 263.

كما عرفها كاي (Key) على أنها: "العلاقة بين كل من البنية التحتية للمؤسسة وسمعتها وقدرتها على إبتكار منتجات جديدة مركزا في تعريفه على البنية التحتية والسمعة والقدرة على الإبتكار".<sup>1</sup>

وعرفها كوتلر (Cotler) على أنها: "عبارة عن قدرة تنظيمية على الأداء بطرق أو عدة طرق يجد المنافسون صعوبة في تقليدها حاليا ومستقبلا".<sup>2</sup>

وعرفها كل من تومبسون و ستريكلاند (Thompson and Strickland) على أنها: "التمكن من إحتلال موقع ملائم في السوق، وبالتالي التقدم التدريجي لمواجهة القوى المنافسة وجذب الزبائن".

كما عرفها كل من ماكميلان و تامبوك (Macmillan and Tampoc) على أنها: "الآداة التي تستطيع المؤسسة أن تتفوق بها في منافستها للآخرين".<sup>3</sup>

وعرفها لاف (Lev) على أنها: "القدرات التنظيمية، البشرية، والإبتكارية الغير ملموسة وصعبة التقليد".

مركزا في تعريفه على الأصول التنافسية الغير ملموسة.

كما عرفها بارني و كلارك (Barney and Clark) على أنها: "توليد الموارد والقدرات الداخلية الفريدة التي لايمكن تقليدها من قبل المنافسين". مركزا في تعريفه على الموارد والقدرات الملموسة وغير الملموسة.<sup>4</sup>

وعرف مايكل بورتر الميزة التنافسية على أنها: "تنشأ من القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تخلقها لزبائنها بتكاليف أقل مع تقديم منتج متميز، مقارنة بمنافسيها".<sup>5</sup>

✓ ويمكن القول أن من أهم التعاريف التي تم تناولها حول الميزة التنافسية هو تعريف مايكل بورتر، والذي يرى أن الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة".

ومن خلال هذا التعريف نجد أن بورتر ركز على القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها والتي تأخذ صورتين إما في شكل أسعار أقل مقارنة مع المنافسين، لكن مع الحفاظ على نفس المنافع أو في شكل منتج متميز.<sup>6</sup>

✓ وأخيرا يمكن القول بأن المقصود بالميزة التنافسية هو تمتع المؤسسة بقدرات متميزة تتفرد بها عن بقية منافسيها، حيث تلعب هذه القدرات دورا أساسيا في تحقيق مكانة سوقية عالية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها.

<sup>1</sup> فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> Mohammad Safari Kahreh and others, "Achieving competitive advantage through empowering employees: An empirical study", Far East Journal of Psychology and Business, (Vol 3, No 2, May 2011), P : 29.

<sup>3</sup> بلال كامل عودة، مرجع سابق، ص 263.

<sup>4</sup> فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، مرجع سابق، ص 24.

<sup>5</sup> فرحاتي لويوة، مرجع سابق، ص 150.

<sup>6</sup> Michael porter, L Avantage concurrentiel des nations, Inter- éditons, 1993 , p48.

ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية

- من خلال التعريف المقدمة سابقاً نجد أن الميزة التنافسية تتمتع بعدد من الخصائص أهمها مايلي:<sup>1</sup>
- أن الميزة التنافسية تبنى على الاختلاف لا على التشابه بين المنافسين.
  - يتم بناء الميزة التنافسية على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
  - أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها وفي ممارسة مهامها وفي قيمة ما تقدمه لربائنها.
  - تصدر عادة من داخل المؤسسة و تخلق قيمة لها.
  - أنها نسبية تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
  - أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
  - أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة.
  - أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين القصير والطويل.
  - تتصف الميزة التنافسية بصعوبة تقليدها، وأن الأداء الناجم عنها متفوق على أداء المنافسين.
  - عادة ما تكون مركزة جغرافياً.
- ✓ والجدير بالذكر في هذا الصدد أنه لتكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية:
- ✓ حاسمة: أي تمنح الأسبقية على المنافسين.
  - ✓ إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو تقليدها أو إلغائها.<sup>2</sup>
  - ✓ الإستمرارية: بمعنى إمكانية إستمرارها عبر الزمن، فالميزة التنافسية لها دورة حياة كأى منتج آخر و تكون دورة حياتها كما يلي:
  - ✓ مرحلة التقديم: و هي أول وأطول مرحلة، حيث تحتاج إلى التفكير والإستعداد البشري والمادي المناسب، ويزداد حجم الميزة التنافسية أكثر فأكثر حتى تصل إلى الإشباع وهو أقصى حد للتميز تنافسياً.
  - ✓ مرحلة التبنى: تستقر الأوضاع في هذه المرحلة نسبياً من حيث النمو، وعندما يدرك المنافسين أهمية هذه الميزة يقومون بتبنيها ويسعون إلى تقليدها وعندها يكون العائد أقصى ما يمكن.

<sup>1</sup> - رهمون رزيقة، مرجع سابق، ص 100.

- رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص ص 47-48.

<sup>2</sup> عليان حسين باديس، دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة حالة مذبغة المليية -جيجل-، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 54.

✓ **مرحلة الركود:** يتراجع حجم الميزة التنافسية، حيث تتجه شيئا فشيئا إلى الركود كون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها.

✓ **مرحلة الضرورة:** تنشأ الحاجة لإيجاد ميزة تنافسية جديدة بتقديم مدخل جديد لتخفيض التكلفة، أو تدعيم ميزة تميز المنتج، أو كلاهما معا. من هنا تبدأ المؤسسة بتجديد وتطوير ميزة تنافسية جديدة وفق أسس مختلفة<sup>1</sup>.  
تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر فكيف لها أن تستمر وهي هششة يمكن إغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لا تستمر طويلا.

### I. 1-2- أهمية الميزة التنافسية، أهدافها، عناصرها

في هذا العنصر سنتناول كل من أهمية الميزة التنافسية، أهدافها، والعناصر التي تنطوي عليها هذه الأخيرة.

#### أولا: أهمية الميزة التنافسية

تتجسد أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية:

- تعطي المؤسسة تفوقا كميا ونوعيا و أفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- تساهم في التأثير الإيجابي على مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة، وتحفزهم لإستمرار وتطوير التعامل فيما بينهم.
- تتسم الميزة بالإستمرارية والتجدد، وهذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- تعطي الميزة التنافسية حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة، وذلك نظرا لكونها مستندة على موارد المؤسسة وقدرتها ومجالاتها.
- تعد الميزة التنافسية أداة هامة لمواجهة تحديات السوق، حيث تصبح المؤسسة قادرة على تلبية الحاجات المستقبلية لزبائنهم والتكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع.
- تمثل معيارا مهما للحكم على المؤسسات الناجحة، حيث تمتاز المؤسسات الناجحة بقدرتها على إيجاد نماذج عمل جديدة ومتفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها بإستمرار.
- تعتبر الميزة التنافسية مؤشرا إيجابيا للحكم على توجه المؤسسة لإحتلال موقع قوي ومميز في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها إلى جانب حصولها على زبائن أكثر رضا وولاءً قياسا بالمنافسين.
- تعتبر حلقة وصل بين المؤسسة و الفرص البيئية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> موفق سهام، "مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة الأبحاث الإقتصادية و الإدارية، العدد 14، ديسمبر 2013، ص 305-306.

<sup>2</sup> - فرحاني لويبة، مرجع سابق، ص 153.

- موفق سهام، مرجع سابق، ص 306-307.

### ثانياً: أهداف الميزة التنافسية

تسمح الميزة التنافسية بتحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- خلق الفرص التسويقية الجديدة أو إختراق مجال تنافسي جديد، كالدخول في سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء والمنتجات.
- التغلب على المنافسين من خلال تحديد سبب نجاحهم وتهيئة الوسائل الخاصة لتمييز المؤسسة عنهم.
- وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها، وتعطي مجالاً للبحث عن الفرص الممكنة.

### ثالثاً: عناصر الميزة التنافسية

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على مدى توافر العديد من العناصر، وعلى طبيعة التفاعل والتكامل بينها، ويحدد

بعض من الباحثين في هذا المجال أن أبرز وأهم عناصر الميزة التنافسية تتمثل فيما يلي:

✓ **الموارد الطبيعية:** على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات وغيرها من الجهات الناشطة إلا أن توافرها لم يعد مصدراً أساسياً لتحقيق هذه الميزة، وذلك نتيجة للعديد من التغيرات العالمية والمحلية. بالتالي فإن عدم توافر هذه الموارد لم يعد حائلاً دون تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية بالتالي فإن توفر الموارد لم يعد يترأس أولويات المعادلة التنافسية.

✓ **رأس المال:** لقد كان رأس المال في الدولة قادراً على تحقيق ميزة تنافسية، لكن الإقتصاد العالمي الجديد والعاير للحدود أوجد إمكانية نقل رؤوس الأموال من بلد لآخر وعدم ربطها بحدود جغرافية وسياسية معينة عبر الشركات متعددة الجنسيات وإستثماراتها في دول أخرى، هذا أدى إلى تراجع أهمية توافر رأس المال للمؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية لها.

✓ **التكنولوجيا:** يلعب العنصر التكنولوجي دوراً مهماً في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات خلق وإستيعاب المعرفة، وكذلك إبتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال.

✓ **الموارد البشرية:** تمثل الموارد البشرية ذات المهارة العالية بعداً إستراتيجياً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعتبر من أهم المصادر الغير ملموسة والتي لها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا، فضلاً عن كونها عنصراً غير قابل للمحاكاة والتقليد بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 306-307.

<sup>2</sup> مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة: شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 69.

### I. 1-3- الفرق بين الميزة التنافسية وبعض المصطلحات المشابهة

في هذا العنصر سنتطرق لبعض الفروق بين الميزة التنافسية وبعض المصطلحات المشابهة لها كالتنافسية، القدرة التنافسية، والتفوق التنافسي.

#### أولاً: الفرق بين الميزة التنافسية والتنافسية

تعرف التنافسية على أنها تلك القدرة المميزة التي تمتلكها المؤسسة قصد تحقيق موقع تنافسي في السوق لأطول فترة ممكنة.<sup>1</sup>

كما عرفنا الميزة التنافسية على أنها التفرد بمزايا تجعل المؤسسة أكثر فعالية على خلاف منافسيها، بالتالي نجد أن الميزة التنافسية يمكن إكتسابها وهي كل ما يميز المؤسسة عن غيرها ويؤدي بها إلى زيادة الربحية خلال مدة معينة. ✓ ومنه يتضح الفرق بين كل من التنافسية والميزة التنافسية، كون الأولى تقوم على أساس التحليل الساكن وتعتمد على وفرة الموارد مما يؤدي إلى إختلاف التكاليف بين الدول، ومن خلاله يتحدد نمط وإتجاه التجارة الدولية والتخصص، أما الثانية فتخلق و يمكن إكتسابها من خلال إنتقال عوامل الإنتاج كرأس المال، والتكنولوجيا والسبيل إليها للإبتكار والتنويع.

غير أن التنافسية والميزة التنافسية ما يجمعهما أكثر من الذي يفرقهما، فالهدف مشترك والغاية واحدة وطريقة تحسين التنافسية أو إكتساب ميزة تنافسية طريقة واحدة متشابهة.

#### ثانياً: الفرق بين الميزة التنافسية والقدرة التنافسية

يعرف بعض الباحثين القدرة التنافسية على أنها مجموع التصرفات المنتظمة في تشغيل الأصول لخلق وإنتاج سلع أو خدمات في السوق من خلال دمج المهارات الفردية والجماعية والتكنولوجيا الحديثة. كما تعرف على أنها القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة سواء بالنسبة للمؤسسة أو على مستوى القطاع أو على مستوى الدولة.

حيث أنه هناك من الباحثين من يرون أن القدرة التنافسية هي نفسها الميزة التنافسية.<sup>2</sup> ومنه نجد أن الفرق بين الميزة التنافسية والقدرة التنافسية هو نفسه الفرق بين الميزة التنافسية والتنافسية.

#### ثالثاً: الفرق بين الميزة التنافسية والتفوق التنافسي

يعرف التفوق التنافسي على أنه: "القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون مقارنة بالمنافسين"، ونلاحظ أنه نفس المسعى الذي تسعى إليه الميزة التنافسية وهو تحقيق قيمة متفوقة للزبون على خلاف المنافسين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة: شركة الإسمنت عين الكبيرة، مذكرة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص 9.

<sup>2</sup> بورباله أحمد، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - باتنة، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، 37.

بالتالي نجد أن التفوق التنافسي هو نفسه الميزة التنافسية.

## I. 2- أساسيات الميزة التنافسية

توجد العديد من العناصر الأساسية التي تنطوي عليها الميزة التنافسية من مصادر، وأبعاد، وأنواع تحدد لنا هذه الأخيرة، كما تعمل على تحديد كيفية بنائها وقياسها، دون غرض النظر عن العوامل التي تؤثر في الميزة التنافسية والعقبات التي تحول دون تحقيقها.

### I. 2-1- مصادر الميزة التنافسية، أبعادها، أنواعها

في هذا العنصر سنتناول كل من المصادر التي يمكن أن تمنحنا ميزة تنافسية، ثم مختلف الأبعاد التي تمثل لنا بعدا من أبعاد هته الميزة، وأنواع هذه الميزة.

#### أولا: مصادر الميزة التنافسية

إن إكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المؤسسة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لإكتسابها فتفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار. ومن هذا المنطلق يمكن حصر مصادر الميزة التنافسية فيما يلي:

✓ **المصادر الخارجية:** وهي تتعلق بالبيئة الخارجية أي الإطار الذي تعمل فيه المؤسسة إذ تضم مجموع القوى والعوامل الإقتصادية، السياسية، الديموغرافية، والتكنولوجية والتي يمكن أن تؤثر على المؤسسات إيجابا أو سلبا في سعيها لإكتساب ميزة تنافسية.

✓ **المصادر الداخلية:** المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير ملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... وغيرها. كذلك قد تتأثر الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع، المعرفة.<sup>2</sup> بالإضافة إلى هذا التصنيف هناك من فصل أكثر في مصادر الميزة التنافسية و كانت كما يلي:

✓ **الجودة:** تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الإستحواذ على حصص السوق، وذلك بالإعتماد على الجودة التي تشير إلى قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات المستهلك أو أكثر من تلك التوقعات، وتتضمن الجودة ثلاث عناصر أساسية هي: المطابقة، الإستجابة، والصلاحية.

✓ **التكنولوجيا:** لقد تزايد الإهتمام بهذا العامل، لأنه يعتبر موردا قادرا على إنشاء الميزة التنافسية، وتقديم القيمة للزبون.

✓ **المعلومات:** تدفع البيئة التنافسية المؤسسة إلى أن تكون في إستماع و يقظة دائمين لهذه البيئة، وفي هذا الإطار تلعب المعلومات دورا هاما فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، كما تحدد الطريقة التي

<sup>1</sup> بلال كامل عودة، مرجع سابق، ص 262.

<sup>2</sup> حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015، ص ص

يستطيع بها المستخدمون الوصول إلى الأهداف المشتركة، وفي هذا السياق لا يمكن الحديث عن المعلومات بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات أحد أهم سبل تعظيم الميزة التنافسية، وأحد الوسائل المساعدة في خفض التكلفة وتحسين الجودة في ساحة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية.

- ✓ **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لإستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد إهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية للقياس كالمعرفة بإعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياستها الإستثمارية. حيث تتضمن المعرفة تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تهم المؤسسة، وتستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات المختصة، المدارس العليا، مراكز البحث،... الخ، كما يمكن أن تكون المؤسسة ذاتها منتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية، أو تلك المتعلقة بالمنتجات وطرائق الإنتاج.<sup>1</sup>
- ✓ **الموارد البشرية:** وهي القوى العاملة التي تشكل أساس المؤسسة والتي تعمل على خلق قيمة للمؤسسة يصعب تقليدها من قبل المنافسين.<sup>2</sup>

#### ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية

يختلف الباحثون في تحديدهم لأبعاد الميزة التنافسية، وفيما يلي مختلف الأبعاد التي تم تحديدها لتكون أبعادا للميزة التنافسية:

#### ✓ النوعية والجودة التنافسية:

وتمثل مجموع خصائص المنتج ومنها الجمالية الهادفة إلى إقناع الزبون وحثه على الشراء وتكراره ومن ثم الولاء، حيث تمتاز المؤسسة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية لها بإصرارها على تقديم مستوى عالي ومتميز من الجودة أكثر مما يتوقعه الزبائن وبشكل أفضل مما يقدمه المنافسين حسب إدراك الزبائن، وتقسم الجودة إلى ثلاثة أبعاد هي:

- **التصميم:** أي تعريف المؤسسة للزبائن بخواص المنتج وفقا لحاجاتهم.
- **المطابقة:** المطابقة مع التصميم دون عيوب.
- **الخدمة:** التوافق مع توقعات الزبائن ورغباتهم.

#### ✓ المرونة التنافسية:

لقد أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن إزدادت رغبات الزبون في التغيير والتنوع وكذلك وسائل إشباعها، حيث تعرف المرونة بأنها الإستجابة السريعة للتغيير في طلب الزبون فضلا عن زيادة رضا الزبون في التسليم بواسطة تقليص الوقت، وتشمل المرونة أيضا قدرة المؤسسة على تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير

<sup>1</sup> مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول -"، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 3-4 ديسمبر 2012، ص ص 4-5.

<sup>2</sup> عز الدين علي سويس، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014، ص 74.

طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربعة متطلبات هي: مرونة المنتج، مرونة المزيح، مرونة الحجم، ومرونة التسليم. بالتالي وجد أن بعد المرونة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي مؤسسة تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالإستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت ممكن.

### ✓ تخفيض الكلفة:

يقصد بها قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل تكلفة ممكنة قياساً بالمنافسين في ذات الصناعة، وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تنافسية تستطيع من خلالها أن تنافس في السوق ومن ثم إمكانية السيطرة عليه، وبذلك فإن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس على السعر النهائي للمنتج ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية، وبخاصة في الأسواق التي يكون فيها المستهلك أكثر حساسية إتجاه السعر.<sup>1</sup>

### ✓ الإبداع والإبتكار التنافسي:

والمقصود هنا طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجات معينة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و يمكن تحقيق الإبداع والإبتكار من خلال خلق الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أنشطة المنافسين وسرعة الإستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة.

- بالإضافة إلى هذه الأبعاد هناك من يضيف إليها أبعاداً أخرى تتمثل في:

### ✓ السرعة التنافسية:

وتشتمل على ثلاثة أسبقيات تنافسية تركز كلها على الوقت كأساس لتحقيق الميزة التنافسية وهي: وقت التسليم السريع وهو الوقت الفاصل بين وقت إستلام الطلب ووقت تلبيةه، التسليم في الوقت المحدد وهو من العناصر الملائمة في التسويق، وسرعة التطوير للمنتج في الفترة من بداية ولادة الفكرة و حتى تحقيق التصميم النهائي والإنتاج.

### ✓ التميز التنافسي:

ويشتمل على عاملين هما قدرة التميز على المنافسين من خلال الجودة و/أو السعر، و/أو وقت التسليم، و/أو خدمة ما بعد البيع، والتميز في جذب المستهلكين من خلال تلبية حاجات ورغباتهم بشكل دائم.<sup>2</sup>

### ✓ رضا العملاء:

والدافع الرئيسي للتركيز المتزايد على رضا العملاء هو أنه إذا كان العملاء راضون للغاية يمكن أن يؤدي ذلك إلى وضع تنافسي أقوى مما ينتج عنه حصة سوقية أكبر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> موفق سهام، مرجع سابق، ص ص 308-309.

<sup>2</sup> غالب محمد البستنجي، "أثر كفاءة نظام المعلومات التسويقية في إكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية"، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، (العدد 9، جوان 2011)، ص 12.

<sup>3</sup> Mohammad Safari Kahreh, Ibid, P P 30-31.

### ثالثاً: أنواع الميزة التنافسية

حدد مايكل بورتير أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين أساسيين هما ميزة التكلفة الأقل، وميزة التمييز أو الإختلاف وسنوضح كل منهما فيما يلي:

#### ✓ ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين، بمعنى تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل في حالة ما إذا كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها.<sup>1</sup>

وحتى يمكن الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الإستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل وتمثل هذه العوامل في:

- مراقبة الحجم من خلال الإنتاج بوفرات الحجم، لأجل تغطية التكاليف الثابتة.
- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم، مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.
- مراقبة إستعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.
- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها.
- مراقبة الإتصالات بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.
- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.
- مراقبة الرزنامة، بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة السبابة لدخول قطاع النشاط أو إنتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أنه تختلف الإمتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما.
- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التمييز.
- مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين، وبالعلاء والذي من شأنه تقليص التكاليف.
- مراقبة العوامل الحكومية، والسياسية، كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.<sup>2</sup>

#### ➤ الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل:

لتطبيق ميزة التكلفة الأقل يوجد مجموعة من الشروط التي يجب على المؤسسة إتباعها ليكون تطبيقها فعالاً، وهذه الشروط هي:

- وجود طلب مرن على المنتج، حيث يؤدي خفض السعر إلى زيادة الطلب على المنتج.
- نمطية المنتجات المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

<sup>1</sup> M. Porter, L'avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, inter-éditions, 1986, p: 85.

<sup>2</sup> أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف 1، سطيف، 2012، ص 55.

- محدودية وجود منتجات بديلة بنفس التكلفة الأقل، بالتالي بسعر منخفض.<sup>1</sup>

### ✓ ميزة التميز أو الاختلاف:

يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، بمعنى أن تحقيق المؤسسة للتميز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين أن المؤسسة تقدم شيئاً متفرداً يصعب تقليده، سواء من خلال المواصفات الفنية، أو التصميم الفني، أو الإسم التجاري، أو العلامة التجارية، وغيرها من الأمور التي تستحوذ على تصور وإدراك العميل.<sup>2</sup> وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة يجب الإستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التميز وهذه العوامل تتمثل في:

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات الخدمات ما بعد البيع.
- تنبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة، ومع الموردين، ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
- التموضع أو تركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.
- التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.
- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.
- حجم النشاط، والذي قد يتناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمؤسسة.
- الرزنامة، إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب إنطلاقها متأخرة مما يسمح لها بإستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.
- التكامل حيث أن المؤسسة لتحقيق التفرد قد تلجأ إلى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين، أو قنوات توزيع، مما يتيح لها القيام بها بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.<sup>3</sup>

### ➤ الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز:

لتطبيق ميزة التميز يوجد مجموعة من الشروط التي يجب على المؤسسة إتباعها ليكون تطبيقها فعالاً، وهذه

الشروط هي:

- تعدد إستخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع إستراتيجية التميز.

<sup>1</sup> حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006، ص 15.

<sup>2</sup> M. Porter, Op- cit, P 85.

<sup>3</sup> - أبو بكر بوسالم، مرجع سابق ص 56.

- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف 1، سطيف، 2011، ص 13.

## I. 2-2- محددات الميزة التنافسية، معايير الحكم على جودتها ومؤشرات قياسها

من خلال هذا العنصر سنتطرق لبعض المحددات التي تؤثر على الميزة التنافسية، والحكم على جودة هذه الميزة من خلال مجموعة من المعايير، كما نتطرق لمؤشرات تسمح لنا بقياس هذه الأخيرة ومدى فاعليتها.

### أولاً: محددات الميزة التنافسية

قدم بورتر أربعة محددات رئيسية حسب رأيه لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية في إطار ما عُرِفَ بالنموذج الماسي/ النظرية الماسية، تتمثل هذه المحددات الأساسية الأربع التي يتوقف عليها تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية في<sup>1</sup>:

✓ شروط متعلقة بجودة عوامل أو مدخلات الإنتاج.

✓ شروط متعلقة بجودة ظروف الطلب.

✓ الصناعات الداعمة والمرتبطة والمساندة.

✓ إستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة.

بالإضافة إلى عنصرين إعتبرا مساعدين ومكملين وهما:

✓ دور الحكومة.

✓ الصدفة أو الفرصة.

### ✓ شروط متعلقة بجودة عوامل أو مدخلات الإنتاج:

يعتبر مفهوم عوامل الإنتاج من منظور بورتر أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، فهو يتضمن بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية من موارد بشرية، وطبيعية، ورأس المال، عوامل أخرى كالبنية التحتية، وعوامل متقدمة كالمعرفة التكنولوجية والفنية، والخبرات الإدارية الحديثة. وحسب بورتر فإن المنافسين يختلفون من حيث مدى وفرة عوامل الإنتاج، ملائمتها، طرق مزجها، وكذا من حيث التكلفة، ومن ثم فيقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية، لكن قد يكون ذلك غير كاف ما لم ترتبط بكفاءة إستخدامها وتطويرها.

### ✓ شروط متعلقة بجودة ظروف الطلب:

يلعب الطلب المحلي دوراً مهماً في تحسين الميزة التنافسية وتدعيمها ولا يرتبط ذلك بحجم الطلب ونموه فقط، وإنما يشتمل أيضاً على هيكل الطلب الذي يعكس طبيعة احتياجات المستهلكين ممثلة في نوعية السلع المطلوبة وأنماطها المختلفة.

إن وجود طلب محلي كبير نسبياً يسمح للمؤسسات العاملة بتحقيق إقتصاديات الحجم في السوق المحلي وزيادة المردودية، كما أن ارتفاع الطلب المحلي تدريجياً قد يجعل المؤسسات توجه تركيزها إلى السوق المحلي، أما إذا كان الطلب المحلي يتسم بالتباطؤ فإن ذلك غالباً ما يدفع المؤسسات إلى البحث عن أسواق خارجية، كما يمكن أن يشكل الطلب المحلي ضغوط

<sup>1</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات)، الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، دار الكتب المصرية، مصر، 2008، ص ص 319-322.

تدفع نحو التجديد والإبتكار لتحسين مستوى الجودة وإنتاج منتجات مبتكرة، وبالتالي فإن فهم عوامل الطلب المحلي من شأنه أن يساعد المؤسسات على التوقع.

### ✓ الصناعات الداعمة والمرتبطة والمساندة:

ويقصد بالصناعات المرتبطة تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع، وكذا الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة فهي تلك الصناعات التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية. إن هذا النوع من الصناعات من شأنه أن يسمح للمؤسسة بتكوين علاقات وتكاملات أمامية وخلفية وما ينجم عنها من إمتيازات لا تتوفر للمؤسسة التي لا تستفيد من هذه العلاقات مثل وفرات في التكلفة بفعل الإستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة، أو خبرة فنية، أو منافذ توزيع...

### ✓ إستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة:

إن المحدد الرابع للميزة التنافسية في نموذج بورتر هو الإستراتيجية والهيكل التنافسي بين المؤسسات داخل دولة ما، وإن الدول في سعيها لإكتساب مزايا تنافسية تبني إيديولوجيات ومناهج إدارية مختلفة من شأنها أن تنعكس على هيكل وإستراتيجية مؤسساتها، فهو يرى على سبيل المثال سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا في الدول التي تركز على تحسين عمليات تصنيع وتصميم المنتج بالنسبة للمؤسسات الألمانية واليابانية، بعكس المؤسسات الأمريكية التي يسيطر فيها المليون على الإدارة العليا، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعظيم العوائد المالية في الأجل القصير على حساب الإهتمام بتحسين عمليات التصنيع وجودة المنتج، وهو ما نجم عنه خسارة نسبية للمنافسة الأمريكية في الكثير من الصناعات ذات القاعدة الهندسية.

✓ دور الصدفة: مثل ظهور اختراع جديد، أو التقلبات العالمية المفاجئة في الطلب وأسواق المال والصراف، يمكن أن تخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لديها قدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية.

✓ دور الحكومة: ممثلاً في خلق البيئة المؤسسية والتشريعية وسياساتها المتعلقة بجذب الإستثمار وتقديم الخدمات من شأنه أن يحسن أو يعرقل الميزة التنافسية.

إن هذه المحددات الأربعة تعتبر محددات رئيسية تشكل كما أطلق عليها بورتر "قطعة الماس" حيث أنها تعمل بشكل ديناميكي عندما تتفاعل مع بعضها البعض، بمعنى أن تحقيق الميزة التنافسية يبقى محكوماً بمدى تفاعل هذه العناصر بالإضافة إلى عنصري الصدفة وسياسات الحكومة كعاملين ثانويين ومساعدين.

- وهناك من يرى أن محددات الميزة التنافسية تتمثل في مايلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص 56-58.

✓ **حجم الميزة التنافسية:** حيث أنه كلما كان حجم الميزة التنافسية للمؤسسة أكبر كلما واجهت المؤسسات المنافسة صعوبة في تقليدها ومحاكاتها، ومن الجدير بالذكر أن حجم الميزة التنافسية قد يزداد أو ينقص مع الزمن وذلك وفق مراحل دورة حياة الميزة التنافسية المذكورة سابقاً (التقديم، التبني، التقليد، الضرورة)

✓ **نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** أي مدى توسيع نطاق النشاطات وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق إقتصاديات الحجم، كما يمكن أيضاً للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له ويتحدد نطاق التنافس من خلال:

-**القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

-**درجة التكامل الأمامي:** من خلال تحقيق مستوى عال من التكامل الأمامي نسبة للمنافسين، وهذا يمكن من تحقيق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.

-**البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

-**قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات، أو التكنولوجيا، أو الأفراد والخبرات، عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

### ثانياً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن إمتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي إذ عليها أن تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار، حيث أن جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل أساسية هي كما يلي:<sup>1</sup>

✓ **مصدر الميزة التنافسية:** ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

• **مزايا من مرتبة منخفضة:** مثل ميزة التكلفة الأقل، بحيث يسهل نسبياً محاكاتها وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة وهي أقل قابلية للاستمرار عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج.

• **مزايا من مرتبة مرتفعة:** مثل تمييز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة... ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الإستثمارات المستمرة و المتراكمة في التسهيلات

<sup>1</sup> رحيل آسية، مرجع سابق، ص 54-55.

المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

#### ✓ عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

في حالة ما إذا اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة، أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على أثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

#### ✓ درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

على المؤسسات أن تعمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة. وعليه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها وإستمراريتها. ويتم ذلك إستناداً إلى معايير معينة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

#### ثالثاً: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

يوجد العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على إمتلاك المؤسسة لميزة تنافسية ويتم تقسيم هذه المؤشرات إلى نوعين كما يلي:<sup>1</sup>

#### ✓ مؤشرات نوعية:

تنصب هذه الأخيرة على أساس مدى رضا الزبون عن منتجات المؤسسة قياساً بالمنافسين الآخرين، من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهذه المؤشرات هي:

- النوعية المتوقعة: هي تلك النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهذا أمر صعب تحقيقه بسبب التباين في خصائص وحاجات الزبائن.

- النوعية المدركة: هي تلك الدرجات من النوعية التي يكتشفها الزبون عند شرائه للمنتج، وقد تكون أكثر أو أقل مما كان يتوقع وهذا يظهر في درجة رضائه.

- النوعية القياسية: هي ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة مسبقاً والمخطط لها.

#### ✓ المؤشرات الكمية:

ونلخصها فيما يلي:

- الربحية: تستخدم الربحية كمقياس لتقييم أداء المشاريع، ويمكن تعظيمها عن طريق تحسين إستثمارات المشروع وإستخدام التقنيات الحديثة وإستغلال الموارد بشكل أفضل.

<sup>1</sup> رهمون رزيقة، مرجع سابق، ص ص 115-117.

- الحصة السوقية: يعبر هذا المؤشر عن وضع المؤسسة في السوق وعن حركة المستهلكين بين سلع المؤسسة و سلع المنافسين، وإذا ما إنخفضت الحصة السوقية فهذا يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها.
- النمو السنوي للمبيعات: يعبر هذا المؤشر على نجاح أعمال المؤسسة وعلى زيادة الحصة السوقية لها مما يدعم موقفها التنافسي في السوق، لذا تسعى العديد من المؤسسات لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات المراد تحقيقه كأحد معايير النجاح، ويحسب هذا المؤشر كما يلي:

(مبيعات السنة الحالية - مبيعات السنة المرجعية) / مبيعات السنة المرجعية

وفي الأخير نلخص إلى أن هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على إمتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية، إلا أن المؤسسات عادة ما تستخدم المؤشرات الكمية وذلك لإمكانية حسابها إذا ما تم مقارنتها بالمؤشرات النوعية.

### I. 2-3- الأسبقيات التنافسية و أسس بناء الميزة التنافسية

من خلال هذا العنصر سنتناول الأسبقيات التنافسية التي يوجب على إدارة أي مؤسسة أن توليها إهتماما كبيرا في بنائها لميزتها التنافسية، كما سنتناول الأسس التي تسمح للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية تتفرد بها عن بقية منافسيها.

#### أولاً: الأسبقيات التنافسية

تتضمن الأسبقيات التنافسية التي ينبغي أن تفكر إدارة المؤسسة بها لغرض بناء الميزة التنافسية فيما يلي:

- ✓ المقدرات الجوهرية: تركز الإدارة المعاصرة على نمذجة المقدرات، أي وصف المهارات والمعرفة والقدرات والقيم الناجحة للموارد البشرية، وهناك ثلاثة مجاميع للمقدرات الجوهرية لإستراتيجية الميزة التنافسية هي:
- ✓ التميز العملياتي: المقدرات الجوهرية هنا هي الإعتمادية الكلية عند عرض المنتج، ونفقات خدمة الزبون.
- ✓ قيادة المنتج: تتحدد المقدرات الجوهرية بتفسيرات البحوث الأساسية والسريعة، وتطبيقات البحث لتطوير المنتج، والإكتشافات السريعة للفرص السوقية ومهارات التسويق الممتازة.

- معرفة جيدة بالزبون: المقدرات الجوهرية هنا هي المهارات الإستثنائية الداعمة في إكتشاف حاجات الزبون، والمهارة في حل المشكلات، ومهارات التفاوض.

- ✓ المعرفة الإستراتيجية: وينظر إلى إطار المعرفة الإستراتيجية بأنها محصلة تفاعل مستويات المعرفة للمؤسسة (المعرفة الإبداعية، والمعرفة المقدمة، والمعرفة الجوهرية، ومستويات المعرفة عند المنافسين)، حيث أن إمتلاك المؤسسة لمعرفة إستراتيجية غزيرة متنوعة ذات آفاق مستقبلية يسمح لها بالأسبقية في بيئة المنافسة الإستراتيجية.<sup>1</sup>

#### ثانياً: أسس بناء الميزة التنافسية

يرى شارلز وجارث أن الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية تنحصر في أربعة عوامل أساسية وهي كما يلي:

- ✓ الكفاءة: يرى شارلز وجارث بأنها تتجسد في كمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، أي أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات. حيث كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج

<sup>1</sup> فرحاني لويبة، مرجع سابق، ص ص 158-159.

مخرجات معينة، وبالتالي تقل تكاليف الإنتاج، أي أن تكاليف المؤسسة تتميز بالإنخفاض إذا ما كانت المؤسسة تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، ولعل أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من المؤسسات تتجسد في إنتاجية الموظف هذا العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات التي ينجزها هذا الموظف.

✓ **الجودة:** يقصد بالجودة الإنتاج الأفضل والخدمة الأحسن بما يتطابق والتوقعات، وعليه فإن الجودة هي مجموعة الخصائص والمظاهر التي تبدو على المنتج أو الخدمة وقدرة هذه الخصائص والمظاهر على إشباع حاجات الزبون المعلنة والدفينة، فالمنتجات ذات الجودة هي المنتجات التي يمكن الإعتماد عليها والثقة بها للوفاء بإحتياجات ورغبات الزبون، حيث يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على الميزة التنافسية تأثيراً مضاعفاً وذلك لأن:

✓ توفير منتجات ذات الجودة العالية يزيد من قيمة المنتج لدى المستهلكين، مما يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها.

✓ الجودة العالية تسمح بإنتاج منتجات بكفاءة عالية وتكاليف منخفضة للوحدة، إذ أنه يؤدي إستغراق العامل لوقت أقل من الوقت القياسي إلى خروج وحدات معينة، أما إختصار الوقت من خلال برامج الجودة فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل، وتكاليف أقل للوحدة.<sup>1</sup>

✓ **التجديد:** يمكن تعريف التجديد على أنه شيء جديد أو حديث سواء تعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو إنتاج المنتجات، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على المنتجات، أو عمليات الإنتاج، ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية، والإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة. يمكن القول بأن التجديد هو العملية التي تستخدم بها المؤسسة مهاراتها ومواردها لخلق تقنيات جديدة، أو منتجات جديدة بما يضمن لها الإستجابة بشكل أفضل لإحتياجات العميل، كما يسمح التجديد للمؤسسة من فرض سعر أعلى كون أن منتجها الجديد وحيداً في السوق، وعندما ينجح المنافسون في محاكاة المنتج الجديد تكون المؤسسة المجددة قد نجحت في إرساء قوي للماركة يصعب على المنافسين النيل منه.

✓ **الإستجابة لحاجات العميل:** يتحقق هذا العامل بشكل متفوق عندما تكون المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع إحتياجات عملائها، وبذلك يزيد ولاء العميل بقيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية.<sup>2</sup>

- إن كل من عنصر الجودة المتفوقة والتجديد والكفاءة العالية فتتحقيقها يعتبر كجانب تكاملي لتحقيق الإستجابة لحاجات العميل، إلى جانب ذلك هناك عنصر آخر بالغ الأهمية ألا وهو:

✓ **وقت الإستجابة للعميل:** وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها، وإن غياب هذا العنصر بمثابة إزعاج كبير للعميل، ويؤدي إلى عدم شعوره بالرضا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عثمان بودحوش، مرجع سابق، ص ص 26-27.

<sup>2</sup> مديحة بخوش، "دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، (العدد 12،

2013)، ص 153.

- إن هذه العناصر الأساسية لبناء الميزة التنافسية لا تتأتى ولا تتحقق إلا من خلال وجود عامل آخر وهو:
- ✓ **الكفاءات المحورية (core competencies):** ويقصد بها أيضا القدرة المميزة وهي سمة أو مجموعة من الصفات الخاصة بمؤسسة معينة تمكنها من إنتاج أداء عالي فوق الأداء المتوسط للصناعة، وهي تنشأ عن الطريقة التي استخدمت بها المؤسسة إختصاصاتها ومواردها على نحو أكثر فعالية من منافسيها. ونتيجة هذه الكفاءات هي مخرجات يقدرها العملاء بدرجة أعلى من تلك التي يحصل عليها من المنافسين.<sup>2</sup>
- وهذا المفهوم في حد ذاته ينشأ من خلال وجود مصدرين أساسيين هما: الموارد والقدرات
- **الموارد:** يعتبرها (Wernefet) بأنها: "مجموع الإمكانيات والأصول الملموسة وغير الملموسة، والتي من شأنها أن تخلق نقاط قوة ونقاط ضعف لدى المؤسسة وهي ترتبط بشكل شبه دائم بها".
- **القدرات:** هي تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة للمؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الإستخدام، هذه المهارات تكمن في الأنظمة المعتادة لدى المؤسسة وهي تندرج تحت فئة العوامل المعنوية وتكمن في مهارات الأفراد، وطريقة تفاعلهم، وإتخاذهم للقرارات داخل المؤسسة.<sup>3</sup>

#### I. 2-4- العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية ومعيقاتها

في هذا العنصر سنتطرق لأهم العوامل التي تؤثر على المؤسسة في طريقها لبناء ميزتها التنافسية، كما نتناول بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق هذه الميزة.

#### أولاً: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية

- من بين العوامل المؤثرة في تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية ما يلي:<sup>4</sup>
- ✓ **القدرات الإبداعية:** تضطر المؤسسة إلى إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتجاتها، وهذا يتطلب دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي والمتوقع، الخبرة التكنولوجية للمؤسسة، الإبداع.
- ✓ **القدرات الإنتاجية:** تعني عنصرين هامين هما: الجودة والإنتاجية.
- **الجودة:** وهي قدرة المنتج على تلبية حاجات ورغبات الزبائن، وتتطلب الإبداع، إرضاء العملاء.
- **الإنتاجية:** هي مقياس لمدى كفاءة المؤسسة في إستخدام مواردها، وهو يمثل النسبة بين المخرجات والمدخلات، ولا بد على المؤسسة رفع الإنتاجية لأنها معيار أساسي لقياس كفاءة المؤسسة مقارنة بمنافسيها.
- ✓ **القدرات التسويقية:** تعتبر وظيفة التسويق أحد مرتكزات الميزة التنافسية للمؤسسة حيث تركز على بحوث التسويق، دراسة السوق، وتحليل سلوك المستهلك.

<sup>1</sup> عثمان بودحوش، مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> David Campbell and others, **Business Strategy, Butterworth-Heinemann An imprint of Elsevier Science, Jordan, Second edition, 2002, P: 35.**

<sup>3</sup> عثمان بودحوش، مرجع سابق، ص ص 28-29.

<sup>4</sup> فرحاني لويبة، مرجع سابق، ص ص 165-167.

✓ القدرات على الترسد: المحافظة على الميزة التنافسية تتطلب المتابعة المستمرة لما يجري في المحيط.

ثانيا: معيقات تحقيق الميزة التنافسية

تواجه المؤسسات العديد من العقبات، التي تحد من إمكانية إكتسابها لمزايا تنافسية، وأيضا المحافظة عليها ومن بين هذه المعوقات مايلي<sup>1</sup>:

✓ **المعيقات الداخلية:** تعبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة والتي تتمثل في:

✓ غياب قيادة إدارية ناجحة وغياب روح الفريق.

✓ عدم وجود رقابة وغياب الشفافية.

✓ عدم قدرة المنظمة على توفير المعلومات الضرورية لعملية إتخاذ القرار.

✓ عدم إستخدام المؤسسة لتكنولوجيا الإعلام والإتصال بمهارة.

✓ **المعيقات الخارجية:** وتتعلق بمختلف الظروف الخارجة عن نطاق البيئة الداخلية للمؤسسة ومنها:

- الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية.

- وجود تشريعات وقوانين تحدم المؤسسات الأجنبية عن الوطنية.

- عدم الإلتزام بالمواصفات الدولية للجودة.

- عدم الإهتمام بالبحوث والتطوير.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 167.

### خلاصة الفصل:

من خلال تأطرينا النظري لهذا الفصل نلخص إلى أن مفهوم الميزة التنافسية مفهوم واسع النطاق يمس كل جوانب المؤسسة وهو مفهوم في غاية الحساسية، وهذا بسبب الأهمية التي يكتسبها في وقتنا الحاضر، حيث أصبح إمتلاك الميزة التنافسية أساسا لبقاء المؤسسات في السوق، نظرا للمنافسة الحادة في كل المجالات. ونجد أن المزايا التنافسية تتعدد وتختلف، لذلك على كل مؤسسة أن تقتنص الفرصة وتسعى لتحقيق نوع أو أنواع من المزايا التنافسية لتتفرد عن منافسيها بميزة تجعلها تتفوق عليهم وتبقى الأولى بالسوق في مجال نشاطها، حيث تكون هذه الميزة ذات جودة للمؤسسة ويمكن قياسها من خلال عدة مؤشرات، كما على المؤسسة أن تحدد أسبقياتها التنافسية لتستطيع بناء ميزتها، وأخيرا يجب أن لا تغفل المؤسسة العوامل التي تؤثر على ميزتها بالتالي على وجودها سواء كانت عوامل دافعة أو معيقة.

تمهيد:

برز مفهوم تمكين العاملين خلال العقود الأخرين من القرن العشرين حينما كانت تركز منظمات الأعمال على إصدار الأوامر أو ما يطلق عليها بالمؤسسة الآمرة، إلا أن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وما رافقها من ضغوط المنافسة العالمية جعلت المؤسسات تتجه لتبني سلسلة من المفاهيم الإدارية الحديثة مثل: إدارة الجودة الشاملة، حلقات الجودة، وهذا لبلوغ الميزة التنافسية ومن أجل تحقيق هذه الأخيرة إتجه الإهتمام إزاء تمكين الرؤساء لمرؤوسيههم من خلال زيادة مساحة مشاركتهم في عملية صنع من خلال تحفيزهم، ومشاركتهم بالمعلومات، وتدريبهم و تعزيزهم للعمل الجماعي مما يعزز فعاليتهم و بما ينعكس على أداء المؤسسة.

وللإحاطة بجوانب تمكين العاملين وكيفية العمل به، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث عناصر مباحث:

- ماهية تمكين العاملين
- أساسيات تمكين العاملين
- علاقة تمكين العاملين بالميزة التنافسية

## II.1 - ماهية تمكين العاملين

### II.1 - 1 - مفهوم تمكين العاملين

أولاً: تعريف تمكين العاملين

تعدد التعاريف المتعلقة بالتمكين أو بالأحرى تمكين العاملين، وذلك لتعدد وجهات النظر التي ينظر إليها لهذا المفهوم الإداري المعاصر وفيما يلي نستعرض كل من المعنى اللغوي والإصطلاحي للتمكين وهو كما يلي:

✓ **التمكين لغة:** مصدر تمكن، وهو من الفعل مكن: أي أصبح ذا مكانة وسلطة، ويقال: فلان تمكن عند الناس، أي علا شأنه. وأمكنه من الشيء أي جعل له سلطاناً وقدرة، وتمكن من الشيء: قدر عليه أو ظفر به.<sup>1</sup>

✓ **التمكين إصطلاحاً:** وهنا سنستعرض بعض التعاريف لمصطلح تمكين العاملين وفق وجهات نظر بعض الباحثين وهي كما يلي:

عرف بلانشرد (Blanchard) تمكين العاملين بأنه: "الإستغناء عن التنظيمات الهرمية التقليدية في المؤسسات الإدارية، بتقريب التنفيذيين من المؤسسة ومشاكلها، ومنحهم سلطات أوسع لحل المشاكل التي تعترض سير أعمالهم".<sup>2</sup>

يعرف كل من (Krajewski & Raitzman) تمكين العاملين على أنه: "منح فرق العمل في المؤسسة مسؤولية إتخاذ القرارات وتحملهم النتائج المترتبة عليها".<sup>3</sup>

عرف كل من (Mcshane & Glinow) التمكين بأنه: "شعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تنبثق عندما يمنح الأفراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها".

كما عرف (daft) التمكين بأنه: منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية إتخاذها.

كما عرف مصطفى تمكين العاملين على أنه: نقل للمسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المدراء إلى المرؤوسين، كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة ودعوة صادقة للعاملين بالمؤسسة للمشاركة في سلطة إتخاذ القرار وفيه يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه.<sup>4</sup>

وعرف (Zhang and Bartol) تمكين العاملين بأنه: "ممارسة إدارية تمكن العاملين من المشاركة في عملية صنع القرار من خلال تبادل المعلومات، وتشجيعهم من خلال تقديم حوافز لإطلاق قدراتهم لتحسين أداء".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نجيب عبد المجيد نجم، "تأثير التمكين في ولاء العاملين للمنظمة، دراسة تطبيقية المعهد الفني/ الحويجة"، مجلة الأستاذ، (عراق، المجلد 1، العدد 204، 2013)، ص 630.

<sup>2</sup> Mohammad Safari Kahreh and others, Ibid, P: 27.

<sup>3</sup> أحمد كاظم بريس، "أثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون، دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الأشرف"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، (عراق، العدد 28)، ص 6.

<sup>4</sup> عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، "أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (عراق، العدد 36، 2013)، ص ص 165-166.

من خلال مجموعة التعاريف المقدمة نستنتج أن التمكين هو عبارة عن عملية يقوم بها المدراء من خلال تفويضهم السلطة لمروؤسيهم، ومشاركتهم بالمعلومات التي تمكنهم من أداء مهامهم، وحتى إشراكهم في إتخاذ القرار مع تحمل هؤلاء مسؤولية القرارات التي سيتخذونها. كما نستطيع أن نستخلص بعض من خصائص تمكين العاملين وهي كما يلي:

- تمكين العاملين يزيد من التأثير الفعال للأفراد والعمل الجماعي، من خلال منحهم المزيد من الإستقلالية في أداء واجباتهم.
- تمكين العاملين يركز على القدرة الحقيقية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
- التمكين يجعل العمال مسؤولين على نتائج أفعالهم وقراراتهم.
- ينتج عن تمكين العاملين مسائلتهم عن نتائج الأعمال التي يقومون بها.
- حرية المرؤوسين في إتخاذ القرارات بشأن العمل ومعالجة المشاكل التي يواجهونها.
- تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين بشكل منتظم.
- توفير فرص للتطور وإكتساب المهارات والمعارف بالنسبة للعمال.
- تشجيع المرؤوسين على الإبداع، وقبولهم لمبدأ المخاطرة الذي قد ينتج عنه الوقوع في بعض الأخطاء.

### ثانياً: أهمية تمكين العاملين

- ينطوي تمكين العاملين على أهمية كبيرة بالنسبة لكل من المؤسسة وعملها وسنبرز بعض من تلك الأهمية فيما يلي:<sup>2</sup>
- يعد تمكين العاملين إستراتيجية حتمية وملحة للمؤسسات لتحسين منتجاتها.
  - من أجل إنشاء مؤسسة متعلمة تتميز بقدرات أداء عالية.
  - التمكين يجعل العاملين يشعرون بأن لهم دور في نجاح المؤسسة، بالإضافة إلى زيادة ثقتهم بقدراتهم في المساهمة إلى حد كبير في أهداف المؤسسة، بالتالي الإلتزام بتحقيقها.
  - تمكين العاملين يبيّن الإلتزام ويطور الشعور بالإلتزام إلى المؤسسة.
  - يجعل الأفراد الممكّنين يدركون بأن أعمالهم ذات معنى وهدف.
  - يعمل تمكين العاملين على تقليل عدد المستويات الإدارية في المؤسسة، والتي تؤدي إلى زيادة فعالية الإتصالات وإختصار الوقت في عملية إتخاذ القرار.
  - زيادة التركيز والإهتمام بالقضايا المهمة في الإدارة العليا وترك الأمور اليومية للمرؤوسين.
  - يوفر بيئة مناسبة لتنفيذ إستراتيجيات الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها.

<sup>1</sup> Ahmad Y. Areiqat, Bayan Naji, «The Role of Employee's Empowerment Strategy in Improving Organization's Effectiveness », *Dirasat, Administrative Sciences*, (Volume 43, No 2, 2016), P : 909.

<sup>2</sup> صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة: كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص ص 38-39.

- زيادة ولاء العاملين، والحد من دوران العمل، الغياب وغيرها.
- تحسين عملية الإتصال وتدفق المعلومات بين العاملين والإدارة العليا.
- تدعيم سلوك تحمل المخاطرة من جانب العاملين وإعتبار الفشل تجربة للتعلم.
- إرتفاع كفاءة العاملين وتحسن مستوى الأداء.

### ثالثاً: أهداف تمكين العاملين

- تتغير أهداف تمكين العاملين من مؤسسة لأخرى وهذا بحسب الغرض الذي جعلها تسعى لتمكين عمالها وفيما يأتي نستعرض بعض من أهداف تمكين العاملين كما يلي:<sup>1</sup>
- توجيه المؤسسات إلى زبائنها والمحافظة عليهم.
  - الإستجابة لتغيرات المحيط وزيادة سرعة رد الفعل من طرف المؤسسة.
  - إختصار وقت إتخاذ القرار وإعطاء أحسن قرار.
  - الإحساس بالمسؤولية وزيادة روح المبادرة.
  - زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وزيادة فرصة الإبداع والابتكار.
  - تقليل الغياب ودوران العمل.

### رابعاً: فوائد تمكين العاملين

- يوفر التمكين لكل من المؤسسة والعاملين العديد من الفوائد والمنافع وسنوجز بعضها فيما يلي:
- ✓ **فوائد تمكين العاملين بالنسبة للمؤسسة:** وتتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>
- زيادة إدراك العاملين لحاجات المؤسسة.
  - تخفيض التكاليف من خلال مبادرات العاملين وإبداعهم.
  - تحسين الجودة والربحية والإنتاجية.
  - تخفيض دوران العمل.
  - زيادة القدرة التنافسية.
  - زيادة التعاون لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة.
  - زيادة سرعة إستجابة المؤسسة للتغيرات في السوق.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص ص 38-39.

<sup>2</sup> - قاسم أحمد وآخرون، "دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي"، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، (العراق، المجلد 4، العدد 12، 2008)، ص 102.

- عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحداوي، الإستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي (أسلوب كمي تحليلي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013، ص ص 153-158.

- تحسين التنسيق بين الوظائف.

- زيادة فعالية الإبداع الإداري.

- زيادة ولاء وإلتزام العمال إتجاه مؤسستهم.

✓ فوائد تمكين العاملين بالنسبة للعاملين: وتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- زيادة مستوى الرضا عن العمل.

- زيادة السيطرة على المهام اليومية.

- الشعور بالملكية بالعمل وزيادة الشقة بالنفس والشعور بالإلتماء.

- الحصول على معارف ومهارات جديدة.

- زيادة تحمل المسؤولية والإحساس بالكفاءة الذاتية.

- إرتفاع الدافعية الذاتية.

وهناك من يبرز فوائد ومنافع تمكين العاملين من خلال دراسات ونسب ملموسة من الواقع التجريبي، كما فعل كل من المفكرين بلانشارد وآل وأوضحا أن فوائد التمكين تكمن فيما يلي:<sup>2</sup>

- مساهمة التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة 40%.

- يعزز سرعة الإستجابة للزبون بنسبة 50%.

- يؤدي التمكين إلى تحقيق الجودة بنسبة 100%.

- تخفيض التكلفة بنسبة تتراوح بين (10-15%).

## II. 1- 2- الفرق بين التمكين وبعض المصطلحات المتشابهة

### أولاً: الفرق بين التمكين وتفويض السلطة

يختلف مفهوم التمكين في مضمونه وماهيته عن مفهوم تفويض السلطة الذي يعني "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية". فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بإنهاء المهمة التي تم التفويض لها. أما فيما يتعلق بتمكين العاملين فإنه لا نهاية له ويستمر مع بقاء العامل في مؤسسته، إذ أن الأفراد الذين يتم تمكينهم وإعطائهم سلطة إتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية لسير الأعمال وتنفيذها بالشكل الذي يتناسب وينسجم مع أهداف مؤسستهم.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 153--158

<sup>2</sup> أميرة خضير كاظم العنزي، "دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة"، دراسة إستطلاعية تحليل لأراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف الأشرف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، (العراق، المجلد 16، العدد 1، 2014)، ص 72.

### ثانياً: الفرق بين التمكين والمشاركة

يختلف مفهوم التمكين عن مفهوم المشاركة، فوفقاً لتعريف التمكين فإن عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي في عملية تمكين العاملين لما لها من أهمية قصوى خاصة في الصفوف الأولى من البناء التنظيمي، الذي يعتمد على التصرف السريع في المواقف الجديدة التي تواجه العاملين. فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ويساعدوا في حل الأزمات التي تعترض سير العمل.<sup>1</sup>

### ثالثاً: الفرق بين التمكين والإثراء الوظيفي

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف، بحيث تتضمن تنوع في أنشطته الوظيفية بجانب الإستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها، والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله وإتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته، وبناء على ذلك، فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه، حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته. كما يهدف الإثراء الوظيفي إلى توسيع الأعمال التي يقوم بها العاملون بتوكيلهم مهام جديدة، وليس كتمكين العاملين الذي يعمل على توسيع محتوى العمل نفسه بزيادة تفاعلاته وإعتماده على أعمال أخرى.<sup>2</sup>

## II. 1- 3- أبعاد تمكين العاملين، مبادئه وأساليبه

### أولاً: أبعاد تمكين العاملين

تختلف أبعاد التمكين من باحث لآخر، وسنورد فيما يلي بعض الأبعاد التي تناولها بعض المفكرين كأبعاد للتمكين الإداري أو تمكين العاملين وكانت كما يلي:

#### جدول (01): الأبعاد المختلفة للتمكين

الأبعاد	الباحث
القوة، الموارد، حرية	Eccles
الرقابة	Simons
الثقافة التنظيمية	Maleke ,Larry &Harold

<sup>1</sup> حسين موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالإلتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة تربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006، ص 26.

<sup>2</sup> أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص 37.

Gregorey	فرق العمل
Brown	الجودة، الموارد، التفويض
Ivancevich	فرق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل
Ersted	المعرفة، المشاركة
Clasr, Guyt	بناء القناعات، تثبيت المسؤوليات، دعم المنظمة
Rafiq & Ahmed	حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة
Robbins	الرقابة، الهيكل
Appelbaum etal	القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل
Blanchard etal	المشاركة، بالمعلومات، حرية الأقسام الحدودية، فرق العمل، الذاتية

المصدر: أحمد كاظم بريس، مرجع سابق، ص 10.

أما الأبعاد التي تناولناها كأبعاد أساسية لموضوع دراستنا كانت كما يلي:

✓ **تفويض السلطة:** يساعد التفويض على إنجاز العمل الإداري، فيقوم المدير من خلاله بنقل جزء من إختصاصه في مسألة معينة أو بعض المسائل الإدارية إلى أحد مرؤوسيه التابعين له بشرط أن يسمح القانون بإجراء ذلك التفويض، ومن ثم يكون للمفوض إليه سلطة القيام بالعمل المفوض فيه، ولكن تحت الرقابة الرئاسية للرئيس الإداري المفوض، وعادة يكون التفويض في خصوص القرارات متوسطة الأهمية أو الأقل أهمية بحيث يحتفظ الرئيس بإتخاذ القرارات الهامة.<sup>1</sup>

✓ **التدريب:** التدريب هو عملية إكساب المعارف والمهارات التي يحتاج إليها الفرد وتحصيل المعلومات التي تنقصه، كما يعرف على أنه: "عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد، مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل". ويعرف أيضا على أنه: "العملية التي تهدف إلى تطوير العنصر البشري بتزويده بالمعارف والمهارات اللازمة

<sup>1</sup> فوزية بوقطف، أثر تفويض السلطة على فعالية القرار، دراسة حالة مصنع إبتار الجزائر للحزف بقالة نموذجيا، مذكرة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008، ص 23.

وتنمية قدراته وتعديل إيجابياته وقناعاته من أجل رفع مستوى كفاءاته، وتحسين آدائه، وزيادة إنتاجيته، وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية". كما يهدف إلى تطوير قدرات الأفراد في تلبية إحتياجاتهم في الوقت الحاضر والمستقبل.<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه مجموعة من الأفعال التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد ليكونوا في حالة من الإستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل تحسين أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها.<sup>2</sup>

✓ **التحفيز:** يعرف التحفيز على أنه: "ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التأثير على العاملين مما ينعكس إيجابيا على الكفاية الإنتاجية لهم كما ونوعا، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، فقد تكون لدى الفرد القدرة على العمل ولكن تنقصه الرغبة في أدائه".<sup>3</sup>

✓ **فرق العمل:** يعد فريق العمل وسيلة مهمة لمشاركة العاملين في إتخاذ القرار، إذ أن جوهر فكرة الفريق تتجسد في الإبتعاد عن الفردية في التصرف وفي إتخاذ القرار، وإن أفضل الإتجاهات لحل مشاكل العمل هو الجهد المشترك للفريق، ويعرف فريق العمل بأنه: " عدد من العاملين يتمتعون بمؤهلات الكاملة (قدرات، مهارات، ومعارف) يتعاونون على تحقيق أهداف محددة، وتربطهم علاقات عمل يمكن توجيهها بأنفسهم".<sup>4</sup>

يقوم التمكين على المشاركة في المعلومات بين العاملين والإدارة وكذلك على التعاون بين العاملين أنفسهم لذلك يعد فريق العمل بعدا مهما من أبعاد التمكين.

✓ **الإتصال:** يعرف الإتصال الإداري على أنه: "عملية إدارية وإجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المؤسسة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الإتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين إجتماعيا وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون في بعضهم البعض".<sup>5</sup>

يعد التشارك بالمعلومات بين الإدارة والعاملين من بين العناصر المهمة لتمكين العاملين وإتاحة هذا التشارك لا بد من وجود إتصال فعال يربط بين الإدارة والعمال.

<sup>1</sup> رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 74.

<sup>2</sup> خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، 2014، ص ص 36-37.

<sup>3</sup> محمد الطاهر قريشي، لطيفة أحمد السبتي، "أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (الأردن، المجلد 11، العدد 1، 2015)، ص 62.

<sup>4</sup> حامد كريم الحدراوي وآخرون، "ترشيد تكاليف جودة الخدمات الصحية من خلال تبني أسلوب العمل الفريقي"، دراسة تطبيقية في مدينة الصدر الطبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، (العراق، المجلد 13، العدد 36، 2015)، ص 236.

<sup>5</sup> آمال بالعيد، دور الإتصالات الإدارية في إتخاذ القرار، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز -الوادي-، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص 15.

ثانيا: مبادئ تمكين العاملين

- يرى توماس ستير أن تمكين العاملين ( الإداري ) يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من أحرف كلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ، وهذه المبادئ هي:
- ✓ **تعليم العاملين: E- Education** - حيث يجب أن يكون كل عضو من المؤسسة متعلما كما ينبغي لأن التعليم يؤدي إلى نجاحها، وهو يأخذ أشكالا عديدة مثل: صنع القرار وتحليل المهارات، حل النزاعات، التدريب على مهارات التسيير، والإتصالات الخاصة بالعلاقات بين الأفراد.
  - ✓ **التحفيز: M- Motivation** - على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وتوضيح دورهم في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق عمل، وإعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا وذلك للتعبير عن وجهات نظرهم وتفعيل إقتراحاتهم ومبادراتهم، وهذه السياسات تعتبر أدوات فعالة لخلق مناخ لتحفيز الأفراد.
  - ✓ **وضوح الهدف: P- Purpose** - إن عملية التمكين لن تكون ناجحة ما لم يكن لدى العاملين في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لمهمتها وأهدافها، وكذلك لن يعرف العمال الهدف من التمكين، فجوهر عملية التمكين هو الإستفادة من الإمكانيات الإبداعية لدى العمال.
  - ✓ **الملكية: O- Ownership** - يقترح ستر معادلة للتمكين تتكون من ثلاثة أحرف تمثل الأحرف الأولى لمعادلة التمكين و هي:

$$\text{Authortity} + \text{Accountability} = \text{Achievement}$$

$$\text{الإنجاز} = \text{المسؤولية} + \text{السلطة}$$

- من خلال هذه المعادلة نرى أن التمكين هو قبول السلطة الممنوحة وتحمل المسؤولية المترتبة عنها، وبالتالي تحقيق الإنجاز. أي التمكين هو السلطة والمسؤولية والإنجاز المحقق، ولتحقيق الإنجاز لابد على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية المترتبة عن أفعالهم وقراراتهم، ولابد أن تكون المسؤولية مشجعة على تقديم الأفكار للإدارة العليا والسماح لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم.
- ✓ **الرغبة في التغيير: W- Willingness To Change** - إن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية وما لم تشجع الإدارة العليا التغيير فإنها ستؤدي إلى الفشل، لأن برامج التدريب التي تتعامل مع طرق التغيير لدى العاملين يمكن أن تعزز قدرتهم ورغبتهم في التغيير.
  - ✓ **التخلص من الأنانية: E- Ego Elimination** - في كثير من الأحيان يتصف بعض المدراء بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل في السلطة، والسيطرة على العاملين ويعتبرون تمكين العامل تهديدا لشخصيتهم، وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية للمؤسسة وفرصة لنمو المدراء والعمال، كذلك العديد من المدراء ليس لديهم الرغبة في تغيير أدوارهم القديمة من مدير متسلط إلى مدير موجه ومدرب، ولكي يتم تطبيق تمكين العاملين يجب أن يتولد لدى المدراء الرغبة في التوجه نحو الآخرين وعدم حبهم لذاتهم.

✓ **الإحترام: R- Respect** - من خلال التمكين يستطيع كل أعضاء المؤسسة المساهمة فيها من خلال تطوير أعمالهم وإبداعاتهم، والمؤسسة التي تسعى إلى تطبيق التمكين تكون قد إحتزمت أفرادها وزرعت فيهم روح التحدي بالسماح لهم بإستخدام مبادراتهم.<sup>1</sup>

### ثالثا: أساليب تمكين العاملين

هناك عدة أساليب لتمكين العاملين نذكر منها ما يلي:

✓ **أسلوب القيادة:** يقوم أسلوب القيادة على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العمال إلى المدراء نسبة عالية جدا مقارنة بالمؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز أكثر على تفويض السلطات من الأعلى إلى الأسفل.

✓ **أسلوب تمكين الذات:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والإستقلالية في إتخاذ القرارات.

✓ **أسلوب تمكين الفريق:** إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتعدى التمكين الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي من مبادرات دوائر الجودة، و التمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي و الشراكة والعمل معا.

✓ **إدارة الجودة الشاملة والتمكين:** يعود هذا الأسلوب إلى أفكار (Edward Deming) حول الجودة و إدارة الجودة الشاملة حيث يقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل و التدريجي في كل أبعاد المؤسسة ومجالاتها من خلال إنخراط جميع العاملين في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح العاملين نوعا من الحرية والإستقلالية والمساهمة في إتخاذ القرار.

✓ **أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:** يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض إعتداد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ تمكين العاملين، وفي هذا السياق يقول (Honold) بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم والتشجيع المستمر، و التفاعل بين كل هذه الأسس. من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صباح بن سهلة، مرجع سابق، ص ص 13-15.

<sup>2</sup> محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012، ص ص 46-48.

## II. 2- أساسيات تمكين العاملين

### II. 2- 1- مستويات التمكين، نماذجه، وخطوات تطبيقه

#### أولاً: مستويات تمكين العاملين

حدد باستور أربعة مستويات لرجل الإدارة وفريقه من أجل تطبيقها في عملية تمكين العاملين وهي:

- ✓ **المستوى الأول:** يضع فيه رجل الإدارة مسودة القرارات ويعلم فريق العمل بها، وقد يبدو هذا أساساً واضحاً للعملية السليمة، إلا أنه على الأغلب يقوم المديرون بوضع قراراتهم ولا يكلفون أنفسهم عناء إطلاع الفريق على الأسباب التي أدت إلى إتخاذها.
  - ✓ **المستوى الثاني:** يسأل المدير فريقه عن أية إقتراحات أو إضافات، ويقوم بالتمهيد لوضع القرارات بالإعتماد على الإقتراحات والإضافات التي وردت من الفريق، ويعلم الفريق بها.
  - ✓ **المستوى الثالث:** يناقش المدير مع الفريق الوضع بشكل مفصل ويطلب أوراق عمل من الفريق، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها ولكن يعلم الفريق بذلك.
  - ✓ **المستوى الرابع:** الإستمرار في بناء العلاقات التبادلية الوظيفية، ومرونة الإتصال بكافة أشكاله، وفيها تتخذ القرارات بشكل نهائي بالتعاون ما بين المدير والفريق.
- نخلص من المستويات السابقة إلى أن المؤسسات الحديثة تطبق برامج تمكين العاملين، ولكن بدرجات متفاوتة، فالتمكين في بعض المؤسسات يشجع العاملين على طرح الأفكار دون السماح لهم بتنفيذها أو المشاركة في صناعة القرار بشأنها، وبعضها الآخر يعطي العاملين حرية واسعة وسلطة لإتخاذ القرارات وتنفيذها.<sup>1</sup>
- ونجد أيضاً من المفكرين من يحرص مستويات تمكين العاملين في المستويات التالية:
- ✓ **المستوى الأدنى:** يظهر في شكل الإستشارة الإنتقائية حيث يطلب من العاملين وبشكل فردي تقديم معلومات محددة أو آراء حول بعض جوانب القرارات. وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.
  - ✓ **المستوى المتوسط:** ويظهر في شكل الإستشارة الموسعة سواء كان ذلك بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم.

<sup>1</sup> حسين موسى العساف، مرجع سابق، ص 22.

✓ **المستوى الأعلى:** ويظهر في شكل الإستشارة الكاملة التي يتسلم من خلالها العاملون زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرار. وفي هذا السياق نجدهم يعملون على تحديد وإكتشاف المشاكل، وإيجاد الحلول، وإختيار الأفضل مع مراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه<sup>1</sup>.

### ثانيا: نماذج التمكين

تختلف هذه النماذج من باحث لآخر وفيما يلي سنستعرض بعض منها:

#### ✓ النموذج التحفيزي لـ Conger and Canungo:

عرف كل من (Conger and Canungo) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين، حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، وإقتراح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين، الأولى يمكن النظر للتمكين كمركب إتصالي فالتمكين يدل ضمنا على تفويض القوة، والثانية يمكن النظر للتمكين أيضا كمركب تحفيزي، فالتمكين يدل ضمنا وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك جليا في التعريف الذي تبناه الكاتبان.

#### ✓ النموذج الإدراكي لـ Thomas and Velthouse:

قام كل من (Thomas & Velthouse) بإكمال العمل الذي أنجزه كل من (Conger & Kanungo) فقاما ببناء نموذج التمكين الإدراكي، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز، وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي، ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المؤسسة، وقد حدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساسا لتمكين العاملين وهي: التأثير الحسي أو الإدراكي، الكفاءة، إعطاء معنى للعمل، الإختيار.<sup>2</sup>

#### ✓ نموذج Spritzer:

يعتمد نموذج (Spritzer) على مجموعة من العوامل تؤدي إلى التمكين الإداري، ويمكن تقسيمها إلى:

- عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته.
- عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت وبرامج التدريب.

<sup>1</sup> أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> محمد الطاهر قريشي، لطيفة أحمد السبتي، مرجع سابق، ص 66.

هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها نموذج كل من (Tomas and Velthouse)، كما أن التمكين حسب هذا النموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع مع وجود عنصرين يدعمان عملية التمكين هما رغبة الجماعة وإستقرار المؤسسة.

#### ✓ نموذج Hartline and Ferrell :

يقوم نموذج (Hartline and Ferrell) على مدى إلتزام الإدارة بمستويات الجودة المقدمة للزبائن، أي وضع الجودة كمطلب إستراتيجي للمؤسسة ويتطلب ذلك من الإدارة القيام بتفعيل أساليب جديدة في القيادة وتقييم الأداء، ويرى الباحثان أن التمكين والتقييم السلوكي للعاملين هما الوسيلة للوصول إلى تحقيق جودة الخدمة المطلوبة للزبائن.

#### ✓ نموذج Davis :

إقترح (Davis) نموذج يتكون من عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين عمالهم وهي:

- التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يقدم المدير للعامل الإرشاد والتوجيه المناسب ويشعره بإملاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.
- التمكين من خلال الصلاحيات: هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يتحقق لديهم الحماس والإبداع في العمل.
- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: حيث أنه يجب وضع معايير قصوى للأداء من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها مع ضرورة توفر شروط لهذه المعايير كالموضوعية والمصادقية.
- التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب على المؤسسة أن تقوم بصقل مهارات ومعارف أفرادها ومحاولة تعديل سلوكهم من أجل زرع الثقة التنظيمية فيهم.
- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكنوا من إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، إنطلاقاً من كون المعلومة هي من تغذي القرار.
- التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء العامل عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.
- التمكين من خلال التقدير والإهتمام: يحتاج العامل إلى قيام المدير بتعزيز شعوره والذي يوصله إلى إدراكه لذاته.
- التمكين من خلال الإحترام: يحتاج العمال لأن يعاملوا بكل إحترام وتقدير من أجل إظهار أداء متميز.
- التمكين من خلال الثقة: عندما يشعر الأفراد بثقة مديريهم بهم يصبحون أكثر تركيزاً في مهام عملهم، دون السعي إلى البحث عن تبرير كل موقف يواجههم.

- التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيرا ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح وذلك من خلال التعلم من الأحداث السابقة، وكلما شعر الفرد بتواجد إمكانية ومجال للخطأ كلما كانت إمكانية التعلم لديه أكبر.<sup>1</sup>

#### ✓ نموذج Anderson and Sandmann:

قدما نموذج ممارسات التمكين في مؤسسات الشباب ورءوا بأن البيئة التي تعتنق عملية التمكين تؤدي إلى تطوير القيادة الشابة من خلال ربط مفاهيم التمكين بمؤسسات الشباب، وبشكل عام حددوا ثلاث فئات تنتمي أو تقلل من الشعور بالتمكين وهذه الفئات هي العمل، الأفراد والمؤسسة.<sup>2</sup>

#### ثالثا: خطوات تطبيق تمكين العاملين

إن تطبيق التمكين يمكن أن يتم بالخطوات التالية:

- ✓ **الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:** إن أولى الخطوات هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، فإن توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المدراء أيضا أن يحددوا بشكل دقيق السلطات والمسؤوليات التي ستعهد للعاملين من جراء التمكين.
- ✓ **الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المدراء:** قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على إلتزام ودعم المدراء في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.
- ✓ **الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون:** يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها.
- ✓ **الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:** يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ إن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، حيث أن الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا.
- ✓ **الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:** لكي يتمكن المرؤوسون من إتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، ويجب أن يتوافر للعاملين الممكّنين فرصة للوصول إلى المعلومات والبيانات التي تساعدهم في إتخاذ قرارات أفضل.
- ✓ **الخطوة السادسة: إختيار الأفراد المناسبين:** لا بد للإدارة أن تعمل على إختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية إختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

<sup>1</sup> أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص 42-44.

<sup>2</sup> عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدرائي، مرجع سابق، ص 147-148.

- ✓ **الخطوة السابعة: توفير التدريب:** إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات، والإتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل، والتحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.
- ✓ **الخطوة الثامنة: الإتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين:** يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.
- ✓ **الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:** لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع إتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.
- ✓ **الخطوة العاشرة: عدم إستعجال النتائج:** لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييرا، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم إستعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة، وهي تأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.<sup>1</sup>

## II. - 2- متطلبات تمكين العاملين ونتائجه

### أولا: متطلبات تمكين العاملين

- يرى بعض الباحثين أن سياسة تمكين العاملين تتطلب بعض العناصر و التي يجب توفرها لتكون عملية تمكين العاملين ناجحة، وسنورد بعض من هذه العناصر فيما يلي:<sup>2</sup>
- ✓ **الثقة الإدارية:** وهي أساس عملية التمكين، فعندما يثق المدراء في عمالهم ويعاملوهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والإختيار، فإن ذلك نتيجهته تمكين العاملين من حرية التصرف حيال الأعمال التي يؤديونها بمرونة وسهولة.
- ✓ **الدعم الإجتماعي:** لكي يشعر العاملون بالتمكين الفعلي، فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم مما يزيد من إلتزامهم إتجاه المؤسسة، ومرار الوقت تحدث زيادة في مستوى الإلتفاء والولاء إليها.

<sup>1</sup> حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل "في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص ص 17-19.

<sup>2</sup> حسين موسى العساف، مرجع سابق، ص ص 37-38.

- ✓ **الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمؤسسة أن تحقق درجة عالية من تمكين العاملين، إذا أدرك العاملون فيها أهداف الإدارة العليا ورؤيتها في التعامل مع الأزمات، والإلتجاه الإستراتيجي للمؤسسة. ويترتب على ذلك شعور العاملون بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من إنتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل إستعصائها.
- ✓ **فريق العمل:** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد أهمية العنصر البشري، وتشجع فرق العمل لإدارة وتنفيذ المهام، ومن خلال المشاركة في صنع القرارات، وإحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، على أن تؤخذ بمحمل الجدوية. كما أن فرق العمل تعد أكثر فعالية من الأفراد في معالجة الأزمات لأنها تتمتع بموارد أكثر، وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في إتخاذ القرارات. وبناء عليه يجب أن يمنح المدراء فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ القرارات المتعلقة بتسيير الأعمال، وتطبيق التحسينات التي يقترحها الفريق.
- ✓ **الإتصال الفعال:** يعد نظام الإتصال في المؤسسات الإدارية، المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة العليا لن تنجح في حل مشكلات المؤسسة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلات ليست متوفرة لديها بالشكل الكافي، وإنما لدى الأشخاص المتأثرين بها، ولذلك لا بد من إشراك الأفراد العاملين في الحل ليتم التوصل إلى حل فعال وسريع، ولسهولة الإتصال والسرعة فيه لا بد من تقليل المستويات التنظيمية ذات الطبيعة الإشرافية.
- ✓ **التدريب المستمر:** لا يمكن تمكين العاملين دون توفير التدريب الملائم و المناسب لأغراض الوظيفة الملقاة على عاتقهم كما أن تمكين العاملين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف بصفة مستمرة وفقا لطبيعة مهامهم فالتدريب عنصر أساسي لبناء المؤسسات وإستمرارها، ويزيد من حماسة العاملين ودافعيتهم نحو العمل، ويشجعهم على زيادة الخبرات، وتوظيفها بالشكل المناسب لخدمة المؤسسة وأهدافها.
- وهناك من يرى أن متطلبات تطبيق إستراتيجية التمكين تكمن في:<sup>1</sup>
- ✓ صدق المؤسسة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات فيها.
- ✓ إلتزام المؤسسة بدعم العمال وإشراكهم في رسم الخطط وتحديد أهدافها.
- ✓ الإعتماد على الرقابة الذاتية بدلا من المباشرة لبناء جسور ثقة جيدة بين العمال والإدارة.
- ✓ توفير المعلومات عن الأداء التنظيمي والجماعي والفردى.
- ✓ ضمان قنوات إتصال مفتوحة في ظل فرق العمل وإعتماد أساليب جديدة لحل المشكلات.
- ✓ معرفة تفاصيل الأعمال المتواجدة لإنجازها من طرف العامل.
- ✓ العمل على تدفق المعلومات بجميع الإتجاهات ومعظم المستويات.
- ✓ إعتماد أنماط قيادية مناسبة وداعمة لخطط التمكين وأساليبه.

<sup>1</sup> بلقاسم جوادي، **التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين**، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 109.

ثانيا: نتائج تمكين العاملين

لتوضيح النتائج التي تنجم عن تمكين العاملين هناك من قام بتقسيمها إلى ثلاث مستويات وكانت كما يلي:

✓ نتائج خاصة بالعاملين:

يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للعامل المناسب لمفهوم التمكين، وهنالك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين العاملين نذكر منها:

- **تحقيق الإنتماء:** حيث يسهم التمكين في زيادة الإنتماء الداخلي بالنسبة للعامل، كما يسهم في زيادة إنتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة إنتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، وينتج عن الإنتماء تحسن في مستوى الإنتاجية، وتدني في التغيب عن العمل ونقص في معدل دوران العمل.
- **المشاركة الفاعلة:** وتعني تمكين العاملين الذي يسهم في رفع مستوى مشاركتهم. والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفعالية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع إنتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية إتجاه أهداف المؤسسة وغاياتها.
- **تطوير مستوى أداء العاملين:** إن تحسین مستوى أداء العامل ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تنتج عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وهي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين.
- **إكتساب المعرفة والمهارة:** إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل. والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحققا دون تنمية وتدريب وهذا يتطلب في الكثير من الحالات إنخراط العمال في دورات تدريبية، وندوات وورش عمل، ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ذهب، وحتى بعد مغادرته للمؤسسة التي كان يعمل بها سابقا.
- **المحافظة على العامل من قبل المنظمة:** إن المؤسسات الناجحة هي تلك التي لا تفرط في عمالها الممكنين بسهولة، فزيادة معرفة ومهارة العامل وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به، والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة، لأنها قدمت كل ما يدعو المؤسسة للحرص على هذا العامل، حيث أن التخلص منه أو فقدانه لصالح مؤسسات منافسة سيكون في من أكبر الأخطاء.
- **شعور العامل "بمعنى الوظيفة":** العامل الممكن 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 المؤسسة، 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 .

- تحقيق الرضا الوظيفي: وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والإستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.
- ✓ نتائج خاصة بالمؤسسة:
- للتمكين نتائج هامة تنعكس على المؤسسات وهذه النتائج تتمثل فيما يأتي:
- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة: العامل 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 وإنخراطهم فيه.
- تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقية.
- مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد: العامل الممكن هو أكثر رغبة في التغيير، وتجدد أقل مقاومة للتغيير، حيث أنه من أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي مقاومة التغيير من قبل العاملين خوفا منه، وهذا قد لا يوجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.
- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء: ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المؤسسة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.
- تحسين العلاقة بين العاملين: من خلال مفهوم التسويق الداخلي 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.
- ✓ نتائج خاصة بالمتعاملين مع المؤسسات الممكن أفرادها
- هنالك دراسات تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى العاملين. فتمكين العاملين يساهم في زيادة قدرة العامل على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والإستجابة، وهذا يؤدي في النهاية إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن مروان عفانة، مرجع سابق، ص 11-14.

II. 2-3- مبررات تمكين العاملين ومعيقاته

أولاً: مبررات تمكين العاملين

هناك عدة عوامل ومبررات تدفع الإدارة للحوء إلى التمكين لحل بعض من مشاكلها وفيما يلي سنعرض بعض المبررات:<sup>1</sup>

- ✓ تنامي إهتمام المدراء بتفويض مرؤوسيههم جزءا من صلاحياتهم نظرا لعدم كفاية وقتهم للقيام بكافة الأعمال المطلوبة منهم، فهم يثقون بقدرات العاملين وخاصة حين يتمتعون بمستوى عالي من التعليم والثقافة المشتركة والمهارات الفنية.
- ✓ تنامي رغبة العاملين في الإستقلالية وإتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، وخاصة مع إزدياد ثقتهم في قدرتهم ورغبتهم في ترجمة أقوال المدراء إلى عمل.
- ✓ تمكين العاملين يساعد على المحافظة على الكفاءات البشرية وتقليل معدل دوران العمل، وذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين المؤسسة والعمال وخلق الولاء التنظيمي، لما له من دور وتأثير مباشر على رفع الروح المعنوية للعمال وإنعكاس ذلك على نظرهم المستقبلية للعمل.

ثانياً: معيقات تمكين العاملين

هناك عدة عوامل وعوائق تعرقل وتحد من تطبيق سياسة تمكين العاملين وفيما يلي سنعرض بعض المعوقات التي تلعب دورا في ذلك:<sup>2</sup>

- ضعف مهارات الأفراد العاملين، لضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف.
- غياب الثقة بين الإدارة والعاملين، لعدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- وجود نظام إتصال ضعيف داخل المؤسسة، لكثرة المستويات التنظيمية فيها.
- وجود نظام قيادة تقليدية يتسم بالنظام الرقابي الصارم، والذي لا يسمح بحرية التصرف ويحد من الإبداع في أدوار العاملين.
- العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافآت والحوافز.
- ضعف العلاقة ما بين العاملين، لغياب فرق العمل من بيئة المؤسسة.
- مناخ تنظيمي غير صحي ينعكس سلبا على معنويات العاملين الذي ويؤثر في إنتاجهم وأدائهم.
- المركزية الشديدة في سلطة إتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> Frensh & Wendell, "Organization development: behavioral science interventions for organization improvement", Prentice Hall, 1999, p: 19.

<sup>2</sup> - حسين موسى العساف، مرجع سابق، ص 39.

- حسن مروان عفانة، مرجع سابق، ص ص 19-20.

- محمد الطاهر قريشي، لطيفة أحمد السبتي، مرجع سابق، ص 66

- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
  - عدم الرغبة في التغيير.
  - السرية في تبادل المعلومات.
  - ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
  - إختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين.
  - تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المؤسسات الأخرى برغم إختلاف ظروف كل مؤسسة.
  - ضعف مهارات العاملين.
  - مقاومة التغيير من قبل المديرين أو الموظفين.
  - خوف الموظفين من تحمل المسؤولية، والمساءلة والمحاسبة.
  - عدم توفير الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين.
  - جمود الثقافة التنظيمية.
- ومن خلال إستعراض تلك المعوقات السابقة لتطبيق التمكين، يتضح لنا أن تطبيق تمكين العاملين ليس إختياراً سهلاً بأي حال من الأحوال، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها، لذا فإنها تحتاج إلى تضافر الجهود لتذليل تلك العقبات.

## II. 3- دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية

يلعب تمكين العاملين دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك إستناداً إلى الدور الكبير والذي تلعبه كل من أبعاده المتمثلة في: تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، والإتصال في تحقيق الميزة التنافسية من خلال متطلبات كل إستراتيجية من الإستراتيجيات التنافسية وهذه الأخيرة تتحدد بناءً على الميزة التنافسية المتبناة من قبل المؤسسة.

### II. 3-1- إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

#### أولاً: تعريف إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

هي قدرة المؤسسة على تحقيق تكلفة أقل مقارنة بمنافسيها من خلال العمل على تخفيض تكاليفها، وهناك عادة حوافز ودوافع تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر إقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى

التعلم والخبرة، وجود فرصة مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، سوق مكون من مشتريين واعيين تماما بالسعر.<sup>1</sup>

### ثانيا: متطلبات إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

لتطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل هناك عدة متطلبات من بينها ما يلي:<sup>2</sup>

#### ✓ من حيث المهارات والموارد:

- إستثمارات رأسمالية كبيرة.
- مهارات تقنية في الإنتاج.
- رقابة مكثفة على القوى العاملة.

#### ✓ من حيث المتطلبات التنظيمية:

- رقابة محكمة على التكاليف.
- هيكلية التنظيم والمسؤوليات.
- تقارير رقابية مفصلة ومتكررة.

بالإضافة إلى هذه المتطلبات هناك من يضيف متطلبات أخرى لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف كما يلي:<sup>3</sup>

- ضرورة أن تتجه المؤسسة إلى وضع برامج لتنمية مهارات الإبداع والقدرة على التطوير والتحديث وتنمية الرغبة والدوافع لدى عمالها لتقديم أفكار غير تقليدية تساهم في ضبط الإنفاق وترشيد التكلفة، ومن أمثلة ذلك:
- يقدم مسئولو وظيفة الخدمات اللوجستية أفكارا لضبط الإنفاق وترشيد التكلفة في أعمال الشراء وخدمات النقل والصيانة وأعمال التخزين وغيرها من أنشطة الإمداد.
- يقدم مسئولو وظيفة الترويج أفكارا لضبط الإنفاق وترشيد تكلفة أعمال الترويج من إعلانات ومعارض ودعاية وخدمات العملاء وغيرها من أساليب وأدوات ترويجية.
- يتمكن أفراد جهاز البيع من إبرام صفقات بيعية كبيرة الحجم والقيمة، تزيد من سرعة عملية التنفيذ أو تحقق مقومات الإنتاج الكبير والإستفادة من إقتصاديات الحجم الكبير ومن ثم التوفير في التكلفة.
- يقدم مسئولو أعمال التنفيذ أو الإنتاج أو التصنيع أفكارا بأساليب جديدة للتنفيذ أو بدائل أفضل من الخامات

<sup>1</sup> عليان حسين باديس، دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة حالة مدبغة المليية - جيغل-، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص ص 71-72.

<sup>2</sup> رزيقة بجاوي، مرجع سابق، ص 57.

<sup>3</sup> فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الشركات، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010، ص ص 56-57.

والمستلزمات أو طرقاً فنية لأعمال التشغيل والصيانة أو إستراتيجيات جديدة للتعامل مع المفاوضين والموردين والإستشاريين ينتج عنها توفيراً في التكلفة.

- إعتقاد على سياسة التحفيز لتحقيق الأهداف الكمية أساساً، حيث يجب على المؤسسة أن تتخذ الترتيبات المناسبة وتضع الأنظمة الفعالة وتتخذ القرارات السليمة لتحفيز العاملين لتحسين الأداء ورفع معدل الإنتاجية وتقليل الهدر والتالف والفاقد في إستخدام الإمكانيات بما يساهم في ضبط الإنفاق، وترشيد التكلفة، وهنا يتقلص العبء على كافة الوحدات والوظائف على مستوى المؤسسة.

\*من خلال تعريفنا السابق لأبعاد تمكين العاملين ومن خلال متطلبات إستراتيجية السيطرة بالتكاليف نجد أنه لتحقيق هذه الإستراتيجية بالتالي تحقيق الميزة التنافسية، يجب الإعتداد على تمكين العاملين من خلال تحفيزهم وتدريبهم لتطور وتبني لديهم مهارات ودوافع تجعلهم يتقنون أداء العمل بالتالي تفادي الزيادة في التكاليف، في مقابل ذلك لا تتطلب هذه الإستراتيجية تفويضاً للسلطات، ولا العمل في مجموعات، ولا إتصالات بنسبة معينة حيث تبادل المعلومات بين الإدارة والعمال. لأنها تلجأ إلى الرقابة المكثفة والمحكمة على العمل والعمال.

وبالتالي لبناء الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، تبني المؤسسة في هذه الحالة نموذج (Davis) لأنه يقوم على مختلف أبعاد تمكين العاملين ومن بينها الأبعاد المختارة كمتطلبات للإستراتيجية السيطرة بالتكاليف. يتكون هذا النموذج من عشرة طرق يمكن للمدراء إتباعها لتمكين عمالهم، نختار من بين هذه الطرق الطرق التي تدعم التدريب والتحفيز، كونهما من متطلبات إستراتيجية السيطرة بالتكاليف بالتالي تتحقق الميزة التنافسية من خلالهما. وهته الطرق المختارة حسب نموذج (Davis) هي: التمكين من خلال التدريب والتطوير، التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي، التمكين من خلال التقدير والإهتمام، التمكين من خلال الإحترام، التمكين من خلال الثقة، التمكين من خلال السماح بالفشل.<sup>1</sup>

## II. 3-2- إستراتيجية التمييز

### أولاً: تعريف إستراتيجية التمييز

هي قدرة المؤسسة على توفير القيمة المتميزة والمتفوقة للزبائن في ضوء جودة المنتج والمواصفات الخاصة التي يرغب بها، وتستهدف هذه الإستراتيجية السوق الواسع، وتتضمن إنتاج منتجات متميزة بعلامتها التجارية وتصميمها، وتعد إستراتيجية التمايز قابلة للتنفيذ لتحقيق عوائد فوق المتوسط في أعمال محددة، حيث تمثل توجهها تنافسياً جذاباً عندما تكون إحتياجات الزبائن وتفضيلاتهم متباينة بشكل كبير إذ لا يمكن لمنتج قياسي معين إشباعها، ويتطلب

<sup>1</sup> أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص ص 42-44.

تنفيذ هذه الإستراتيجية معرفة ما يعتبره الزبائن أساسيا، وما يعتقدون أنه ذو قيمة وذلك من خلال دراسة سلوك المستهلك أو الإتصال المباشر مع عمالها كونهم جزء من زبائن المؤسسة.<sup>1</sup>

ثانيا: متطلبات إستراتيجية التمييز:

لتطبيق إستراتيجية التمييز هناك عدة متطلبات من بينها ما يلي:<sup>2</sup>

✓ من حيث المهارات والموارد:

- قدرات تسويقية متميزة.
- قدرات وإمكانيات عالية على البحث والتطوير.
- هندسة منتج متطورة.

✓ من حيث المتطلبات التنظيمية:

- تنسيق قوي بين الوظائف.
- إستقطاب الباحثين المبدعين، والقوى العاملة ذات المهارات المحورية.
- بالإضافة إلى هذه المتطلبات هناك من يضيف متطلبات أخرى لإستراتيجية التمييز كما يلي:<sup>3</sup>
- تتطلب إستراتيجية التمايز توفر قدرات فنية ومالية وإدارية لدى المؤسسة لمتابعة إحتياجات العميل وقياس مستوى رضاه عن المنتج والقيام بعملية التحديث والتطوير المستمر إستجابة لتوقعاته.
- تتطلب إستراتيجية التمايز أن تمتلك المؤسسة قدره عالية على التطوير والتحديث وأن يكون لديها أنظمة فنية وإدارية قادرة على الإستجابة المهنية السريعة لإحتياجات العملاء بجانب قدرتها على المبادرة بتقديم ما هو جديد متمايز بصورة قد تفوق توقعات العميل.

\*من خلال تعريفنا السابق لأبعاد تمكين العاملين ومن خلال متطلبات إستراتيجية التمييز نجد أنه لتحقيق هذه الإستراتيجية بالتالي تحقيق الميزة التنافسية، يجب الإعتماد على تمكين العاملين من خلال تفويضهم السلطة، تحفيزهم، وتدريبهم لتطور وتبني لديهم مهارات ودوافع تجعلهم يتقنون أداء العمل ويدعون فيه سواء من ناحية عملية الإنتاج أو عملية التسويق، بالتالي تشجعهم على المبادرة كما تمنحهم كامل الحرية في آدائهم لمهامهم، وتدعم العمل الجماعي بينهم (فرق العمل) الذي ينتج عنه أفكار خلاقة تساعد المؤسسة في تمييز منتجاتها، وكذا تعمل على منحهم كافة المعلومات التي يحتاجونها حول عملية الإنتاج وغيرها عن طريق كافة وسائل الإتصال المتوفرة لمعرفة النتائج التي تود المؤسسة الحصول عليها في المقابل العمل علة تحقيق هذه النتائج.

<sup>1</sup> سعد علي حمود العنزي، عراك عبود عمير، "تعظيم الإستراتيجيات التنافسية العامة في إطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطرة"، بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (المجلد 21، العدد 82، 2015)، ص 8.

<sup>2</sup> رزيقة مجايوي، مرجع سابق، ص 57.

<sup>3</sup> فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى الفحطاني، مرجع سابق، ص ص 54-55.

بالتالي لبناء الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية التمييز تتبنى المؤسسة في هذه الحالة نموذج (Davis) لأنه يقوم على مختلف أبعاد تمكين العاملين ومن بينها الأبعاد المختارة كمتطلبات للإستراتيجية التمييز. يتكون هذا النموذج من عشرة طرق يمكن للمدراء إتباعها لتمكين عمالهم، نختار كل النموذج كون طرقه العشرة تعبر عن أبعاد تمكين العاملين المختارة والتي كانت من متطلبات إستراتيجية التمييز، بالتالي تتحقق الميزة التنافسية من خلالها. وهته الطرق المختارة حسب نموذج (Davis) هي: التمكين من خلال المسؤوليات، التمكين من خلال الصلاحيات، التمكين من خلال التدريب والتطوير، التمكين من خلال المعايير والآداء المثالي، التمكين من خلال التقدير والإهتمام، التمكين من خلال الإحترام، التمكين من خلال الثقة، التمكين من خلال السماح بالفشل، التمكين من خلال المعرفة والمعلومات، التمكين من خلال التغذية الراجعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص ص 42-44.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه حول مفهوم تمكين العاملين، وحول ما ينطوي عليه من أهمية، أهداف، فوائد، أبعاد، مستويات، أساليب، نماذج، مبررات ومعوقات، يتجلى لنا أنه ليس مجرد فكرة نظرية طموحة أو مصطلح عابر ظهر في فترة من الزمن ثم سرعان ما غاب، بل إن له جذور على إمتداد الفكر التنظيمي، وسيظل مضمونه جوهريا رغم أنه غير مطبق بشكل صحيح وكامل ورغم أنه فير شائع الإستعمال في مؤسساتنا و إدارتنا كشعار متداول أو كفلسفة أو نظام ، إلا أنه يمكن أو نستطيع أن نستدل عليه من خلال بعض الممارسات اليومية في العمل للرقى بمستوى أداء الفرد العامل إلى الأفضل من خلال تفويض السلطة له ومشاركته في إتخاذ القرارات، تحفيزه للتحرك نحو تحسين أداءه، تدريبه وتطوير مهاراته، مشاركته بالمعلومات ودعم العمل الجماعي بين العمال. وعموما تمكين العاملين يمثل إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخلا فعالا للتطوير والتحسين الإداري المستمر، وعلى المؤسسات أن تحدد تعريفا إجرائيا أو عمليا له والتفصيل فيه قبل البدء بتطبيقه بدلا من الإعتماد على القبول التام للنظرة الغامضة والمغرية لمفهومه.



تمهيد:

بعد إستعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة الميزة التنافسية وتمكين العاملين، وبعد تناول الدور الذي يلعبه تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال الفصل الأول والثاني، سيتم في هذا الفصل محاولة الإطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم وذلك بإسقاط الجانب النظري على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-، وذلك بالإستعانة بآراء وإتجاهات الإطارات المتواجدة بالمؤسسة، ولقد تم عرض تفاصيل هذا الفصل من خلال ثلاث عناصر تمثلت في:

- سياق الدراسة
- منهج البحث
- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات

## III. 1- سياق الدراسة

## III. 1- 1- لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة

## أولاً: لمحة تاريخية عن المؤسسة

في إطار إنتعاش المخطط التنموي الإقتصادي والإجتماعي وإستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية بسكرة، تم إقتراح إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة، حيث حددت شروط الإنشاء ومهام الوحدة. حيث تمت الموافقة رسمياً على إنشاء الوحدة للمياه المعدنية، وإنطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987 و قدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم، وهذا ما يغطي على الأقل جزء معتبر من إحتياجات المنطقة. كانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لبسكرة، ووفقاً للقوانين المعمول بها في إطار إستقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات الوطنية واللجوء للامركزية في تفكيك الوحدات، وتم حل هذه الوحدة وغيرها من الوحدات وتحويل وصاية وتسيير وحدة المياه المعدنية إلى قسم تنمية الأعمال الإنتاجية والخدمات التي أصبحت تسمى لاحقاً مديرية المناجم والصناعة (1999). وفي إطار التحولات التي عاشها الإقتصاد الوطني والإنتقال إلى إقتصاد السوق والسعي للإنضمام إلى منظمة التجارة العالمية تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها للخواص.<sup>1</sup>

ثانياً: التعريف بالمؤسسة كمؤسسة خاصة ومستقلة<sup>2</sup>

هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر بـ 600 مليون دينار جزائري، أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماماً في 2003/05/04 وإنطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004 تحت إسم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية الطبيعية بسكرة، مقرها 87 شارع قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 69850 متر مربع، تقدر طاقتها الإنتاجية لسنة 2017 بـ 3 ملايين قارورة يوميا من كل الأحجام، تمتلك المؤسسة 4 خطوط إنتاج تقع كلها بجانب بعضها، حيث أنشأ الخط الإنتاجي الأول سنة 2004، أما الثاني فكان سنة 2010، أما الخط الثالث والرابع فتم إنشاؤهما سنة 2013 في خط واحد ينقسم إلى الخط الإنتاجي (A) والخط الإنتاجي (B)، باشرت المؤسسة نشاطها بإستخدام نوعين من العبوات، الأولى ذات الحجم 1.5 لتر والثانية ذات 0.5 لتر، ليتوسع نشاطها فيما بعد لإنتاج عبوات 2 لتر ثم عبوات 0.33 سل وبعدها عبوات 1 لتر، يليها في الأخير القارورات الرياضية بكل أحجامها 1 لتر و 0.5 لتر كل على حدى، و أسعار هذه المنتجات موضحة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> سعدي نجاح، "تأثير التشخيص الإستراتيجي الخارجي على عملية إتخاذ القرار"، دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص ص 57-58.

<sup>2</sup> مقابلة مع السيد جدوي بالقاسم، رئيس مصلحة الموارد البشرية، يوم 2017/05/10 الساعة 10:58.

جدول رقم (02): منتجات مؤسسة قديلة وأسعارها

المنتج	السعر
قارورة 2 لتر	35 دج
قارورة 1.5 لتر	25 دج
قارورة 1 لتر	20 دج
قارورة رياضية 1 لتر	25 دج
قارورة رياضية 0.5 لتر	20 دج
قارورة 0.5 لتر	15 دج
قارورة 0.33 لتر	10 دج

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على وثائق المؤسسة

أما بالنسبة لجودة منتجات المؤسسة فهي ذات جودة عالية حيث تخضع إلى مقاييس الجودة فالمؤسسة تمتلك مخابر تحليل ذات تقنية عالية في المراقبة وتحصلت على شهادة الإيزو من طرف الوكالة الفرنسية A, F, A, Q، ولقد عززت المؤسسة جودة منتجاتها عند حصولها على جائزة Golden Award For Food And Beverages في مدينة برشلونة، وتوجت بهذه الجائزة كونها أول مؤسسة منتجة للمياه المعدنية الطبيعية ذات القيمة الصحية والجودة عالية.

فيما يخص اليد العاملة بالمؤسسة والتركيبية البشرية لها فالمؤسسة تحتوي على 407 يد عاملة من بينهم 21 إطار، 78 عون تحكم، 307 عون تنفيذ، وهذه الإحصائيات بالنسبة لسنة 2017.<sup>1</sup>

### ثالثا: أهمية المؤسسة

تبرز أهمية المؤسسة في النقاط التالية:

- توفير مناصب عمل.
- المساهمة في إنعاش الإقتصاد الوطني وتلبية إحتياجات السوق الوطنية من المياه المعدنية.
- تقديم منتج صحي ذو جودة.
- إدخال تكنولوجيا متطورة في عملية تحليل المياه المعدنية وتعبئتها.
- القدرة على المنافسة في الأسواق العالمية

<sup>1</sup> مقابلة مع السيدة أوجودي رشيدة مكلفة بالتسويق، يوم 2017/05/10 الساعة 10:58.

### III. 1-2- حدود الدراسة وطرق جمع البيانات والمعلومات

#### أولاً: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في المجالات التالية:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** حيث إقتصرت الدراسة على محاولة التعرف على الدور الذي يلعبه تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمرة -بسكرة-
- ✓ **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة ككل خلال الموسم الجامعي 2016 / 2017 ، أما فيما يتعلق بالجانب الميداني للدراسة فقد كانت حدوده الزمنية بالفترة الممتدة من 2017/05/08 إلى 2017/05/13.
- ✓ **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية للدراسة في كل الأفراد ذوي المناصب الإدارية (المدراء) بالمؤسسة.

#### ثانياً: طرق جمع البيانات والمعلومات

لجمع المعلومات اللازمة والضرورية لبحثنا قمنا بالإعتماد على عدة مصادر أولية وثانوية كما يلي:

- ✓ **البيانات الأولية:** وتم الحصول عليها من خلال عدة أدوات كما يلي:
  - **الإستبيان:** وهو الأداة الأولى والأساسية في جمع البيانات لموضوع دراستنا، وهو عبارة عن ورقة توزع على الباحثين وتتضمن مجموعة من العبارات والأسئلة يتم الإجابة عنها من قبلهم، ومن ثم تفرغ وتخليله باستخدام برنامج SPSS، وباستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
  - **المقابلة:** وتعتبر أيضا من أدوات البحث العلمي، وقد تم إعتماها كأداة لجمع بعض المعلومات البسيطة عن المؤسسة ونشاطها، وقد أجريت المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، ورئيسة مصلحة التسويق.
- ✓ **البيانات الثانوية:** من خلال مراجعة الكتب، الدوريات، المنشورات، الرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. فالهدف الأساسي من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو أخذ تصور عام عن المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

### III. 2- منهج البحث

المنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر قصد التشخيص وتحديد الأبعاد ومعرفة أسبابها وطرق حلها وصولاً إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها<sup>1</sup>

### III. 2-1- مجتمع وعينة البحث

أولاً: مجتمع الدراسة

إستهدفت الدراسة فئة المدراء في الإدارة العليا والوسطى في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-، كونهم من أصحاب القرار بشأن تمكين العمال ومساهمتهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (50) مديراً.

ثانياً: عينة الدراسة

نظراً لغياب العديد من المدراء أثناء فترة الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (30) مديراً، فقمننا بتوزيع (30) إستبياناً إسترجعت كلها ولم يتم إستبعاد أي إستبيان منها. حيث كانت خصائص العينة كما يلي:

✓ توزيع العينة حسب الجنس: حيث كان التوزيع كما يلي:

الجدول رقم (03): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
36.7	11	ذكور
63.3	19	إناث
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات برنامج (Spss, v 20)

يتبين أن نسبة الإناث بالعينة تقدر بـ (63.3%) بينما الذكور فقد قدرت نسبتهم بـ (36.7%) وهذه النسبة تبين أن نسبة الإداريين الإناث أكبر من نسبة الإداريين الذكور.

✓ توزيع العينة حسب العمر: حيث كان التوزيع كما يلي:

الجدول رقم (04): توزيع العينة حسب العمر

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئات العمرية
43.3	13	29-20
50	15	39-30
6.7	2	49-40
0	0	من 50 سنة فأكثر

<sup>1</sup> سعدي نجاح، مرجع سابق، ص 56.

المجموع	30	100
---------	----	-----

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات برنامج (Spss, v 20)

تشير النتائج إلى أن نسبة المدراء الذين تتراوح أعمارهم من 50 فأكثر هي (0%) أي أن أعمار المدراء لا تنتمي إلى هذا المجال العمري، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين [40-49] هي (6.7%) وأما بالنسبة للذين كانت أعمارهم ما بين [30-39] فنسبتهم قدرت بـ (50%) وهي تمثل نسبة غالبية أعمار المدراء، إضافة للذين أعمارهم ما بين [20-29] الذين قدرت نسبتهم بـ (43.3%). ومنه يتضح أن غالبية المدراء هم من الشباب الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة وتزيد عن 19 سنة.

بالتالي نجد أن القيادة الشابة هي الغالبة في المؤسسة وهذا ما يتطابق مع نموذج (Anderson and Sandmann) والذي يعتبر من نماذج تمكين العاملين حيث يقوم على أن البيئة التي تعتنق تمكين العاملين تؤدي إلى تطوير القيادة الشابة.<sup>1</sup>

✓ توزيع العينة حسب الشهادة العلمية: حيث كان التوزيع كما يلي:

الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب الشهادة العلمية

الشهادة العلمية	التكرار	النسبة المئوية (%)
بكالوريا	1	3.3
تقني سامي	10	33.3
ليسانس	11	36.7
ماستر	5	16.7
مهندس	3	10
ماجستير	0	0
دكتوراه	0	0
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات برنامج (Spss, v 20)

تشير النتائج إلى أن نسبة المدراء المتحصلين على شهادة الدكتوراه والماجستير هي (0%) أي أن لا أحد منهم متحصل على شهادة الدكتوراه و الماجستير، أما نسبة المدراء المتحصلين على شهادة مهندس بلغت (10%)، وأما بالنسبة للمدراء المتحصلين على شهادة الماستر قدرت نسبتهم بـ (16.7%)، فيما أن نسبة المدراء المتحصلين على شهادة الليسانس قدرت بـ (36.7%) وهي تمثل أعلا نسبة بالتالي هي الشهادة الأكثر حضورا في وسط المدراء بالإضافة إلى شهادة التقني سامي التي بلغت نسبتها (33.3%)، وأخيرا كانت نسبة المدراء المتحصلين على شهادة البكالوريا (3.3%). ومنه يتضح أن كل من شهادة الليسانس والتقني سامي هما الشهاداتتان اللتان يحملهما أغلبية المدراء في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية. بالتالي نستنتج أن شغل منصب بالمؤسسة لا يتطلب بالضرورة الحصول على شهادات

<sup>1</sup> عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سابق، ص ص 147 - 148.

علمية عليا، وأن المؤسسة تشغل خريجي الجامعات بشهادة ليسانس أكثر من غيرهم ويمكن أن يرجع ذلك لأن إعلانات التوظيف في المؤسسة لا يطلع عليها كل الأفراد المعنيين بالوظيفة والحاملين لشهادات عليا، وأن التوظيف فيها يرجع لعوامل ذاتية وليست موضوعية أي أن هناك وساطة في التوظيف بين أفراد الإدارة.

✓ توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة: حيث كان التوزيع كما يلي:

الجدول رقم (06): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الخبرة
53.3	16	أقل من 5 سنوات
36.7	11	5 - 9
10	3	10 - 14
0	0	من 15 سنة فأكثر
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات برنامج (Spss, v 20)

من خلال النتائج يتضح أن أغلبية المدراء تقل خبرتهم عن 5 سنوات حيث تبلغ نسبتهم (53.3%)، يليهم المدراء الذين تتراوح سنوات خبرتهم من [5-9] سنوات بنسبة (36.7%)، بينما الذين تتراوح سنوات خبرتهم من [10-14] سنة فقدت نسبتهم بـ (10%)، أما الذين تكون أو تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة فنسبتهم قدرت بـ (0%) أي لا يوجد من المدراء من تزيد سنوات خبرته عن 15 سنة. بالتالي نستنتج أن المؤسسة توظف أفرادا جدد لتجدد دم المؤسسة من المعرفة والكفاءات البشرية، دون أن تتخلى عن كفاءاتها البشرية القديمة.

### III. 2-2- أساليب المعالجة الإحصائية وأداة الدراسة و إجراءاتها

بغرض تحليل أداة الدراسة يتم إستعمال العديد من أساليب المعالجة الإحصائية بغرض الوصول إلى النتائج المرغوبة.

#### أولاً: أساليب المعالجة الإحصائية

تم معالجة البيانات بإستخدام العديد من الأساليب الإحصائية بالإستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss)، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، ويمكن أن نبين الأساليب التي تم إستخدامها في هذه الدراسة كما يلي:

✓ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Crombach) ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.

✓ تم استعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى وجود أي علاقة إرتباط معنوية بين متغيرات الدراسة وأبعادها ومعرفة مدى الإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة.

- ✓ تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.
- ✓ حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقياس النزعة المركزية من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة.
- ✓ تم حساب معامل الإنحدار البسيط من أجل معرفة القدرة التفسيرية للنموذج.

#### ثانياً: أداة الدراسة

- تمثل إستمارة البحث المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الإستمارة على النحو التالي:
- ✓ إعداد إستمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
  - ✓ عرض الإستمارة على المشرف من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
  - ✓ تعديل الإستمارة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
  - ✓ تم عرض الإستمارة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
  - ✓ توزيع الاستمارة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- وقد تم تقسيم الإستمارة إلى قسمين كما يلي:

**القسم الأول:** البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، الشهادة العلمية، وسنوات الخبرة

**القسم الثاني:** وينقسم إلى محور خاص بالميزة التنافسية والذي يضم بعدين هما السيطرة بالتكاليف والتمييز ويتضمن هذا المحور (12) عبارة، أما المحور الثاني فهو يخص تمكين العاملين بمختلف أبعاده المتمثلة في تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الإتصال، وتضمن هذا المحور (24) عبارة.

وفيما يلي سنوضح مدى صدق وثبات أداة بحثنا وصدق إتساقها الداخلي كما يلي:

✓ صدق وثبات أداة البحث:

جدول رقم(07): معامل الثبات Alpha de Cronbach

صدق المحك	معامل الثبات	عدد العبارات	مجالات القياس
0.83	0.697	07	أولاً: السيطرة بالتكاليف
0.82	0.668	05	ثانياً: التمييز
<b>0.89</b>	<b>0.789</b>	<b>12</b>	<b>صدق ثبات المتغير: الميزة التنافسية</b>
0.86	0.741	04	أولاً: تفويض السلطة
0.94	0.876	03	ثانياً: التدريب

0.96	0.920	06	ثالثا: التحفيز
0.87	0.755	04	رابعا: فرق العمل
0.89	0.789	07	خامسا: الاتصال
<b>0.97</b>	<b>0.935</b>	<b>24</b>	<b>صدق وثبات المتغير: تمكين العاملين</b>
<b>0.96</b>	<b>0.911</b>	<b>36</b>	<b>الصدق والثبات العام للإستبيان</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات برنامج (Spss, v 20)

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام بالنسبة للإستبيان ككل عالي جدا حيث بلغ (91%) كما أن معاملات الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة مقبولة، وقد تراوحت بين (66.8%) و(93.5%) وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة بأبعادها درجة مقبولة من الثبات، الأمر الذي يعني إمكانية الإعتماد عليها في دراستنا الميدانية، وهو ما يؤكد أيضا صدق المحك الذي بلغ معامل العام (96%) بالنسبة للإستبيان ككل و (89%) بالنسبة لمتغير الميزة التنافسية (97%) بالنسبة للتمكين وكلها تعتبر معاملات عالية جدا ومقبولة في مثل هذه الدراسات.

#### ✓ صدق الإتساق الداخلي:

المقصود بصدق الإستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، ومن أجل معرفة الصدق الداخلي للإستبيان والتعرف على مدى الإتساق الداخلي، تم حساب معامل إرتباط بيرسون (Corrélation de Pearson)، حيث تم حساب معامل الإرتباط بين درجة كل بعد بالنسبة لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل والتابع، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(08): معامل الإتساق الداخلي

مستوى الدلالة	معامل الإتساق الداخلي	مجالات إتساق أبعاد الميزة التنافسية
<b>0.029</b>	<b>0.398*</b>	أولا: السيطرة بالتكاليف
<b>0.001</b>	<b>0.590**</b>	ثانيا: التمييز

مستوى الدلالة	معامل الإتساق الداخلي	مجالات إتساق أبعاد التمكين
<b>0.029</b>	<b>0.398*</b>	أولا: تفويض السلطة
<b>0.000</b>	<b>0.623**</b>	ثانيا: التدريب
<b>0.009</b>	<b>0.467**</b>	ثالثا: التحفيز
<b>0.000</b>	<b>0.668**</b>	رابعا: فرق العمل

0.002	0.552**	خامسا: الإتصال
* . دال عند مستوى 5 %		** . دال عند مستوى 1 %

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات برنامج (Spss, v 20)

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط لكل بعد من الأبعاد التي تقيس المتغير، هي قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وذلك دلالة على أن أبعاد القياس بالنسبة لكل بعد تمثل نطاق صادق للخاصية المراد قياسها وتمثله تمثيلاً جيداً وصادقاً، وبالتالي فإنه يدل على إتساق هذه الأبعاد، ومن ثم التحقق من صدق الإتساق الداخلي للأداة بصفة كلية.

### III. 3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفروض

نتناول فيما يلي كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة بإستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت الموضح في الجدول رقم (09) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبيان المتعلقة بمحور الميزة التنافسية ومحور تمكين العاملين، حيث يتم إستخدام مقياس ليكارت الثلاثي كما يلي: موافق (3نقاط)، محايد (2نقاط)، غير موافق (1نقطة). ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد طول المدى (3-1=2)، ثم قسمة المدى على عدد الفئات (2/3=0.66)، وبعد ذلك يضاف إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى (1-1.66)، وهكذا لبقية الفئات، فيكون لدينا المقياس التالي:

- (1 - 1.66) القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر إجابة غير موافق.
- (1.67 - 2.33) القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر إجابة محايد.
- (2.34 - 3) القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر إجابة موافق.

جدول رقم (09): مقياس الحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق	(1 - 1.66)
محايد	(1.67 - 2.33)
موافق	(2.34 - 3)

المصدر: من إعداد الطالبة

III. 3-1 - دراسة مستوى الميزة التنافسية وأبعادها في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-

أولاً: تحليل إتجاه آراء بعد السيطرة بالتكاليف

جدول رقم (10): تحليل إتجاه الآراء بعد السيطرة بالتكاليف

إتجاه الآراء	الأهمية النسبية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات			التكرار و النسبة	العبارات
				موافق	محايد	غير موافق		
موافق	3	0.370	2.47	18	8	4	التكرار	تركز المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج وغيرها من التكاليف
				60	26.7	13.3	النسبة(%)	
موافق	2	0.504	2.77	24	5	1	التكرار	تقوم المؤسسة بمراقبة مكثفة ومفصلة لتكاليفها
				80	16.7	3.3	النسبة(%)	
محايد	4	0.606	2.33	12	16	2	التكرار	تسعى المؤسسة إلى إبتكار وتطوير طرق وأساليب فعالة لتخفيض التكاليف
				40	53.3	6.7	النسبة(%)	
موافق	1	0.379	2.83	25	5	0	التكرار	تقوم المؤسسة بالإنتاج بكميات كبيرة
				83.3	16.7	0	النسبة(%)	
محايد	6	0.669	2.03	7	17	6	التكرار	أسعار منتجات المؤسسة أقل من منافسيها
				23.3	56.7	20	النسبة(%)	
محايد	5	0.702	2.30	13	13	4	التكرار	تسعى المؤسسة للحصول على مصادر توريد منخفضة الأسعار
				43.3	43.3	13.3	النسبة(%)	
محايد	4	0.606	2.33	12	16	2	التكرار	تسعى المؤسسة للحصول على منافذ توزيع بأسعار منخفضة
				40	53.3	6.7	النسبة(%)	
قوية	-	0.490	2.63	19	11	0	التكرار	السيطرة بالتكاليف
				63.3	36.7	0	النسبة(%)	

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات برنامج (Spss, v 20)

توصلت النتائج إلى أن مستوى ميزة السيطرة بالتكاليف قوي بالمؤسسة بمتوسط حسابي (2.63) وإنحراف معياري (0.490)، وذلك لأن المؤسسة تقوم بالإنتاج بكميات كبيرة بغية تخفيض تكاليفها الثابتة بمتوسط (2.83) وإنحراف معياري (0.379)، يليه المراقبة المكثفة والمفصلة لتكاليف المؤسسة بمتوسط حسابي (2.77) وإنحراف معياري (0.504)، وكذا قيام المؤسسة بمراقبة تكاليف إنتاجها وغيرها من التكاليف بمتوسط حسابي (2.47) وإنحراف معياري (0.370).

ثانيا: تحليل إتجاه آراء بعد التمييز

الجدول رقم (11): تحليل إتجاه الآراء لبعء التمييز

إتجاه الآراء	الأهمية النسبية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات			التكرار والنسبة	العبارات
				موافق	محايد	غير موافق		
موافق	1	0.346	2.87	26	4	0	التكرار	منتجات المؤسسة تتميز بجودة عالية من حيث خصائصها وصفاتها
				86.7	13.3	0	النسبة(%)	
موافق	1	0.346	2.87	26	4	0	التكرار	تسعى المؤسسة دوما إلى إدخال التحسينات المستمرة على منتجاتها
				86.7	13.3	0	النسبة(%)	
موافق	3	0.507	2.53	16	14	0	التكرار	تخصص المؤسسة مجالاً للبحث والتطوير
				53.3	46.7	0	النسبة(%)	
موافق	2	0.490	2.63	9	11	0	التكرار	تتعامل المؤسسة مع موردين تتميز موادهم الأولية بالتنوع والجودة العالية
				63.3	36.7	0	النسبة(%)	
موافق	2	0.615	2.63	21	7	2	التكرار	تسعى المؤسسة للحصول على منافذ توزيع تتميز بالمهارة والخبرة الكافية في مجال تسويق منتجاتها
				70	23.3	6.7	النسبة(%)	
قوية	-	0.507	2.53	16	14	0	التكرار	التمييز
				53.3	46.7	0	النسبة(%)	

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات برنامج (Spss, v 20)

توصلت النتائج إلى أن ميزة التمييز مستواها قوية بالمؤسسة بمتوسط حسابي (2.53) وإنحراف معياري (0.507)، وذلك لأن منتجات المؤسسة تتميز بجودة عالية من حيث خصائصها وصفاتها كما أن المؤسسة تسعى دوما إلى إدخال التحسينات المستمرة على منتجاتها بمتوسط حسابي (2.87) وإنحراف معياري (0.346)، يليه أن المؤسسة تتعامل مع موردين تتميز موادهم الأولية بالتنوع والجودة العالية، وأيضا سعيها للحصول على منافذ توزيع تتميز بالمهارة والخبرة الكافية في مجال تسويق منتجاتها وهذا بمتوسط حسابي (2.63) وإنحراف معياري (0.490) و (0.615) على الترتيب، وكذا قيام المؤسسة بتخصيص مجال للبحث والتطوير بمتوسط حسابي (2.53) وإنحراف معياري (0.507).

ثالثاً: تحليل مستوى الميزة التنافسية

جدول رقم (12): تحليل مستوى الميزة التنافسية

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإختيارات			التكرار والنسبة	العبارات
				موافق	محايد	غير موافق		
قوية	1	0.490	2.63	19	11	0	التكرار	السيطرة بالتكاليف
				63.3	36.7	0	النسبة(%)	
قوية	2	0.507	2.53	16	14	0	التكرار	التمييز
				53.3	46.7	0	النسبة(%)	
قوية	-	0.430	2.77	23	7	0	التكرار	الميزة التنافسية
				76.7	23.3	0	النسبة(%)	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات برنامج (Spss, v 20)

توصلت النتائج إلى أن مستوى الميزة التنافسية قوية في المؤسسة بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.430)، وذلك يرجع بالدرجة الأولى لميزة السيطرة بالتكاليف والتي مستواها قوي بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (0.490)، تليه ميزة التمييز بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.507). بالتالي رغم أن ميزة السيطرة بالتكاليف وميزة التمييز كلاهما متواجدتان بالمؤسسة ومتفاوتتا القوي، إلا أن الميزة التي تميز المؤسسة عن غيرها هي بالدرجة الأولى ميزة السيطرة بالتكاليف.

III. 3- 2- دراسة مستوى تمكين العاملين وأبعاده في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-

أولاً: تحليل إتجاه آراء بعد تفويض السلطة

الجدول رقم (13): تحليل إتجاه الآراء لبعده تفويض السلطة

إتجاه الآراء	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإختيارات			التكرار والنسبة	العبارات
				موافق	محايد	غير موافق		
محايد	3	0.765	1.97	8	13	9	التكرار	تمنح الحرية و الإستقلالية الكاملة للعامل في أداء مهامه
				26.7	43.3	30	النسبة(%)	
موافق	1	0.407	2.80	24	6	0	التكرار	يلتزم العاملون بتحمل مسؤولية الأعمال التي تنتج عن السلطة الممنوحة لهم
				80	20	0	النسبة(%)	
موافق	2	0.498	2.60	18	12	0	التكرار	تثق الإدارة في قدرة العمال على أداء المهام الموكلة إليهم
				60	40	0	النسبة(%)	
غير موافق	4	0.730	1.53	4	8	18	التكرار	يتخذ العامل القرارات المتعلقة بعمله بمفرده دون تلقي أوامر
				13.3	26.7	60	النسبة(%)	
مرتفع	-	0.490	2.63	19	11	0	التكرار	تفويض السلطة

				63.3	36.7	0	النسبة(%)
--	--	--	--	------	------	---	-----------

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات برنامج (Spss, v 20)

توصلت النتائج إلى أن تفويض السلطة مرتفع في المؤسسة بمتوسط حسابي (2.663) وإنحراف معياري (0.490)، وذلك لإلتزام العمال بتحمل مسؤولية الأعمال التي تنتج عن السلطة الممنوحة لهم بمتوسط حسابي (2.80) وإنحراف معياري 0.407، وكذا ثقة الإدارة في قدرة عمالها على أداء المهام الموكلة إليهم بمتوسط حسابي 2.60 وإنحراف معياري (0.498).

ثانيا: تحليل إتجاه آراء بعد التدريب

الجدول رقم (14): تحليل إتجاه الآراء لبعث التدريب

إتجاه الآراء	الأهمية النسبية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإختيارات			تكرار والنسبة	العبارات
				موافق	محايد	غير موافق		
موافق	1	0.504	2.57	17	13	0	التكرار	تتاح فرصة التعلم للعاملين في مجال عملهم
				56.7	43.3	0	النسبة(%)	
موافق	2	0.572	2.50	16	13	1	التكرار	توفر الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهارات العمال
				53.3	43.3	3.3	النسبة(%)	
محايد	3	0.702	2.30	13	13	4	التكرار	توفر الإدارة كل المعلومات عن البرامج التدريبية المتبعة
				43.3	43.3	13.3	النسبة(%)	
مرتفع	-	0.490	2.63	19	11	0	التكرار	التدريب
				63.3	36.7	0	النسبة(%)	

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات برنامج (Spss, v 20)

توصلت النتائج إلى أن التدريب مرتفع في المؤسسة بمتوسط حسابي (2.63) وإنحراف معياري (0.490)، وذلك لإتاحة المؤسسة فرص التعلم لعمالها في مجال عملهم بشكل مرتفع بمتوسط حسابي (2.57) وإنحراف معياري (0.504)، وكذا قيام الإدارة بتوفير دورات تدريبية لتطوير مهارات العمال بشكل مرتفع بمتوسط حسابي 2.50 وإنحراف معياري 0.572. بالتالي نجد أن مؤسسة قديلة تقوم بتكوين عمالها وتدريبهم لتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم في مجال عملهم حيث أنها تقوم بدورات تدريبية لهم كل 3 أو 4 سنوات سواء في الجزائر أو خارجها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جدوي بالقاسم، مرجع سابق

ثالثاً: تحليل إتجاه آراء بعد التحفيز

الجدول رقم (15): تحليل إتجاه الآراء لبعء التحفيز

إتجاه الآراء	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإختيارات			التكرار والنسبة	العبارات
				موافق	محايد	غير موافق		
محايد	6	0.868	2.27	16	6	8	التكرار	تقدر الإدارة جهود العاملين في العمل
				53.3	20	26.7	النسبة(%)	
موافق	2	0.776	2.47	19	6	5	التكرار	تقوم الإدارة بتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية في عملهم
				63.3	20	16.7	النسبة(%)	
موافق	1	0.504	2.57	17	13	0	التكرار	تقوم الإدارة بترقية عاملها وفق معايير مختلفة
				56.7	43.3	0	النسبة(%)	
موافق	3	0.858	2.43	20	3	7	التكرار	تتبع الإدارة نظام مشاركة العمال في إتخاذ القرار
				66.7	10	23.3	النسبة(%)	
محايد	5	0.802	2.33	16	8	6	التكرار	تقوم الإدارة بالاهتمام بالجانب الإجتماعي لعمالها
				53.3	26.7	20	النسبة(%)	
موافق	4	0.809	2.37	17	7	6	التكرار	تسعى الإدارة لتحفيز عمالها من خلال التعويضات والمقابلات المادية
				56.7	23.3	20	النسبة(%)	
مرتفع	-	0.509	2.50	15	15	0	التكرار	التحفيز
				50	50	0	النسبة(%)	

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات برنامج (Spss, v 20)

توصلت النتائج إلى أن مستوى التحفيز مرتفع بالمؤسسة بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.509)، وذلك لأن الإدارة تقوم بترقية عمالها وفق معايير مختلفة بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (0.504)، وكذا قيام الإدارة بتشجيع عمالها على تحمل المسؤولية بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (0.776)، يليه تتبع الإدارة لنظام مشاركة العمال في إتخاذ القرار بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.858)، و أخيراً سعي الإدارة لتحفيز عمالها من خلال التعويضات والمقابلات المادية بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (0.809). وهذا الإرتفاع في مستوى التحفيز يعود إلى أن مؤسسة قديلة بمياه المعدنية تعمل على تحفيز عمالها بمختلف الوسائل التحفيزية من بينها شراء سيارات لهم و خصم أجرها من راتبهم بالتقسيط، إجراء مسابقات وريج جوائز، إجراء قرعة الحج والعمرة، تكريم عمالها المتفوقين... إلخ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرجع سابق

رابعاً: تحليل إتجاه آراء بعد فرق العمل

الجدول رقم (16): تحليل إتجاه الآراء لبعده فرق العمل

إتجاه الآراء	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإختيارات			التكرار والنسبة	العبارات
				موافق	محايد	غير موافق		
موافق	4	0.731	2.50	19	7	4	التكرار	تتوفر أجواء من المساعدة والتعاون في أوساط العمال
				63.3	23.3	13.3	النسبة(%)	
موافق	3	0.563	2.60	19	10	1	التكرار	يتم ممارسة بعض الأعمال في مجموعات أو فرق
				63.3	33.3	3.3	النسبة(%)	
موافق	1	0.407	2.80	24	6	0	التكرار	يسود الإحترام و الثقة بين أعضاء فرق العمل
				80	20	0	النسبة(%)	
موافق	2	0.479	2.67	20	10	0	التكرار	تزداد درجة الإلتزام بإتجاه العمل عند العمل ضمن مجموعات
				66.7	33.3	0	النسبة(%)	
مرتفع	-	0.507	2.53	16	14	0	التكرار	فرق العمل
				53.3	46.7	0	النسبة(%)	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات برنامج (Spss, v 20)

توصلت النتائج إلى أن مستوى فرق العمل مرتفع بالمؤسسة بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.507)، وذلك لأن الإحترام والثقة يسودان بين أعضاء فرق العمل بشكل مرتفع بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.407)، كما أن درجة الإلتزام بالعمل تزداد عند العمل ضمن مجموعات بشكل مرتفع بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.479)، يليه القيام بممارسة بعض الأعمال في مجموعات أو فرق بشكل مرتفع بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.563)، وأخيراً توفر أجواء من المساعدة والتعاون في أوساط العمل بشكل مرتفع بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.731).

وهذا الإرتفاع في مستوى فرق العمل توضح من خلال الزيارة لمؤسسة قديلة، حيث أن العمال يعملون في مكاتب كقرق تفصل بين المكاتب جدران زجاجية وكل العمال مطلعين على أعمال بعضهم البعض.<sup>1</sup>

خامساً: تحليل إتجاه آراء بعد الإتصال

الجدول رقم (17): تحليل إتجاه الآراء لبعده الإتصال

إتجاه الآراء	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإختيارات			التكرار والنسبة	العبارات
				موافق	محايد	غير موافق		
موافق	5	0.572	2.50	16	13	1	التكرار	تتم الإدارة بإيجاد وسائل إتصال فعالة ومتطورة
				53.3	43.3	3.3	النسبة(%)	
موافق	3	0.563	2.60	19	10	1	التكرار	تتميز التعليمات والإجراءات بالوضوح

<sup>1</sup> أوجودي رشيدة، مرجع سابق

				63.3	33.3	3.3	النسبة(%)	
موافق	6	0.809	2.37	17	7	6	التكرار	يستطيع العاملون الوصول إلى المدراء وإرسال معلومات وإستقبالها دون صعوبات
				56.7	23.3	20	النسبة(%)	
موافق	2	0.556	2.63	20	9	1	التكرار	تستخدم الإدارة في الإتصال بعمالها الإتصالات الرسمية
				66.7	30	3.3	النسبة(%)	
محايد	7	0.691	1.93	6	16	8	التكرار	تستخدم الإدارة في الإتصال بعمالها الإتصالات غير الرسمية
				20	53.3	26.7	النسبة(%)	
موافق	4	0.507	2.53	16	14	0	التكرار	تستخدم الإدارة شبكات خاصة كالشبكات الداخلية في الإتصال بعمالها
				53.3	46.7	0	النسبة(%)	
موافق	1	0.407	2.80	24	6	0	التكرار	تستخدم المؤسسة الإيميلات وغيرها من الوسائل للإتصال بعمالها
				80	20	0	النسبة(%)	
معتدل	-	0.450	2.27	8	22	0	التكرار	الإتصال
				26.7	73.3	0	النسبة(%)	

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات برنامج (Spss, v 20)

توصلت النتائج إلى أن مستوى الإتصال معتدل في المؤسسة بمتوسط حسابي (2.27) وإنحراف معياري (0.450)، وذلك لأن الإدارة تستخدم في الإتصال بعمالها الإتصالات غير الرسمية بشكل معتدل بمتوسط حسابي (1.93) وإنحراف معياري (0.691)، وهذا كان له الدور الأكبر في جمع الإتصال متوسط وليس مرتفع في المؤسسة، في حين أنها تستخدم الإيميلات وغيرها من الوسائل للإتصال بعمالها بشكل مرتفع بمتوسط حسابي (2.80) وإنحراف معياري (0.407)، يليه إستخدامها للإتصالات الرسمية في الإتصال بعمالها بشكل مرتفع بمتوسط حسابي (2.63) وإنحراف معياري 0.556، وكذا تميز التعليمات والإجراءات بالوضوح بشكل مرتفع بمتوسط حسابي (2.60) وإنحراف معياري (0.563)، يليه إستخدام الإدارة لشبكات خاصة كالشبكات الداخلية في الإتصال بعمالها بشكل مرتفع بمتوسط حسابي (2.53) وإنحراف معياري (0.507)، وكذا إهتمام الإدارة بإيجاد وسائل إتصال فعالة ومنتطورة بشكل مرتفع بمتوسط حسابي (2.50) وإنحراف معياري (0.572)، وأخيراً إستطاعة العمال الوصول إلى المدراء وإرسال معلومات وإستقبالها دون صعوبات بشكل مرتفع بمتوسط حسابي (2.37) وإنحراف معياري (0.809). بالتالي نستنتج أنه لو كانت المؤسسة تعتمد في إتصالاتها على الإتصالات الغير رسمية بشكل مرتفع لكان مستوى الإتصال مرتفعاً بالمؤسسة كون المعلومات الناتجة عن الإتصالات الغير رسمية تعتبر ذات قيمة للمؤسسة.

سادسا: تحليل مستوى تمكين العاملين

الجدول رقم (18): تحليل مستوى تمكين العاملين

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإختيارات			التكرار والنسبة	العبارات
				موافق	محايد	غير موافق		
مرتفع	1	0.490	2.63	19	11	0	التكرار	تفويض السلطة
				63.3	36.7	0	النسبة(%)	
مرتفع	1	0.490	2.63	19	11	0	التكرار	التدريب
				63.3	36.7	0	النسبة(%)	
مرتفع	3	0.509	2.50	15	15	0	التكرار	التحفيز
				50	50	0	النسبة(%)	
مرتفع	2	0.507	2.53	16	14	0	التكرار	فرق العمل
				53.3	46.7	0	النسبة(%)	
معتدل	4	0.450	2.27	8	22	0	التكرار	الإنتصال
				26.7	73.3	0	النسبة(%)	
مرتفع	-	0.509	2.50	15	15	0	التكرار	التمكين
				50	50	0	النسبة(%)	

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات برنامج (Spss, v 20)

توصلت النتائج إلى أن مستوى تمكين العاملين مرتفع في المؤسسة بمتوسط حسابي (2.50) وإنحراف معياري (0.509)، وذلك لأن المؤسسة تعتمد على تفويض السلطة والتدريب بمتوسط حسابي 2.63 وإنحراف معياري (0.490)، يليه إعتمادها على فرق العمل بمتوسط حسابي (2.53) وإنحراف معياري (0.507)، وأخيرا الإعتمااد على التحفيز بمتوسط حسابي (2.50) وإنحراف معياري (0.509).

بالتالي نرى أن مستوى تمكين العاملين مرتفع بسبب إرتفاع ووجود كل أبعاده بالمؤسسة وهذا ما يعكسه نموذج (Davis) لتمكين العاملين، والذي حدد عشرة طرق يمكن للمدراء إتباعها لتمكين عمالهم من بين هذه الطرق لدينا: التمكين من خلال المسؤوليات، التمكين من خلال الصلاحيات، التمكين من خلال التدريب والتطوير، التمكين من خلال الإحترام، التمكين من خلال المعرفة والمعلومات، التمكين من خلال الثقة، التمكين من خلال التغذية الراجعة، التمكين من خلال التقدير والإهتمام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص ص 42-44.

III. 3-3 - إختبار فرضيات الدراسة

- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والميزة التنافسية

من أجل إختبار هذه الفرضية لابد من حساب معامل بيرسون (Corrélation de Pearson) والذي يقيس مدى إرتباط الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بعملية تفويض السلطة فيها، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم(19): علاقة الإرتباط بين الميزة التنافسية وتفويض السلطة

الميزة التنافسية	البيان	
	0.398*	معامل الإرتباط
0.029	مستوى الدلالة	
30	N	
* الإرتباط دال عند مستوى 0.05 فأقل		

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات برنامج (Spss, v 20)

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة إرتباط طردية بين الميزة التنافسية وتفويض السلطة، بمعامل إرتباط (0.398) وهو إرتباط معنوي عند مستوى دلالة (0.029) وهو مستوى أقل من (5%) ، مما يعني أنه كلما كانت عملية تفويض السلطة أكبر أدى ذلك إلى تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة.

**النتيجة 01:** رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية وتفويض السلطة"

- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين التدريب والميزة التنافسية من أجل إختبار هذه الفرضية لابد من حساب معامل بيرسون (Corrélation de Pearson) والذي يقيس مدى إرتباط الميزة التنافسية بعملية التدريب بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): علاقة الإرتباط بين الميزة التنافسية والتدريب

الميزة التنافسية	البيان	
	0.562**	معامل الإرتباط
0.001	مستوى الدلالة	
30	N	
* الإرتباط دال عند مستوى 0.01 فأقل		

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات برنامج (Spss, v 20)

يبين الجدول السابق وجود علاقة إرتباط طردية بين الميزة التنافسية وعملية التدريب بمعامل إرتباط (0.562) وهو إرتباط معنوي عند مستوى من الدلالة (0,001) وهو مستوى أقل (1%) مما يدل على أنه كلما قامت المؤسسة بإعداد برامج تدريبية فعالة للموظفين لديها إنعكس ذلك إيجابيا على تحقيق مزايا تنافسية لها.

**النتيجة 02:** رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية وعملية التدريب"

- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والميزة التنافسية من أجل إختبار هذه الفرضية لابد من حساب معامل بيرسون (Corrélation de Pearson) والذي يقيس مدى ارتباط الميزة التنافسية بعملية التحفيز بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): علاقة الارتباط بين الميزة التنافسية والتحفيز

الميزة التنافسية	البيان	
0.552**	معامل الارتباط	التحفيز
0.002	مستوى الدلالة	
30	N	
* الارتباط دال عند مستوى 0.01 فأقل		

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات برنامج (Spss, v 20)

يبين الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين الميزة التنافسية وعملية التحفيز بمعامل ارتباط (0.552) وهو ارتباط معنوي عند مستوى من الدلالة (0.002) وهو مستوى أقل من (1%) مما يعني أنه كلما قامت المؤسسة بتحفيز العاملين لديها إنعكس ذلك إيجابيا على مزاياها التنافسية.

**النتيجة 03:** رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية وعملية التحفيز"

- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العمل في فريق والميزة التنافسية

من أجل إختبار هذه الفرضية لابد من حساب معامل بيرسون (Corrélation de Pearson) والذي يقيس مدى ارتباط الميزة التنافسية بالعمل في فريق العمل بمؤسسة قديلة، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): علاقة الارتباط بين الميزة التنافسية والعمل في فرق العمل

الميزة التنافسية	البيان	
0.272	معامل الارتباط	فرق العمل
0.143	مستوى الدلالة	
30	N	

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات برنامج (Spss, v 20)

يبين الجدول السابق عدم وجود علاقة ارتباط بين الميزة التنافسية والعمل في فريق، حيث كان معامل الارتباط (0.272) وهو ارتباط غير معنوي لأن مستوى الدلالة (0.143) وهو مستوى أكبر من (5%) مما يعني أن المزايا التنافسية بمؤسسة قديلة لا تعتمد ولا ترتبط بالعمل ضمن فرق.

النتيجة 04: قبول فرضية العدم التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية العمل في فريق"

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإتصال والميزة التنافسية من أجل اختبار هذه الفرضية يجب حساب معامل بيرسون (Corrélation de Pearson) والذي يقيس مدى ارتباط الميزة التنافسية بعملية الإتصال بمؤسسة قديلة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): علاقة الإرتباط بين الميزة التنافسية والإتصال

الميزة التنافسية	البيان	
-0.024	معامل الإرتباط	الإتصال
0.901	مستوى الدلالة	
30	N	

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات برنامج (Spss, v 20)

يبين الجدول السابق عدم وجود علاقة ارتباط بين الميزة التنافسية والإتصال، حيث كان معامل الإرتباط سالب وقدره (0.024) وهو إرتباط غير معنوي لأن مستوى الدلالة (0,901) وهو مستوى أكبر من ( 5%) وبالتالي فإن المزايا التنافسية بمؤسسة قديلة لا تعتمد اعتماداً حقيقياً كما لا ترتبط بعملية الإتصال فيها.

النتيجة 05: قبول فرضية العدم التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية وعملية الإتصال"

مما سبق يتضح أن أبعاد عملية تمكين العاملين والمتمثلة في (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز) تؤثر إيجاباً في المزايا التنافسية، أما بقية الأبعاد الأخرى (فرق العمل، الإتصال) فهي لا تؤثر في المزايا التنافسية، والجدول التالي يبين ترتيب قوة الإرتباط بين المزايا التنافسية وأبعاد عملية التمكين، وهذا وفقاً لقوة معامل الإرتباط.

جدول رقم (24): ترتيب قوة إرتباط أبعاد التمكين بالمزايا التنافسية

أبعاد التمكين	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة	ترتيب قوة الإرتباط
تفويض السلطة	0.398*	0.029	الثالث
التدريب	0.562**	0.001	الأول
التحفيز	0.552**	0.002	الثاني
التمكين	0.394*	0.031	-

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات برنامج (Spss, v 20)

يبين الجدول السابق أن المزايا التنافسية تُعد أكثر إرتباطاً بعملية التدريب بإعتبار هذه الأخيرة بعداً هاماً من أبعاد التمكين وذلك بمعامل إرتباط قدره (0.562) ثم يليها في المرتبة الثانية عملية التحفيز بمعامل إرتباط (0.552) وأخيراً عملية تفويض السلطة بمعامل إرتباط (0.398).

ولتحديد درجة تأثير عملية التمكين في تحقيق المزايا التنافسية يستوجب المرور على إختبارات تحليل الإنحدار الخطي البسيط، وهذا من خلال مايلي:  
 ✓ القدرة التفسيرية للنموذج

الجدول رقم (25): القدرة التفسيرية للنموذج

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري
1	0.394 <sup>a</sup>	0.155	0.125	0.40237

a. المتغير المفسر، الثابت، التمكين

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات برنامج (Spss, v 20)

من خلال الجدول السابق وبالرجوع لمعامل التحديد المعدل بعيداً عن الخطأ المعياري يتضح أن عملية التمكين تؤثر بنسبة (12.5%) في تحقيق المزايا التنافسية، وبمعنى آخر فإن ما نسبته (12.5%) من التغيرات التي تحقق المزايا التنافسية سببها يعود بالدرجة الأولى لعملية التمكين والباقي (87.5%) يعود لمتغيرات أخرى خارج النموذج بما فيها الخطأ العشوائي. هذا ما يدل على التأثير القليل لعملية التمكين، وهذا بديهي نظراً لعدم الارتباط الكبير بين المتغيرين.

✓ المعنوية الكلية للنموذج

بغرض إختبار معنوية الشكل الدالي لنموذج العلاقة الخطية بين تمكين العاملين بإعتباره المتغير المفسر للمزايا التنافسية كونها متغير تابع، هو نموذج مقبول لتمثيل هذه العلاقة، كما هو موضح في جدول تحليل التباين التالي:

جدول رقم(26): تحليل التباين Anova

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
1	0.833	1	0.833	5.147	0.031 <sup>b</sup>
الخطأ	4.533	28	0.162		
المجموع	5.367	29			

a. المتغير التابع: الميزة التنافسية  
 b. المتغيرات المفسرة: الثابت، تمكين العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات برنامج (Spss, v 20)

من خلال نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول السابق فإن مستوى الدلالة يساوي (0.031) وهو أقل من مستوى المعنوية (5%) وبالتالي فإن نموذج الإنحدار الخطي البسيط دال.

✓ المعنوية الجزئية للنموذج

جدول رقم (27): إختبار المعنوية الجزئية للنموذج

مستوى الدلالة	T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		Bêta	الخطأ المعياري	A	الثابت	1
0.000	5.161		0.375	1.933		
0.031	5.269	0.349	0.147	0.333	تمكين العاملين	

a. المتغير التابع: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات برنامج (Spss, v 20)

من منطلق مستوى المعنوية في الجدول السابق والمقابل لمختلف العوامل المفسرة (تمكين العاملين) يتضح أن المقدار الثابت لكونه الحد الأدنى من المزايا التنافسية بغض النظر عن تأثير عملية التمكين، هو مقدار معنوي عند مستوى يساوي الصفر وهو أقل من مستوى الدلالة (1%) ونفس الشيء بالنسبة لمعامل تمكين العاملين أيضا فهو دال عند مستوى (0.031) وبذلك تكون معادلة نموذج الإنحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 1,933 + 0.333X$$

حيث تكون المزايا التنافسية دالة بدلالة التمكين على النحو التالي:

$$\text{المزايا التنافسية} = 1.933 + 0.333(\text{تمكين العاملين})$$

بمعنى أنه إذا زاد X (تمكين العاملين) بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى زيادة Y (الميزة التنافسية) بمقدار 0.333 مما يؤكد أن لتمكين العاملين دور في تحقيق الميزة التنافسية، لكن هذا الدور هو ضعيف قليلا، وبناءا عليه نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية التي ترى أنه: "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-"، ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأنه: "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-".

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-، وكنا قد إعتمدنا على الإستبانة في جمع معلومات الدراسة الميدانية التي تم توزيعها على العمال الإداريين بالمؤسسة، والتي تحتوي على محورين: الميزة التنافسية وتمكين العاملين، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية دراستنا والمتمثلة في " دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-"، وبعد إسترجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها بإستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى نتائج أهمها: أن مستوى الميزة التنافسية كان "مرتفع"، وأيضا كان مستوى تمكين العاملين "مرتفع". وتوصلنا كذلك إلى وجود دور معنوي لتمكين العاملين من خلال أبعاده تفويض السلطة، التدريب، والتحفيز في الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-، لدى أفراد عينة البحث، حيث كانت عملية التدريب هي التي تلعب الدور الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية، يليها التحفيز، وأخيرا تفويض السلطة، والنتيجة كانت أنه يوجد دور لتمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة- لكن هذا الدور كان ضعيف قليلا.









## خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة تبين لنا أن هناك دور لتمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-، رغم أن هذا الدور كان ضعيفا قليلا إلا أن تمكين العاملين فيها كان له أثر ملموس في تحقيق الميزة التنافسية لها.

ولأن المؤسسات أصبحت تنشط في محيط متسارع ومتصارع يتميز بالمنافسة الشديدة والمزايا التنافسية المتعددة والتي تكون نتاجا للكفاءات البشرية التي تملكها المؤسسات والتي تمكنها من التفوق والتفرد على غيرها من المنافسين في مجال العمل، بالتالي أصبح لزاما على المؤسسة الإهتمام بالموارد البشري وتفعيل كفاءاته بالمؤسسة من خلال تمكينه بتفويض السلطة إليه، أو تدريبه، تحفيزه، الإهتمام بفرق العمل، وتفعيل عملية الإتصال بين العمال، وذلك من أجل السعي لتفجير قدراته والتي قد ينجم عنها تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية للمؤسسة، بالتالي هنا تتجلى أهمية ودور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية.

ومن خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-، حاولنا تحديد الدور الذي يلعبه تمكين العاملين من خلال أبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الإتصال) في تحقيق الميزة التنافسية لها، وذلك من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من الإستبيان، حيث تم التوصل للعديد من النتائج فيما يخص كل من الجانب النظري و التطبيقى، وتمثلت أهم النتائج فيما يلي:

### ➤ نتائج الدراسة النظرية:

- إن إمتلاك المؤسسة لميزة تنافسية يجعلها تتفرد وتتفوق في السوق مقارنة بمنافسيها.
- تحدد الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة الإستراتيجية التنافسية التي تتبعها المؤسسة.
- تمكين العاملين هو سياسة أو عملية تجعل الفرد يفجر طاقاته الكامنة في خدمة مؤسسته بالتالي تقدم الأفضل.
- تمكين العاملين هو وسيلة لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة بالإعتماد على كفاءاتها البشرية الداخلية.
- معرفة متطلبات كل إستراتيجية تنافسية يساهم في معرفة الدور الذي يلعبه تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية.

### ➤ نتائج الدراسة التطبيقية:

- رغم أن منتجات مؤسسة قديلة تتميز بالجودة العالية إلا أن الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة هي السيطرة بالتكاليف رغم وجود تمييز.

- أظهرت الدراسة الميدانية وتحليل النتائج أن مؤسسة قديلة تقوم بتمكين عامليها من خلال تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الإتصال.
- مستوى كل من تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل في مؤسسة قديلة مرتفع بإستثناء الإتصال فهو معتدل وذلك بسبب عدم إعتداد المؤسسة على الإتصالات الغير رسمية والتي تعتبر مصدر هام للمعلومات.
- يوجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الميزة وكل من تفويض السلطة، التدريب، التحفيز.
- لا يوجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية وكل من الإتصال وفرق العمل.
- بما أنه يوجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الميز التنافسية وتمكين العاملين ككل، وبينها وبين أبعاده الثلاثة وهي تفويض السلطة، التدريب، التحفيز. نجد أن مؤسسة قديلة تتبع نموذج (Davis) لتمكين عمالها، والذي حدد عشرة طرق يمكن للمدراء إتباعها لتمكين عاملهم من بين هذه الطرق نختار الطرق التي تُخدم أبعادنا الثلاث بما في ذلك تمكين المتغير التابع وهي: التمكين من خلال المسؤوليات، التمكين من خلال الصلاحيات، التمكين من خلال التدريب والتطوير، التمكين من خلال الإحترام، التمكين من خلال الثقة، التمكين من خلال التقدير والإهتمام.

#### ➤ توصيات الدراسة:

- تطوير الإهتمام بتمكين العاملين أكثر ودراسة نتائجه على المؤسسة ومختلف جوانبها.
- العمل على تنمية روح الفريق في المؤسسة والإهتمام بالعمل في جماعات.
- تعزيز الإهتمام بالإتصالات الغير رسمية كغيرها من الإتصالات وذلك لأهمية المعلومات الناتجة عنها.
- من الضروري أن تدرك الإدارة أن لتمكين العاملين طاقة إيجابية تدفع بميزتها التنافسية للإستمرارية والنمو.
- بما أن المؤسسة تمتلك ميزة السيطرة بالتكاليف وهي الغالبة وكذا تمتلك ميزة التمييز وهذا أمر يصعب تقليده من قبل المؤسسات، كما يصعب الوصول إليه، بالتالي تستطيع المؤسسة أن تخلق سوق خاص بها وتحدد شروطه بالإعتماد على كفاءاتها المحورية حيث تكون هنا بصدد إستراتيجية المحيط الأزرق.

#### ➤ آفاق الدراسة:

- بعد الإنتهاء من هذه الدراسة، وعلى ضوء ما سبق من نتائج يمكن إقتراح بعض الدراسات المستقبلية كما يلي:
- دور نماذج تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
  - دور تمكين العاملين في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق
  - أثر أساليب تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.



## 1. قائمة الكتب

### أ. الكتب باللغة العربية

- 1- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات)، الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، دار الكتب المصرية، مصر، 2008.
- 2- حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015.
- 3- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، 2014.
- 4- عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحداوي، الإستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي (أسلوب كمي تحليلي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013.
- 5- عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014.
- 6- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012.

### ب. الكتب باللغة الأجنبية

- 7- David Campbell and others, **Business Strategy, Butterworth-Heinemann An imprint of Elsevier Science**, Jordan, Second edition, 2002.
- 8- Frensh and Wendell, "**Organization development: behavioral science interventions for organization improvement**", Prentice Hall, 1999.
- 9- M. Porter, **L'avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, inter-éditions, 1986.
- 10- Michael Porter, **L'Avantage concurrentiel des nations**, Inter-éditions, 1993.

## 2. أطروحات الدكتوراه والماجستير

- 11- أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف1، سطيف، 2012.
- 12- آمال بالعيد، دور الإتصالات الإدارية في إتخاذ القرار، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز -بالوادي-، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
- 13- بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 14- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف1، سطيف، 2011.
- 15- بورباله أحمد، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - باتنة، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 16- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006.
- 17- حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل "في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2013.
- 18- حسين موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالإنتمام التنظيمي والإستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة تربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006.
- 19- رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل- بسكرة، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 20- رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010.
- 21- رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

- 22- سعدي نجاح، "تأثير التشخيص الإستراتيجي الخارجي على عملية إتخاذ القرار"، دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 23- صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة: كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 24- عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة: شركة الإسمنت عين الكبيرة، مذكرة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.
- 25- عليان حسين باديس، دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة حالة مديعة الميلية - جيجل-، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- 26- فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة -باتنة-، رسالة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 27- فوزية بوقطف، أثر تفويض السلطة على فعالية القرار، دراسة حالة مصنع إيتار الجزائر للخزف بقلمة نمودجا، مذكرة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008.
- 28- فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الشركات، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010.
- 29- فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012.
- 30- مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة: شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

### 3. المؤتمرات والملتقيات والندوات

- 31- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير -تجارب الدول-"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 3-4 ديسمبر 2012.

### 4. المجالات والمقالات

- 32- أحمد كاظم بريس، "أثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الربون، دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الأشرف"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، العدد 28.

- 33- أميرة خضير كاظم العنزي، "دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة"، دراسة إستطلاعية تحليل لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف الأشرف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 16، العدد 1، 2014.
- 34- بلال كامل عودة، "دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 6، العدد 11، 2014.
- 35- حامد كريم الحدراوي وآخرون، "ترشيد تكاليف جودة الخدمات الصحية من خلال تبني أسلوب العمل الفريقى"، دراسة تطبيقية في مدينة الصدر الطبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 13، العدد 36، 2015.
- 36- سعد علي حمود العنزي، عراك عبود عمير، "تعظيم الإستراتيجيات التنافسية العامة في إطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطرة"، بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 82، 2015.
- 37- سيما غالب مقاطف، إلهام فخري طمليه، "أثر وسائل التسويق المباشر في بناء الميزة التنافسية"، دراسة ميدانية لفنادق الخمس نجوم في مدينة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 42، 2014.
- 38- عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، "أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 36، 2013.
- 39- غالب محمد البستنحي، "أثر كفاءة نظام المعلومات التسويقية في إكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية"، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 9، جوان 2011.
- 40- قاسم أحمد وآخرون، "دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي"، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 4، العدد 12، 2008.
- 41- محمد الطاهر قرشي، لطيفة أحمد السبتي، "أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 11، العدد 1، 2015.
- 42- مديحة بخوش، "دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 12، 2013.
- 43- موفق سهام، "مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 14، ديسمبر 2013.

44- نجيب عبد المجيد نجم، "تأثير التمكين في ولاء العاملين للمنظمة، دراسة تطبيقية المعهد التقني / الحويجة"، مجلة الأستاذ، (لعراق، المجلد 1، العدد 204، 2013).

45- Ahmad Y. Areiqat, Bayan Naji, «**The Role of Employee's Empowerment Strategy in Improving Organization's Effectiveness** », Dirasat, Administrative Sciences, Volume 43, No 2, 2016.

46- Mohammad Safari Kahreh and others, "**Achieving competitive advantage through empowering employees: An empirical study**", Far East Journal of Psychology and Business, Vol 3, No 2, May 2011.

## 5. المقابلات

47- مقابلة مع السيد جدوي بالقاسم، رئيس مصلحة الموارد البشرية.

48- مقابلة مع السيدة أوجودي رشيدة مكلفة بالتسويق.

## الملحق رقم (2): مكونات منتج قديلة.

نقاوة و عذبة مميزة

# قديلة

GUEDILA

ماء معدني طبيعي غير غازي



الكالسيوم  
72 ملغم/ل

الماغنيزيوم  
39.6 ملغم/ل

الصوديوم  
29 ملغم/ل

نقاوة و عذبة مميزة

# قديلة

GUEDILA

السلفات  
81 ملغم/ل

البيكربونات  
346.18 ملغم/ل

يدخل في تكوين الأسنان  
يدخل في إنتاج الطاقة وتنشيط الإنزيمات  
يوازن مستويات الكوليسترول في الدم ويسهم في تنظيم عمليات التمثيل  
يساهم بحدود كبير في تكوين العضلات و مرونتها وتسهيل التقياسها وتساهمها  
يدخل في تركيب الأنيم الهيم الذي يحفظ الدهون في الجسم  
يحافظ على سلامة الخلايا وتنظيم نشاط أعصاب العضلات  
يعني الأسنان من زيادة كثافة الرصاص

يحافظ على توازن السوائل في الجسم  
يقوي وظائف الأعصاب والعضلات والعلة  
مهم لتقيام العدة والأعصاب والعضلات بوظيفها  
مهم جدا لمكونات الدم وخاصة مسيبت التجلط  
يسهم في تقوية الذاكرة والحفاظ على سلامة الكبد  
شروي تمنع الإصابة بالعدوى من بعض الأمراض

لتسهيل هضم الطعام  
تخفيض نسبة الحموضة في الجسم  
تنوية العضلات  
الوقاية من هشاشة العظام

وتشجع دور الإنزيمات  
يساعد الجسم في الاستفادة من الكالسيوم والبوتاسيوم  
يزيد من قدرة الجسم على تحمل الشدات والاضرابات العصبية  
يمنع تكلس الأنسجة  
يحمي الطبقات التي تبطن الشرايين نتيجة تغيرات ضغط الدم  
يساعد في تشكيل العظام  
يقلل الإصابة بأمراض القلب والأوعية الدموية وهشاشة  
العظام كما يقلل الإصابة بالسرطان

وهو مهم و ضروري لتجسم نظرا لدوره في التكوين الأعمش و  
توفير الجو الحمضي المناسب للأحماض الأملاح و يدخل في  
التكوين الأعمش الأمينية الحمضية وهو حيوي و ضروري  
لتنشيط الدم من مصادر الهوي و يزيد من قدرة الجسم على  
مواجهة المكنبريا و بعض الجسم من أخطار التلوث  
الإشعاعي و يساعد في منح الجلد نوعا من الحيوية والنضارة  
و يحميها لمرض الكبد والكلى

الملحق رقم (3): منتجات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.



The advertisement features a central image of six plastic bottles of Guedia mineral water in various sizes, arranged on a reflective surface. The bottles are clear with red caps and labels that include the Guedia logo and Arabic text. The background is a soft-focus image of a person's face. The overall color scheme is light blue and white.

**قديلة**  
GUEDIA

Eau minérale naturelle non gazeuse

Pureté et légèreté exceptionnelles

تمهيد:

برز مفهوم تمكين العاملين خلال العقود الأخرين من القرن العشرين حينما كانت تركز منظمات الأعمال على إصدار الأوامر أو ما يطلق عليها بالمؤسسة الآمرة، إلا أن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وما رافقها من ضغوط المنافسة العالمية جعلت المؤسسات تتجه لتبني سلسلة من المفاهيم الإدارية الحديثة مثل: إدارة الجودة الشاملة، حلقات الجودة، وهذا لبلوغ الميزة التنافسية ومن أجل تحقيق هذه الأخيرة إتجه الإهتمام إزاء تمكين الرؤساء لمرؤوسيههم من خلال زيادة مساحة مشاركتهم في عملية صنع من خلال تحفيزهم، ومشاركتهم بالمعلومات، وتدريبهم و تعزيزهم للعمل الجماعي مما يعزز فعاليتهم و بما ينعكس على أداء المؤسسة.

ولالإحاطة بجوانب تمكين العاملين وكيفية العمل به، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث عناصر مباحث:

- ماهية تمكين العاملين
- أساسيات تمكين العاملين
- علاقة تمكين العاملين بالميزة التنافسية

## II.1 - ماهية تمكين العاملين

### II.1 - 1 - مفهوم تمكين العاملين

أولاً: تعريف تمكين العاملين

تعدد التعاريف المتعلقة بالتمكين أو بالأحرى تمكين العاملين، وذلك لتعدد وجهات النظر التي ينظر إليها لهذا المفهوم الإداري المعاصر وفيما يلي نستعرض كل من المعنى اللغوي والإصطلاحي للتمكين وهو كما يلي:

✓ **التمكين لغة:** مصدر تمكن، وهو من الفعل مكن: أي أصبح ذا مكانة وسلطة، ويقال: فلان تمكن عند الناس، أي علا شأنه. وأمكنه من الشيء أي جعل له سلطاناً وقدرة، وتمكن من الشيء: قدر عليه أو ظفر به.<sup>1</sup>

✓ **التمكين إصطلاحاً:** وهنا سنستعرض بعض التعاريف لمصطلح تمكين العاملين وفق وجهات نظر بعض الباحثين وهي كما يلي:

عرف بلانشرد (Blanchard) تمكين العاملين بأنه: "الإستغناء عن التنظيمات الهرمية التقليدية في المؤسسات الإدارية، بتقريب التنفيذيين من المؤسسة ومشاكلها، ومنحهم سلطات أوسع لحل المشاكل التي تعترض سير أعمالهم".<sup>2</sup>

يعرف كل من (Krajewski & Raitzman) تمكين العاملين على أنه: "منح فرق العمل في المؤسسة مسؤولية إتخاذ القرارات وتحميلهم النتائج المترتبة عليها".<sup>3</sup>

عرف كل من (Mcshane & Glinow) التمكين بأنه: "شعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تنبثق عندما يمنح الأفراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها".

كما عرف (daft) التمكين بأنه: منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية إتخاذها.

كما عرف مصطفى تمكين العاملين على أنه: نقل للمسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المدراء إلى المرؤوسين، كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة ودعوة صادقة للعاملين بالمؤسسة للمشاركة في سلطة إتخاذ القرار وفيه يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه.<sup>4</sup>

وعرف (Zhang and Bartol) تمكين العاملين بأنه: "ممارسة إدارية تمكن العاملين من المشاركة في عملية صنع القرار من خلال تبادل المعلومات، وتشجيعهم من خلال تقديم حوافز لإطلاق قدراتهم لتحسين أداء".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نجيب عبد المجيد نجم، "تأثير التمكين في ولاء العاملين للمنظمة، دراسة تطبيقية المعهد الفني/ الحويجة"، مجلة الأستاذ، (عراق، المجلد 1، العدد 204، 2013)، ص 630.

<sup>2</sup> Mohammad Safari Kahreh and others, Ibid, P: 27.

<sup>3</sup> أحمد كاظم بريس، "أثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون، دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الأشرف"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، (عراق، العدد 28)، ص 6.

<sup>4</sup> عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، "أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (عراق، العدد 36، 2013)، ص ص 165-166.

من خلال مجموعة التعاريف المقدمة نستنتج أن التمكين هو عبارة عن عملية يقوم بها المدراء من خلال تفويضهم السلطة لمروسيهم، ومشاركتهم بالمعلومات التي تمكنهم من أداء مهامهم، وحتى إشراكهم في إتخاذ القرار مع تحمل هؤلاء مسؤولية القرارات التي سيتخذونها. كما نستطيع أن نستخلص بعض من خصائص تمكين العاملين وهي كما يلي:

- تمكين العاملين يزيد من التأثير الفعال للأفراد والعمل الجماعي، من خلال منحهم المزيد من الإستقلالية في أداء واجباتهم.
- تمكين العاملين يركز على القدرة الحقيقية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
- التمكين يجعل العمال مسؤولين على نتائج أفعالهم وقراراتهم.
- ينتج عن تمكين العاملين مسائلتهم عن نتائج الأعمال التي يقومون بها.
- حرية المرؤوسين في إتخاذ القرارات بشأن العمل ومعالجة المشاكل التي يواجهونها.
- تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين بشكل منتظم.
- توفير فرص للتطور وإكتساب المهارات والمعارف بالنسبة للعمال.
- تشجيع المرؤوسين على الإبداع، وقبولهم لمبدأ المخاطرة الذي قد ينتج عنه الوقوع في بعض الأخطاء.

### ثانياً: أهمية تمكين العاملين

- ينطوي تمكين العاملين على أهمية كبيرة بالنسبة لكل من المؤسسة وعملها وسنبرز بعض من تلك الأهمية فيما يلي:<sup>2</sup>
- يعد تمكين العاملين إستراتيجية حتمية وملحة للمؤسسات لتحسين منتجاتها.
  - من أجل إنشاء مؤسسة متعلمة تتميز بقدرات أداء عالية.
  - التمكين يجعل العاملين يشعرون بأن لهم دور في نجاح المؤسسة، بالإضافة إلى زيادة ثقتهم بقدراتهم في المساهمة إلى حد كبير في أهداف المؤسسة، بالتالي الإلتزام بتحقيقها.
  - تمكين العاملين يبي الإلتزام ويطور الشعور بالإلتزام إلى المؤسسة.
  - يجعل الأفراد الممكّنين يدركون بأن أعمالهم ذات معنى وهدف.
  - يعمل تمكين العاملين على تقليل عدد المستويات الإدارية في المؤسسة، والتي تؤدي إلى زيادة فعالية الإتصالات وإختصار الوقت في عملية إتخاذ القرار.
  - زيادة التركيز والإهتمام بالقضايا المهمة في الإدارة العليا وترك الأمور اليومية للمرؤوسين.
  - يوفر بيئة مناسبة لتنفيذ إستراتيجيات الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها.

<sup>1</sup> Ahmad Y. Areiqat, Bayan Naji, «The Role of Employee's Empowerment Strategy in Improving Organization's Effectiveness », *Dirasat, Administrative Sciences*, (Volume 43, No 2, 2016), P : 909.

<sup>2</sup> صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة: كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص ص 38-39.

- زيادة ولاء العاملين، والحد من دوران العمل، الغياب وغيرها.
- تحسين عملية الإتصال وتدفق المعلومات بين العاملين والإدارة العليا.
- تدعيم سلوك تحمل المخاطرة من جانب العاملين وإعتبار الفشل تجربة للتعلم.
- إرتفاع كفاءة العاملين وتحسن مستوى الأداء.

### ثالثاً: أهداف تمكين العاملين

- تتغير أهداف تمكين العاملين من مؤسسة لأخرى وهذا بحسب الغرض الذي جعلها تسعى لتمكين عمالها وفيما يأتي نستعرض بعض من أهداف تمكين العاملين كما يلي:<sup>1</sup>
- توجيه المؤسسات إلى زبائنها والمحافظة عليهم.
  - الإستجابة لتغيرات المحيط وزيادة سرعة رد الفعل من طرف المؤسسة.
  - إختصار وقت إتخاذ القرار وإعطاء أحسن قرار.
  - الإحساس بالمسؤولية وزيادة روح المبادرة.
  - زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وزيادة فرصة الإبداع والابتكار.
  - تقليل الغياب ودوران العمل.

### رابعاً: فوائد تمكين العاملين

- يوفر التمكين لكل من المؤسسة والعاملين العديد من الفوائد والمنافع وسنوجز بعضها فيما يلي:
- ✓ فوائد تمكين العاملين بالنسبة للمؤسسة: وتتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>
- زيادة إدراك العاملين لحاجات المؤسسة.
  - تخفيض التكاليف من خلال مبادرات العاملين وإبداعهم.
  - تحسين الجودة والربحية والإنتاجية.
  - تخفيض دوران العمل.
  - زيادة القدرة التنافسية.
  - زيادة التعاون لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة.
  - زيادة سرعة إستجابة المؤسسة للتغيرات في السوق.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص ص 38-39.

<sup>2</sup> - قاسم أحمد وآخرون، "دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي"، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، (العراق، المجلد 4، العدد 12، 2008)، ص 102.

- عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحداوي، الإستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي (أسلوب كمي تحليلي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013، ص ص 153-158.

- تحسين التنسيق بين الوظائف.

- زيادة فعالية الإبداع الإداري.

- زيادة ولاء وإلتزام العمال إتجاه مؤسستهم.

✓ فوائد تمكين العاملين بالنسبة للعاملين: وتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- زيادة مستوى الرضا عن العمل.

- زيادة السيطرة على المهام اليومية.

- الشعور بالملكية بالعمل وزيادة الشقة بالنفس والشعور بالإلتزام.

- الحصول على معارف ومهارات جديدة.

- زيادة تحمل المسؤولية والإحساس بالكفاءة الذاتية.

- إرتفاع الدافعية الذاتية.

وهناك من يبرز فوائد ومنافع تمكين العاملين من خلال دراسات ونسب ملموسة من الواقع التجريبي، كما فعل كل من المفكرين بلانشارد وآل وأوضحا أن فوائد التمكين تكمن فيما يلي:<sup>2</sup>

- مساهمة التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة 40%.

- يعزز سرعة الإستجابة للزبون بنسبة 50%.

- يؤدي التمكين إلى تحقيق الجودة بنسبة 100%.

- تخفيض التكلفة بنسبة تتراوح بين (10-15%) .

## II. 1- 2- الفرق بين التمكين وبعض المصطلحات المتشابهة

### أولاً: الفرق بين التمكين وتفويض السلطة

يختلف مفهوم التمكين في مضمونه وماهيته عن مفهوم تفويض السلطة الذي يعني "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية". فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بإنهاء المهمة التي تم التفويض لها. أما فيما يتعلق بتمكين العاملين فإنه لا نهاية له ويستمر مع بقاء العامل في مؤسسته، إذ أن الأفراد الذين يتم تمكينهم وإعطائهم سلطة إتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية لسير الأعمال وتنفيذها بالشكل الذي يتناسب وينسجم مع أهداف مؤسستهم.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 153--158

<sup>2</sup> أميرة خضير كاظم العنزي، "دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة"، دراسة إستطلاعية تحليل لأراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف الأشرف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، (العراق، المجلد 16، العدد 1، 2014)، ص 72.

### ثانياً: الفرق بين التمكين والمشاركة

يختلف مفهوم التمكين عن مفهوم المشاركة، فوفقاً لتعريف التمكين فإن عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي في عملية تمكين العاملين لما لها من أهمية قصوى خاصة في الصفوف الأولى من البناء التنظيمي، الذي يعتمد على التصرف السريع في المواقف الجديدة التي تواجه العاملين. فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ويساعدوا في حل الأزمات التي تعترض سير العمل.<sup>1</sup>

### ثالثاً: الفرق بين التمكين والإثراء الوظيفي

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف، بحيث تتضمن تنوع في أنشطته الوظيفية بجانب الإستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها، والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله وإتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته، وبناء على ذلك، فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه، حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته. كما يهدف الإثراء الوظيفي إلى توسيع الأعمال التي يقوم بها العاملون بتوكيلهم مهام جديدة، وليس كتمكين العاملين الذي يعمل على توسيع محتوى العمل نفسه بزيادة تفاعلاته وإعتماده على أعمال أخرى.<sup>2</sup>

## II. 1- 3- أبعاد تمكين العاملين، مبادئه وأساليبه

### أولاً: أبعاد تمكين العاملين

تختلف أبعاد التمكين من باحث لآخر، وسنورد فيما يلي بعض الأبعاد التي تناولها بعض المفكرين كأبعاد للتمكين الإداري أو تمكين العاملين وكانت كما يلي:

#### جدول (01): الأبعاد المختلفة للتمكين

الأبعاد	الباحث
القوة، الموارد، حرية	Eccles
الرقابة	Simons
الثقافة التنظيمية	Maleke ,Larry &Harold

<sup>1</sup> حسين موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالإلتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة تربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006، ص 26.

<sup>2</sup> أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص 37.

Gregorey	فرق العمل
Brown	الجودة، الموارد، التفويض
Ivancevich	فرق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل
Ersted	المعرفة، المشاركة
Clasr, Guyt	بناء القناعات، تثبيت المسؤوليات، دعم المنظمة
Rafiq & Ahmed	حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة
Robbins	الرقابة، الهيكل
Appelbaum etal	القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل
Blanchard etal	المشاركة، بالمعلومات، حرية الأقسام الحدودية، فرق العمل، الذاتية

المصدر: أحمد كاظم بريس، مرجع سابق، ص 10.

أما الأبعاد التي تناولناها كأبعاد أساسية لموضوع دراستنا كانت كما يلي:

✓ **تفويض السلطة:** يساعد التفويض على إنجاز العمل الإداري، فيقوم المدير من خلاله بنقل جزء من إختصاصه في مسألة معينة أو بعض المسائل الإدارية إلى أحد مرؤوسيه التابعين له بشرط أن يسمح القانون بإجراء ذلك التفويض، ومن ثم يكون للمفوض إليه سلطة القيام بالعمل المفوض فيه، ولكن تحت الرقابة الرئاسية للرئيس الإداري المفوض، وعادة يكون التفويض في خصوص القرارات متوسطة الأهمية أو الأقل أهمية بحيث يحتفظ الرئيس بإتخاذ القرارات الهامة.<sup>1</sup>

✓ **التدريب:** التدريب هو عملية إكساب المعارف والمهارات التي يحتاج إليها الفرد وتحصيل المعلومات التي تنقصه، كما يعرف على أنه: "عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد، مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل". ويعرف أيضا على أنه: "العملية التي تهدف إلى تطوير العنصر البشري بتزويده بالمعارف والمهارات اللازمة

<sup>1</sup> فوزية بوقطف، أثر تفويض السلطة على فعالية القرار، دراسة حالة مصنع إبتار الجزائر للحزف بقالة نموذجيا، مذكرة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008، ص 23.

وتنمية قدراته وتعديل إيجابياته وقناعاته من أجل رفع مستوى كفاءاته، وتحسين آدائه، وزيادة إنتاجيته، وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية". كما يهدف إلى تطوير قدرات الأفراد في تلبية إحتياجاتهم في الوقت الحاضر والمستقبل.<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه مجموعة من الأفعال التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد ليكونوا في حالة من الإستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل تحسين أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها.<sup>2</sup>

✓ **التحفيز:** يعرف التحفيز على أنه: "ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التأثير على العاملين مما ينعكس إيجابيا على الكفاية الإنتاجية لهم كما ونوعا، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، فقد تكون لدى الفرد القدرة على العمل ولكن تنقصه الرغبة في أدائه".<sup>3</sup>

✓ **فرق العمل:** يعد فريق العمل وسيلة مهمة لمشاركة العاملين في إتخاذ القرار، إذ أن جوهر فكرة الفريق تتجسد في الإبتعاد عن الفردية في التصرف وفي إتخاذ القرار، وإن أفضل الإتجاهات لحل مشاكل العمل هو الجهد المشترك للفريق، ويعرف فريق العمل بأنه: " عدد من العاملين يتمتعون بمؤهلات الكاملة (قدرات، مهارات، ومعارف) يتعاونون على تحقيق أهداف محددة، وتربطهم علاقات عمل يمكن توجيهها بأنفسهم".<sup>4</sup>

يقوم التمكين على المشاركة في المعلومات بين العاملين والإدارة وكذلك على التعاون بين العاملين أنفسهم لذلك يعد فريق العمل بعدا مهما من أبعاد التمكين.

✓ **الإتصال:** يعرف الإتصال الإداري على أنه: "عملية إدارية وإجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المؤسسة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الإتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين إجتماعيا وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون في بعضهم البعض".<sup>5</sup>

يعد التشارك بالمعلومات بين الإدارة والعاملين من بين العناصر المهمة لتمكين العاملين وإتاحة هذا التشارك لا بد من وجود إتصال فعال يربط بين الإدارة والعمال.

<sup>1</sup> رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 74.

<sup>2</sup> خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، 2014، ص ص 36-37.

<sup>3</sup> محمد الطاهر قريشي، لطيفة أحمد السبتي، "أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (الأردن، المجلد 11، العدد 1، 2015)، ص 62.

<sup>4</sup> حامد كريم الحدراوي وآخرون، "ترشيد تكاليف جودة الخدمات الصحية من خلال تبني أسلوب العمل الفريقي"، دراسة تطبيقية في مدينة الصدر الطبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، (العراق، المجلد 13، العدد 36، 2015)، ص 236.

<sup>5</sup> آمال بالعيد، دور الإتصالات الإدارية في إتخاذ القرار، دراسة ميدانية بمؤسسة سونغاز -بالوادي-، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص 15.

ثانيا: مبادئ تمكين العاملين

- يرى توماس ستير أن تمكين العاملين ( الإداري ) يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من أحرف كلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ، وهذه المبادئ هي:
- ✓ **تعليم العاملين: E- Education** - حيث يجب أن يكون كل عضو من المؤسسة متعلما كما ينبغي لأن التعليم يؤدي إلى نجاحها، وهو يأخذ أشكالا عديدة مثل: صنع القرار وتحليل المهارات، حل النزاعات، التدريب على مهارات التسيير، والإتصالات الخاصة بالعلاقات بين الأفراد.
  - ✓ **التحفيز: M- Motivation** - على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وتوضيح دورهم في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق عمل، وإعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا وذلك للتعبير عن وجهات نظرهم وتفعيل إقتراحاتهم ومبادراتهم، وهذه السياسات تعتبر أدوات فعالة لخلق مناخ لتحفيز الأفراد.
  - ✓ **وضوح الهدف: P- Purpose** - إن عملية التمكين لن تكون ناجحة ما لم يكن لدى العاملين في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لمهمتها وأهدافها، وكذلك لن يعرف العمال الهدف من التمكين، فجوهر عملية التمكين هو الإستفادة من الإمكانيات الإبداعية لدى العمال.
  - ✓ **الملكية: O- Ownership** - يقترح ستر معادلة للتمكين تتكون من ثلاثة أحرف تمثل الأحرف الأولى لمعادلة التمكين و هي:

$$\text{Authortity} + \text{Accountability} = \text{Achievement}$$

$$\text{الإنجاز} = \text{المسؤولية} + \text{السلطة}$$

- من خلال هذه المعادلة نرى أن التمكين هو قبول السلطة الممنوحة وتحمل المسؤولية المترتبة عنها، وبالتالي تحقيق الإنجاز. أي التمكين هو السلطة والمسؤولية والإنجاز المحقق، ولتحقيق الإنجاز لابد على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية المترتبة عن أفعالهم وقراراتهم، ولابد أن تكون المسؤولية مشجعة على تقديم الأفكار للإدارة العليا والسماح لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم.
- ✓ **الرغبة في التغيير: W- Willingness To Change** - إن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية وما لم تشجع الإدارة العليا التغيير فإنها ستؤدي إلى الفشل، لأن برامج التدريب التي تتعامل مع طرق التغيير لدى العاملين يمكن أن تعزز قدرتهم ورغبتهم في التغيير.
  - ✓ **التخلص من الأنانية: E- Ego Elimination** - في كثير من الأحيان يتصف بعض المدراء بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل في السلطة، والسيطرة على العاملين ويعتبرون تمكين العامل تهديدا لشخصيتهم، وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية للمؤسسة وفرصة لنمو المدراء والعمال، كذلك العديد من المدراء ليس لديهم الرغبة في تغيير أدوارهم القديمة من مدير متسلط إلى مدير موجه ومدرب، ولكي يتم تطبيق تمكين العاملين يجب أن يتولد لدى المدراء الرغبة في التوجه نحو الآخرين وعدم حبهم لذاتهم.

✓ **الإحترام: R- Respect** - من خلال التمكين يستطيع كل أعضاء المؤسسة المساهمة فيها من خلال تطوير أعمالهم وإبداعاتهم، والمؤسسة التي تسعى إلى تطبيق التمكين تكون قد إحتزمت أفرادها وزرعت فيهم روح التحدي بالسماح لهم بإستخدام مبادراتهم.<sup>1</sup>

### ثالثا: أساليب تمكين العاملين

هناك عدة أساليب لتمكين العاملين نذكر منها ما يلي:

✓ **أسلوب القيادة:** يقوم أسلوب القيادة على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العمال إلى المدراء نسبة عالية جدا مقارنة بالمؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز أكثر على تفويض السلطات من الأعلى إلى الأسفل.

✓ **أسلوب تمكين الذات:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والإستقلالية في إتخاذ القرارات.

✓ **أسلوب تمكين الفريق:** إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتعدى التمكين الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي من مبادرات دوائر الجودة، و التمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي و الشراكة والعمل معا.

✓ **إدارة الجودة الشاملة والتمكين:** يعود هذا الأسلوب إلى أفكار (Edward Deming) حول الجودة و إدارة الجودة الشاملة حيث يقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل و التدريجي في كل أبعاد المؤسسة ومجالاتها من خلال إنخراط جميع العاملين في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح العاملين نوعا من الحرية والإستقلالية والمساهمة في إتخاذ القرار.

✓ **أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:** يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض إعتداد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ تمكين العاملين، وفي هذا السياق يقول (Honold) بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم والتشجيع المستمر، و التفاعل بين كل هذه الأسس. من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صباح بن سهلة، مرجع سابق، ص ص 13-15.

<sup>2</sup> محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012، ص ص 46-48.

## II. 2- أساسيات تمكين العاملين

### II. 2- 1- مستويات التمكين، نماذجه، وخطوات تطبيقه

#### أولاً: مستويات تمكين العاملين

حدد باستور أربعة مستويات لرجل الإدارة وفريقه من أجل تطبيقها في عملية تمكين العاملين وهي:

- ✓ **المستوى الأول:** يضع فيه رجل الإدارة مسودة القرارات ويعلم فريق العمل بها، وقد يبدو هذا أساساً واضحاً للعملية السليمة، إلا أنه على الأغلب يقوم المديرون بوضع قراراتهم ولا يكلفون أنفسهم عناء إطلاع الفريق على الأسباب التي أدت إلى إتخاذها.
  - ✓ **المستوى الثاني:** يسأل المدير فريقه عن أية إقتراحات أو إضافات، ويقوم بالتمهيد لوضع القرارات بالإعتماد على الإقتراحات والإضافات التي وردت من الفريق، ويعلم الفريق بها.
  - ✓ **المستوى الثالث:** يناقش المدير مع الفريق الوضع بشكل مفصل ويطلب أوراق عمل من الفريق، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها ولكن يعلم الفريق بذلك.
  - ✓ **المستوى الرابع:** الإستمرار في بناء العلاقات التبادلية الوظيفية، ومرونة الإتصال بكافة أشكاله، وفيها تتخذ القرارات بشكل نهائي بالتعاون ما بين المدير والفريق.
- نخلص من المستويات السابقة إلى أن المؤسسات الحديثة تطبق برامج تمكين العاملين، ولكن بدرجات متفاوتة، فالتمكين في بعض المؤسسات يشجع العاملين على طرح الأفكار دون السماح لهم بتنفيذها أو المشاركة في صناعة القرار بشأنها، وبعضها الآخر يعطي العاملين حرية واسعة وسلطة لإتخاذ القرارات وتنفيذها.<sup>1</sup>
- ونجد أيضاً من المفكرين من يحرص مستويات تمكين العاملين في المستويات التالية:
- ✓ **المستوى الأدنى:** يظهر في شكل الإستشارة الإنتقائية حيث يطلب من العاملين وبشكل فردي تقديم معلومات محددة أو آراء حول بعض جوانب القرارات. وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.
  - ✓ **المستوى المتوسط:** ويظهر في شكل الإستشارة الموسعة سواء كان ذلك بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم.

<sup>1</sup> حسين موسى العساف، مرجع سابق، ص 22.

✓ **المستوى الأعلى:** ويظهر في شكل الإستشارة الكاملة التي يتسلم من خلالها العاملون زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرار. وفي هذا السياق نجدهم يعملون على تحديد وإكتشاف المشاكل، وإيجاد الحلول، وإختيار الأفضل مع مراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه<sup>1</sup>.

### ثانيا: نماذج التمكين

تختلف هذه النماذج من باحث لآخر وفيما يلي سنستعرض بعض منها:

#### ✓ النموذج التحفيزي لـ Conger and Canungo:

عرف كل من (Conger and Canungo) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين، حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، وإقتراح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين، الأولى يمكن النظر للتمكين كمركب إتصالي فالتمكين يدل ضمنا على تفويض القوة، والثانية يمكن النظر للتمكين أيضا كمركب تحفيزي، فالتمكين يدل ضمنا وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك جليا في التعريف الذي تبناه الكاتبان.

#### ✓ النموذج الإدراكي لـ Thomas and Velthouse:

قام كل من (Thomas & Velthouse) بإكمال العمل الذي أنجزه كل من (Conger & Kanungo) فقاما ببناء نموذج التمكين الإدراكي، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز، وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي، ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المؤسسة، وقد حدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساسا لتمكين العاملين وهي: التأثير الحسي أو الإدراكي، الكفاءة، إعطاء معنى للعمل، الإختيار.<sup>2</sup>

#### ✓ نموذج Spritzer:

يعتمد نموذج (Spritzer) على مجموعة من العوامل تؤدي إلى التمكين الإداري، ويمكن تقسيمها إلى:

- عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته.
- عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت وبرامج التدريب.

<sup>1</sup> أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> محمد الطاهر قريشي، لطيفة أحمد السبتي، مرجع سابق، ص 66.

هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها نموذج كل من (Tomas and Velthouse)، كما أن التمكين حسب هذا النموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع مع وجود عنصرين يدعمان عملية التمكين هما رغبة الجماعة وإستقرار المؤسسة.

#### ✓ نموذج Hartline and Ferrell :

يقوم نموذج (Hartline and Ferrell) على مدى إلتزام الإدارة بمستويات الجودة المقدمة للزبائن، أي وضع الجودة كمطلب إستراتيجي للمؤسسة ويتطلب ذلك من الإدارة القيام بتفعيل أساليب جديدة في القيادة وتقييم الأداء، ويرى الباحثان أن التمكين والتقييم السلوكي للعاملين هما الوسيلة للوصول إلى تحقيق جودة الخدمة المطلوبة للزبائن.

#### ✓ نموذج Davis :

إقترح (Davis) نموذج يتكون من عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين عمالهم وهي:

- التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يقدم المدير للعامل الإرشاد والتوجيه المناسب ويشعره بإملاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.
- التمكين من خلال الصلاحيات: هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يتحقق لديهم الحماس والإبداع في العمل.
- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: حيث أنه يجب وضع معايير قصوى للأداء من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها مع ضرورة توفر شروط لهذه المعايير كالموضوعية والمصادقية.
- التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب على المؤسسة أن تقوم بصقل مهارات ومعارف أفرادها ومحاولة تعديل سلوكهم من أجل زرع الثقة التنظيمية فيهم.
- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكنوا من إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، إنطلاقاً من كون المعلومة هي من تغذي القرار.
- التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء العامل عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.
- التمكين من خلال التقدير والإهتمام: يحتاج العامل إلى قيام المدير بتعزيز شعوره والذي يوصله إلى إدراكه لذاته.
- التمكين من خلال الإحترام: يحتاج العمال لأن يعاملوا بكل إحترام وتقدير من أجل إظهار أداء متميز.
- التمكين من خلال الثقة: عندما يشعر الأفراد بثقة مديريهم بهم يصبحون أكثر تركيزاً في مهام عملهم، دون السعي إلى البحث عن تبرير كل موقف يواجههم.

- التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيرا ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح وذلك من خلال التعلم من الأحداث السابقة، وكلما شعر الفرد بتواجد إمكانية ومجال للخطأ كلما كانت إمكانية التعلم لديه أكبر.<sup>1</sup>

#### ✓ نموذج Anderson and Sandmann:

قدما نموذج ممارسات التمكين في مؤسسات الشباب ورءوا بأن البيئة التي تعتنق عملية التمكين تؤدي إلى تطوير القيادة الشابة من خلال ربط مفاهيم التمكين بمؤسسات الشباب، وبشكل عام حددوا ثلاث فئات تنتمي أو تقلل من الشعور بالتمكين وهذه الفئات هي العمل، الأفراد والمؤسسة.<sup>2</sup>

#### ثالثا: خطوات تطبيق تمكين العاملين

إن تطبيق التمكين يمكن أن يتم بالخطوات التالية:

- ✓ **الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:** إن أولى الخطوات هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، فإن توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المدراء أيضا أن يحددوا بشكل دقيق السلطات والمسؤوليات التي ستعهد للعاملين من جراء التمكين.
- ✓ **الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المدراء:** قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.
- ✓ **الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون:** يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها.
- ✓ **الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:** يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ إن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، حيث أن الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا.
- ✓ **الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:** لكي يتمكن المرؤوسون من إتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، ويجب أن يتوافر للعاملين الممكّنين فرصة للوصول إلى المعلومات والبيانات التي تساعد في إتخاذ قرارات أفضل.
- ✓ **الخطوة السادسة: إختيار الأفراد المناسبين:** لا بد للإدارة أن تعمل على إختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية إختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

<sup>1</sup> أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص 42-44.

<sup>2</sup> عادل هادي البغدادي، رافع حميد الحدرائي، مرجع سابق، ص 147-148.

- ✓ **الخطوة السابعة: توفير التدريب:** إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات، والإتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل، والتحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.
- ✓ **الخطوة الثامنة: الإتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين:** يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، وإستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.
- ✓ **الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:** لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع إتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.
- ✓ **الخطوة العاشرة: عدم إستعجال النتائج:** لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييرا، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم إستعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة، وهي تأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.<sup>1</sup>

## II. - 2- متطلبات تمكين العاملين ونتائجه

### أولا: متطلبات تمكين العاملين

- يرى بعض الباحثين أن سياسة تمكين العاملين تتطلب بعض العناصر و التي يجب توفرها لتكون عملية تمكين العاملين ناجحة، وسنورد بعض من هذه العناصر فيما يلي:<sup>2</sup>
- ✓ **الثقة الإدارية:** وهي أساس عملية التمكين، فعندما يثق المدراء في عمالهم ويعاملوهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والإختيار، فإن ذلك نتيجهته تمكين العاملين من حرية التصرف حيال الأعمال التي يؤديونها بمرونة وسهولة.
- ✓ **الدعم الإجتماعي:** لكي يشعر العاملون بالتمكين الفعلي، فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم مما يزيد من إلتزامهم إتجاه المؤسسة، ومرار الوقت تحدث زيادة في مستوى الإلتفاء والولاء إليها.

<sup>1</sup> حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل "في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص ص 17-19.

<sup>2</sup> حسين موسى العساف، مرجع سابق، ص ص 37-38.

- ✓ **الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمؤسسة أن تحقق درجة عالية من تمكين العاملين، إذا أدرك العاملون فيها أهداف الإدارة العليا ورؤيتها في التعامل مع الأزمات، والإلتزام الإستراتيجي للمؤسسة. ويترتب على ذلك شعور العاملون بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من إنتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل إستعصائها.
- ✓ **فريق العمل:** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد أهمية العنصر البشري، وتشجع فرق العمل لإدارة وتنفيذ المهام، ومن خلال المشاركة في صنع القرارات، وإحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، على أن تؤخذ بمحمل الجدوية. كما أن فرق العمل تعد أكثر فعالية من الأفراد في معالجة الأزمات لأنها تتمتع بموارد أكثر، وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في إتخاذ القرارات. وبناء عليه يجب أن يمنح المدراء فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ القرارات المتعلقة بتسيير الأعمال، وتطبيق التحسينات التي يقترحها الفريق.
- ✓ **الإتصال الفعال:** يعد نظام الإتصال في المؤسسات الإدارية، المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة العليا لن تنجح في حل مشكلات المؤسسة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلات ليست متوفرة لديها بالشكل الكافي، وإنما لدى الأشخاص المتأثرين بها، ولذلك لا بد من إشراك الأفراد العاملين في الحل ليتم التوصل إلى حل فعال وسريع، ولسهولة الإتصال والسرعة فيه لا بد من تقليل المستويات التنظيمية ذات الطبيعة الإشرافية.
- ✓ **التدريب المستمر:** لا يمكن تمكين العاملين دون توفير التدريب الملائم و المناسب لأغراض الوظيفة الملقاة على عاتقهم كما أن تمكين العاملين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف بصفة مستمرة وفقا لطبيعة مهامهم فالتدريب عنصر أساسي لبناء المؤسسات وإستمرارها، ويزيد من حماسة العاملين ودافعيتهم نحو العمل، ويشجعهم على زيادة الخبرات، وتوظيفها بالشكل المناسب لخدمة المؤسسة وأهدافها.
- وهناك من يرى أن متطلبات تطبيق إستراتيجية التمكين تكمن في:<sup>1</sup>
- ✓ صدق المؤسسة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات فيها.
- ✓ إلتزام المؤسسة بدعم العمال وإشراكهم في رسم الخطط وتحديد أهدافها.
- ✓ الإعتماد على الرقابة الذاتية بدلا من المباشرة لبناء جسور ثقة جيدة بين العمال والإدارة.
- ✓ توفير المعلومات عن الأداء التنظيمي والجماعي والفردى.
- ✓ ضمان قنوات إتصال مفتوحة في ظل فرق العمل وإعتماد أساليب جديدة لحل المشكلات.
- ✓ معرفة تفاصيل الأعمال المتواجدة لإنجازها من طرف العامل.
- ✓ العمل على تدفق المعلومات بجميع الإتجاهات ومعظم المستويات.
- ✓ إعتماد أنماط قيادية مناسبة وداعمة لخطط التمكين وأساليبه.

<sup>1</sup> بلقاسم جوادي، **التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين**، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 109.

### ثانياً: نتائج تمكين العاملين

لتوضيح النتائج التي تنجم عن تمكين العاملين هناك من قام بتقسيمها إلى ثلاث مستويات وكانت كما يلي:

#### ✓ نتائج خاصة بالعاملين:

يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للعامل المناسب لمفهوم التمكين، وهنالك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين العاملين نذكر منها:

- **تحقيق الإنتماء:** حيث يسهم التمكين في زيادة الإنتماء الداخلي بالنسبة للعامل، كما يسهم في زيادة إنتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة إنتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، وينتج عن الإنتماء تحسن في مستوى الإنتاجية، وتدني في التغيب عن العمل ونقص في معدل دوران العمل.
- **المشاركة الفاعلة:** وتعني تمكين العاملين الذي يسهم في رفع مستوى مشاركتهم. والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفعالية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع إنتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية إتجاه أهداف المؤسسة وغاياتها.
- **تطوير مستوى أداء العاملين:** إن تحسین مستوى أداء العامل ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تنتج عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وهي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين.
- **إكتساب المعرفة والمهارة:** إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل. والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحققا دون تنمية وتدريب وهذا يتطلب في الكثير من الحالات إنخراط العمال في دورات تدريبية، وندوات وورش عمل، ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ذهب، وحتى بعد مغادرته للمؤسسة التي كان يعمل بها سابقا.
- **المحافظة على العامل من قبل المنظمة:** إن المؤسسات الناجحة هي تلك التي لا تفرط في عمالها الممكنين بسهولة، فزيادة معرفة ومهارة العامل وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به، والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة، لأنها قدمت كل ما يدعو المؤسسة للحرص على هذا العامل، حيث أن التخلص منه أو فقدانه لصالح مؤسسات منافسة سيكون في من أكبر الأخطاء.
- **شعور العامل "بمعنى الوظيفة":** العامل الممكن 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 المؤسسة، 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 .

- تحقيق الرضا الوظيفي: وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والإستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.
- ✓ نتائج خاصة بالمؤسسة:
- للتمكين نتائج هامة تنعكس على المؤسسات وهذه النتائج تتمثل فيما يأتي:
- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة: العامل 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 وإخراطهم فيه.
- تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقية.
- مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد: العامل الممكن هو أكثر رغبة في التغيير، وتجدد أقل مقاومة للتغيير، حيث أنه من أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي مقاومة التغيير من قبل العاملين خوفا منه، وهذا قد لا يوجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.
- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء: ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المؤسسة وتحقق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.
- تحسين العلاقة بين العاملين: من خلال مفهوم التسويق الداخلي 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.
- ✓ نتائج خاصة بالمتعاملين مع المؤسسات الممكن أفرادها
- هنالك دراسات تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى العاملين. فتمكين العاملين يساهم في زيادة قدرة العامل على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والإستجابة، وهذا يؤدي في النهاية إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن مروان عفانة، مرجع سابق، ص 11-14.

II. 2-3- مبررات تمكين العاملين ومعيقاته

أولاً: مبررات تمكين العاملين

هناك عدة عوامل ومبررات تدفع الإدارة للحوء إلى التمكين لحل بعض من مشاكلها وفيما يلي سنعرض بعض المبررات:<sup>1</sup>

- ✓ تنامي إهتمام المدراء بتفويض مرؤوسيههم جزءا من صلاحياتهم نظرا لعدم كفاية وقتهم للقيام بكافة الأعمال المطلوبة منهم، فهم يثقون بقدرات العاملين وخاصة حين يتمتعون بمستوى عالي من التعليم والثقافة المشتركة والمهارات الفنية.
- ✓ تنامي رغبة العاملين في الإستقلالية وإتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، وخاصة مع إزدياد ثقتهم في قدرتهم ورغبتهم في ترجمة أقوال المدراء إلى عمل.
- ✓ تمكين العاملين يساعد على المحافظة على الكفاءات البشرية وتقليل معدل دوران العمل، وذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين المؤسسة والعمال وخلق الولاء التنظيمي، لما له من دور وتأثير مباشر على رفع الروح المعنوية للعمال وإنعكاس ذلك على نظرهم المستقبلية للعمل.

ثانياً: معيقات تمكين العاملين

هناك عدة عوامل وعوائق تعرقل وتحد من تطبيق سياسة تمكين العاملين وفيما يلي سنعرض بعض المعوقات التي تلعب دورا في ذلك:<sup>2</sup>

- ضعف مهارات الأفراد العاملين، لضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف.
- غياب الثقة بين الإدارة والعاملين، لعدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- وجود نظام إتصال ضعيف داخل المؤسسة، لكثرة المستويات التنظيمية فيها.
- وجود نظام قيادة تقليدية يتسم بالنظام الرقابي الصارم، والذي لا يسمح بحرية التصرف ويحد من الإبداع في أدوار العاملين.
- العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافآت والحوافز.
- ضعف العلاقة ما بين العاملين، لغياب فرق العمل من بيئة المؤسسة.
- مناخ تنظيمي غير صحي ينعكس سلبا على معنويات العاملين الذي ويؤثر في إنتاجهم وأدائهم.
- المركزية الشديدة في سلطة إتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> Frensh & Wendell, "Organization development: behavioral science interventions for organization improvement", Prentice Hall, 1999, p: 19.

<sup>2</sup> - حسين موسى العساف، مرجع سابق، ص 39.

- حسن مروان عفانة، مرجع سابق، ص ص 19-20.

- محمد الطاهر قريشي، لطيفة أحمد السبتي، مرجع سابق، ص 66

- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
  - عدم الرغبة في التغيير.
  - السرية في تبادل المعلومات.
  - ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
  - إختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين.
  - تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المؤسسات الأخرى برغم إختلاف ظروف كل مؤسسة.
  - ضعف مهارات العاملين.
  - مقاومة التغيير من قبل المديرين أو الموظفين.
  - خوف الموظفين من تحمل المسؤولية، والمساءلة والمحاسبة.
  - عدم توفير الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين.
  - جمود الثقافة التنظيمية.
- ومن خلال إستعراض تلك المعوقات السابقة لتطبيق التمكين، يتضح لنا أن تطبيق تمكين العاملين ليس إختياراً سهلاً بأي حال من الأحوال، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها، لذا فإنها تحتاج إلى تضافر الجهود لتذليل تلك العقبات.

## II. 3- دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية

يلعب تمكين العاملين دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك إستناداً إلى الدور الكبير والذي تلعبه كل من أبعاده المتمثلة في: تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، والإتصال في تحقيق الميزة التنافسية من خلال متطلبات كل إستراتيجية من الإستراتيجيات التنافسية وهذه الأخيرة تتحدد بناءً على الميزة التنافسية المتبناة من قبل المؤسسة.

### II. 3-1- إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

#### أولاً: تعريف إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

هي قدرة المؤسسة على تحقيق تكلفة أقل مقارنة بمنافسيها من خلال العمل على تخفيض تكاليفها، وهناك عادة حوافز ودوافع تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر إقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى

التعلم والخبرة، وجود فرصة مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، سوق مكون من مشتريين واعيين تماما بالسعر.<sup>1</sup>

### ثانيا: متطلبات إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

لتطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل هناك عدة متطلبات من بينها ما يلي:<sup>2</sup>

#### ✓ من حيث المهارات والموارد:

- إستثمارات رأسمالية كبيرة.
- مهارات تقنية في الإنتاج.
- رقابة مكثفة على القوى العاملة.

#### ✓ من حيث المتطلبات التنظيمية:

- رقابة محكمة على التكاليف.
- هيكلية التنظيم والمسؤوليات.
- تقارير رقابية مفصلة ومتكررة.

بالإضافة إلى هذه المتطلبات هناك من يضيف متطلبات أخرى لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف كما يلي:<sup>3</sup>

- ضرورة أن تتجه المؤسسة إلى وضع برامج لتنمية مهارات الإبداع والقدرة على التطوير والتحديث وتنمية الرغبة والدوافع لدى عمالها لتقديم أفكار غير تقليدية تساهم في ضبط الإنفاق وترشيد التكلفة، ومن أمثلة ذلك:
- يقدم مسئولو وظيفة الخدمات اللوجستية أفكارا لضبط الإنفاق وترشيد التكلفة في أعمال الشراء وخدمات النقل والصيانة وأعمال التخزين وغيرها من أنشطة الإمداد.
- يقدم مسئولو وظيفة الترويج أفكارا لضبط الإنفاق وترشيد تكلفة أعمال الترويج من إعلانات ومعارض ودعاية وخدمات العملاء وغيرها من أساليب وأدوات ترويجية.
- يتمكن أفراد جهاز البيع من إبرام صفقات بيعية كبيرة الحجم والقيمة، تزيد من سرعة عملية التنفيذ أو تحقق مقومات الإنتاج الكبير والإستفادة من إقتصاديات الحجم الكبير ومن ثم التوفير في التكلفة.
- يقدم مسئولو أعمال التنفيذ أو الإنتاج أو التصنيع أفكارا بأساليب جديدة للتنفيذ أو بدائل أفضل من الخامات

<sup>1</sup> عليان حسين باديس، دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة حالة مدبغة المليية - جيغل-، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص ص 71-72.

<sup>2</sup> رزيقة بجاوي، مرجع سابق، ص 57.

<sup>3</sup> فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الشركات، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010، ص ص 56-57.

والمستلزمات أو طرقاً فنية لأعمال التشغيل والصيانة أو إستراتيجيات جديدة للتعامل مع المفاوضين والموردين والإستشاريين ينتج عنها توفيراً في التكلفة.

- إعتقاد على سياسة التحفيز لتحقيق الأهداف الكمية أساساً، حيث يجب على المؤسسة أن تتخذ الترتيبات المناسبة وتضع الأنظمة الفعالة وتتخذ القرارات السليمة لتحفيز العاملين لتحسين الأداء ورفع معدل الإنتاجية وتقليل الهدر والتالف والفاقد في إستخدام الإمكانيات بما يساهم في ضبط الإنفاق، وترشيد التكلفة، وهنا يتقلص العبء على كافة الوحدات والوظائف على مستوى المؤسسة.

\*من خلال تعريفنا السابق لأبعاد تمكين العاملين ومن خلال متطلبات إستراتيجية السيطرة بالتكاليف نجد أنه لتحقيق هذه الإستراتيجية بالتالي تحقيق الميزة التنافسية، يجب الإعتداد على تمكين العاملين من خلال تحفيزهم وتدريبهم لتطور وتبني لديهم مهارات ودوافع تجعلهم يتقنون أداء العمل بالتالي تفادي الزيادة في التكاليف، في مقابل ذلك لا تتطلب هذه الإستراتيجية تفويضاً للسلطات، ولا العمل في مجموعات، ولا إتصالات بنسبة معينة حيث تبادل المعلومات بين الإدارة والعمال. لأنها تلجأ إلى الرقابة المكثفة والمحكمة على العمل والعمال.

وبالتالي لبناء الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، تبني المؤسسة في هذه الحالة نموذج (Davis) لأنه يقوم على مختلف أبعاد تمكين العاملين ومن بينها الأبعاد المختارة كمتطلبات للإستراتيجية السيطرة بالتكاليف. يتكون هذا النموذج من عشرة طرق يمكن للمدراء إتباعها لتمكين عمالهم، نختار من بين هذه الطرق الطرق التي تدعم التدريب والتحفيز، كونهما من متطلبات إستراتيجية السيطرة بالتكاليف بالتالي تتحقق الميزة التنافسية من خلالهما. وهته الطرق المختارة حسب نموذج (Davis) هي: التمكين من خلال التدريب والتطوير، التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي، التمكين من خلال التقدير والإهتمام، التمكين من خلال الإحترام، التمكين من خلال الثقة، التمكين من خلال السماح بالفشل.<sup>1</sup>

## II. 3-2- إستراتيجية التمييز

### أولاً: تعريف إستراتيجية التمييز

هي قدرة المؤسسة على توفير القيمة المتميزة والمتفوقة للزبائن في ضوء جودة المنتج والمواصفات الخاصة التي يرغب بها، وتستهدف هذه الإستراتيجية السوق الواسع، وتتضمن إنتاج منتجات متميزة بعلامتها التجارية وتصميمها، وتعد إستراتيجية التمايز قابلة للتنفيذ لتحقيق عوائد فوق المتوسط في أعمال محددة، حيث تمثل توجهها تنافسياً جذاباً عندما تكون إحتياجات الزبائن وتفضيلاتهم متباينة بشكل كبير إذ لا يمكن لمنتج قياسي معين إشباعها، ويتطلب

<sup>1</sup> أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص ص 42-44.

تنفيذ هذه الإستراتيجية معرفة ما يعتبره الزبائن أساسيا، وما يعتقدون أنه ذو قيمة وذلك من خلال دراسة سلوك المستهلك أو الإتصال المباشر مع عمالها كونهم جزء من زبائن المؤسسة.<sup>1</sup>

ثانيا: متطلبات إستراتيجية التمييز:

لتطبيق إستراتيجية التمييز هناك عدة متطلبات من بينها ما يلي:<sup>2</sup>

✓ من حيث المهارات والموارد:

- قدرات تسويقية متميزة.
- قدرات وإمكانيات عالية على البحث والتطوير.
- هندسة منتج متطورة.

✓ من حيث المتطلبات التنظيمية:

- تنسيق قوي بين الوظائف.
- إستقطاب الباحثين المبدعين، والقوى العاملة ذات المهارات المحورية.
- بالإضافة إلى هذه المتطلبات هناك من يضيف متطلبات أخرى لإستراتيجية التمييز كما يلي:<sup>3</sup>
- تتطلب إستراتيجية التمايز توفر قدرات فنية ومالية وإدارية لدى المؤسسة لمتابعة إحتياجات العميل وقياس مستوى رضاه عن المنتج والقيام بعملية التحديث والتطوير المستمر إستجابة لتوقعاته.
- تتطلب إستراتيجية التمايز أن تمتلك المؤسسة قدره عالية على التطوير والتحديث وأن يكون لديها أنظمة فنية وإدارية قادرة على الإستجابة المهنية السريعة لإحتياجات العملاء بجانب قدرتها على المبادرة بتقديم ما هو جديد متمايز بصورة قد تفوق توقعات العميل.

\*من خلال تعريفنا السابق لأبعاد تمكين العاملين ومن خلال متطلبات إستراتيجية التمييز نجد أنه لتحقيق هذه الإستراتيجية بالتالي تحقيق الميزة التنافسية، يجب الإعتماد على تمكين العاملين من خلال تفويضهم السلطة، تحفيزهم، وتدريبهم لتطور وتبني لديهم مهارات ودوافع تجعلهم يتقنون أداء العمل ويدعون فيه سواء من ناحية عملية الإنتاج أو عملية التسويق، بالتالي تشجعهم على المبادرة كما تمنحهم كامل الحرية في آدائهم لمهامهم، وتدعم العمل الجماعي بينهم (فرق العمل) الذي ينتج عنه أفكار خلاقة تساعد المؤسسة في تمييز منتجاتها، وكذا تعمل على منحهم كافة المعلومات التي يحتاجونها حول عملية الإنتاج وغيرها عن طريق كافة وسائل الإتصال المتوفرة لمعرفة النتائج التي تود المؤسسة الحصول عليها في المقابل العمل علة تحقيق هذه النتائج.

<sup>1</sup> سعد علي حمود العنزي، عراك عبود عمير، "تعظيم الإستراتيجيات التنافسية العامة في إطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطرة"، بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (المجلد 21، العدد 82، 2015)، ص 8.

<sup>2</sup> رزيقة مجايوي، مرجع سابق، ص 57.

<sup>3</sup> فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى الفحطاني، مرجع سابق، ص ص 54-55.

بالتالي لبناء الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية التمييز تتبنى المؤسسة في هذه الحالة نموذج (Davis) لأنه يقوم على مختلف أبعاد تمكين العاملين ومن بينها الأبعاد المختارة كمتطلبات للإستراتيجية التمييز. يتكون هذا النموذج من عشرة طرق يمكن للمدراء إتباعها لتمكين عمالهم، نختار كل النموذج كون طرقه العشرة تعبر عن أبعاد تمكين العاملين المختارة والتي كانت من متطلبات إستراتيجية التمييز، بالتالي تتحقق الميزة التنافسية من خلالها. وهته الطرق المختارة حسب نموذج (Davis) هي: التمكين من خلال المسؤوليات، التمكين من خلال الصلاحيات، التمكين من خلال التدريب والتطوير، التمكين من خلال المعايير والآداء المثالي، التمكين من خلال التقدير والإهتمام، التمكين من خلال الإحترام، التمكين من خلال الثقة، التمكين من خلال السماح بالفشل، التمكين من خلال المعرفة والمعلومات، التمكين من خلال التغذية الراجعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص ص 42-44.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه حول مفهوم تمكين العاملين، وحول ما ينطوي عليه من أهمية، أهداف، فوائد، أبعاد، مستويات، أساليب، نماذج، مبررات ومعوقات، يتجلى لنا أنه ليس مجرد فكرة نظرية طموحة أو مصطلح عابر ظهر في فترة من الزمن ثم سرعان ما غاب، بل إن له جذور على إمتداد الفكر التنظيمي، وسيظل مضمونه جوهريا رغم أنه غير مطبق بشكل صحيح وكامل ورغم أنه فير شائع الإستعمال في مؤسساتنا و إدارتنا كشعار متداول أو كفلسفة أو نظام ، إلا أنه يمكن أو نستطيع أن نستدل عليه من خلال بعض الممارسات اليومية في العمل للرقى بمستوى أداء الفرد العامل إلى الأفضل من خلال تفويض السلطة له ومشاركته في إتخاذ القرارات، تحفيزه للتحرك نحو تحسين أداءه، تدريبه وتطوير مهاراته، مشاركته بالمعلومات ودعم العمل الجماعي بين العمال. وعموما تمكين العاملين يمثل إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخلا فعالا للتطوير والتحسين الإداري المستمر، وعلى المؤسسات أن تحدد تعريفا إجرائيا أو عمليا له والتفصيل فيه قبل البدء بتطبيقه بدلا من الإعتماد على القبول التام للنظرة الغامضة والمغرية لمفهومه.





السنة الثانية ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات

### إستمارة البحث

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: "دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بقديلة- ولاية بسكرة، وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في التسيير الإستراتيجي للمنظمات من جامعة بسكرة.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم وتقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبة:

\*وهيبة غربي

\*ياسمين مستورة

السنة الجامعية: 2017/2016

## البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم للتعرف على بعض الخصائص بغرض التحليل وتفسير بعض النتائج، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة عن التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في الخيار المناسب.

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- السن:  من 29-20 سنة  من 30-39 سنة  من 40-49 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- الشهادة العلمية:  بكالوريا  تقني سامي  ليسانس  ماستر  مهندس  ماجستير  دكتوراه

4- الوظيفة الحالية: .....

5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 9 سنوات  من 10 إلى 14 سنة  من 15 سنة فأكثر

المحور الأول: الميزة التنافسية

ضع إشارة (X) في المربع المناسب لخيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
<b>أولاً: السيطرة بالتكاليف</b>				
01	تركز المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج وغيرها من التكاليف			
02	تقوم المؤسسة بمراقبة مكثفة ومفصلة لتكاليفها			
03	تسعى المؤسسة إلى إبتكار وتطوير طرق و أساليب فعالة لتخفيض التكاليف			
04	تقوم المؤسسة بالإنتاج بكميات كبيرة			
05	أسعار منتجات المؤسسة أقل من منافسيها			
06	تسعى المؤسسة للحصول على مصادر توريد منخفضة الأسعار			
07	تسعى المؤسسة للحصول على منافذ توزيع بأسعار منخفضة			
<b>ثانياً: التمييز</b>				
08	منتجات المؤسسة تميز بجودة عالية من حيث خصائصها وصفاتها			
09	تسعى المؤسسة دوماً إلى إدخال التحسينات المستمرة على منتجاتها			
10	تخصص المؤسسة وقتاً للبحث والتطوير			
11	تتعامل المؤسسة مع موردين تميز موادهم الأولية بالتنوع والجودة العالية			
12	تسعى المؤسسة للحصول على منافذ توزيع تميز بالمهارة والخبرة الكافية في مجال تسويق منتجاتها			

المحور الثاني: تمكين العاملين

ضع إشارة (X) في المربع المناسب لخيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
<b>أولاً: تفويض السلطة</b>				
01	تمنح الحرية و الإستقلالية الكاملة للعامل في أداء مهامه			
02	يلتزم العاملون بتحمل مسؤولية الأعمال التي تنتج عن السلطة الممنوحة لهم			
03	تثق الإدارة في قدرة العمال على أداء المهام الموكلة إليهم			
04	يتخذ العامل القرارات المتعلقة بعمله بمفرده دون تلقي أوامر			
<b>ثانياً: التدريب</b>				
05	تتاح فرصة التعلم للعاملين في مجال عملهم			
06	توفر الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهارات العمال			

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
07	توفر الإدارة كل المعلومات عن البرامج التدريبية المتبعة			
<b>ثالثا: التحفيز</b>				
08	تقدر الإدارة جهود العاملين في العمل			
09	تقوم الإدارة بتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية في عملهم			
10	تقوم الإدارة بترقية عاملها وفق معايير مختلفة			
11	تتبع الإدارة نظام مشاركة العمال في إتخاذ القرار			
12	تقوم الإدارة بالإهتمام بالجانب الإجتماعي لعمالها			
13	تسعى الإدارة لتحفيز عمالها من خلال التعويضات والمقابلات المادية			
<b>رابعا: فرق العمل</b>				
14	تتوفر أجواء من المساعدة والتعاون في أوساط العمال			
15	يتم ممارسة بعض الأعمال في مجموعات أو فرق			
16	يسود الإحترام و الثقة بين أعضاء فرق العمل			
17	ترداد درجة الإلتزام إتجاه العمل عند العمل ضمن مجموعات			
<b>خامسا: الإتصال</b>				
18	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل إتصال فعالة ومتطورة			
19	تتميز التعليمات والإجراءات بالوضوح			
20	يستطيع العاملون الوصول إلى المدراء وإرسال معلومات وإستقبالها دون صعوبات			
21	تستخدم الإدارة في الإتصال بعمالها الإتصالات الرسمية			
22	تستخدم الإدارة في الإتصال بعمالها الإتصالات غير الرسمية			
23	تستخدم الإدارة شبكات خاصة كالشبكات الداخلية في الإتصال بعمالها			
24	تستخدم المؤسسة الإتصالات وغيرها من الوسائل للإتصال بعمالها			

