



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي- الجزائر  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



## الموضوع

# دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: مؤسسة الإتصالات موبيليس- قسنطينة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في المسار (علوم التسيير، العلوم الاقتصادية....)  
فرع: تسيير منظمات  
تخصص: تسيير موارد بشرية

الأستاذ المشرف:

شنافي نوال

إعداد الطالب:

بن سديرة نوالدين

رقم التسجيل:	..... تطلب من القسم
تاريخ الإيداع	.....

السنة الجامعية: 2014-2015

قسم علوم التسيير

# إهداء

إلى من تعهداني بالتربية في الصغر ، وكان لي نبهاً يضيء فكري بالنصح ، و  
التوجيه . في الكبر أمني حفظهما الله .

وأبي أطال الله عمره .

إلى من شملوني بالعطف ، وأمدوني بالعون ، وحفزوني للتقدم ، أخواتي  
رعاهم الله .

إلى صديقي العزيز ، أخي و توأم روحي ومن رافق دربي طيلة سنوات ناجي  
رعاه الله

إلى اخوتي و رفقاء الدرب الدراسي بلال ، أنس ، عبد النور  
إلى كل من علمني حرفاً ، وأخذ بيدي في سبيل تحصيل العلم ، والمعرفة .  
إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي ، ونتائج بحثي المتواضع .

إلى كل زملائي و أصدقائي .

و أخص بالذكر أصدقائي : زكرياء ، حمزة ، عبد الرحمان ، عمر ، لمين .

إلى كل من ذكرهم قلبي ونساهم قلبي .

حفظهم الله .

أهدي هذا العمل المتواضع لكم جميعاً .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قوله تعالى: { يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ

وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ }

[المجادلة: 11]

# شكر و تقدير

ومن حق النعمة الذكر، وأقل جزاء للمعروفه الشكر...

فبعد شكر المولى عز وجل ، المتفضل بجليل النعم ، وعظيم الجزاء...

يبدد بي أن أتقدم ببالغ الامتنان، وجزيل العرفه ان إلى كل من وجهني، وعلمني ، وأخذ

بيدي في سبيل إنجاز هذا البحث .. وأخص بذلك مشرفتي ، الأستاذة شنافي نوال

التي قامت ، وتابعته ، وصوبته ، بحسن إرشادها لي في كل مراحل البحث ، والتي وجدت

في توجيهاتها حرص الأستاذة ، الذي تأتي ثماره الطيبة بإذن الله ،

والذي كان لعلمه وفضله ، وحسن توجيهاته وعمونه الأثر الملموس في أن يظهر البحث

بصورته النهائية ، فله مني خالص الشكر والتقدير ، وفقه الله...

كما أحمل الشكر والعرفه ان إلى كل من أمدني بالعلم ، والمعرفة ، وأسدي لي النصح ،

والتوجيه وإلى ذلك الصرح العلمي الشامخ متمثلاً في جامعة محمد خيضر التي إحتضنتني من أجل

إنهاء مسيرتي الدراسية بها ، وأخص بالذكر

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، وعميد الدراسات العليا ، والقائمين عليها...

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساندني بدعواته الصادقة ، أو تمنياته المخلصة...

أشكرهم جميعاً وأرجو من الله عز وجل أن يجعل ذلك في موازين حسناتهم.....

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين وافقوا على مناقشة

هذه المذكرة.

## المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة موبيليس بقسنطينة وتوضيح العلاقة بين المتغيرين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (50) عامل إداري بمؤسسة محل الدراسة، وكان عدد الاستبانات المسترجعة (42) إستبانة صالحة لتحليل الإحصائي، وتم اعتماد الوسائل الإحصائية المستخدمة لبرنامج SPSS.V17 للتعامل مع البيانات و استخراج نتائج اختبار فرضيات الدراسة بالإعتماد على الأساليب الإحصائية : مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، واختبار T للعينات المستقلة، معامل الإلتواء، معامل ألفا كرونباخ، تحليل التباين الأحادي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التمكين الإداري السائد بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعا، وكان أيضا مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة مرتفعا كذلك، كما فسر التمكين الإداري (35.20%) من التباين الحاصل في تحقيق الميزة التنافسية مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة على تحقيق الميزة التنافسية.

كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد التحفيز و كذا فرق العمل على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة.

وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من أبعاد التمكين الإداري (التدريب، تفويض السلطة، الاتصال) على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة.

إضافة إلى ذلك فقد بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيرات التالية: ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيرات التالية: ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

وقد قدمت الدراسة جملة من التوصيات ذات العلاقة بالموضوع.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	البسمة
ب	اية قرانية
ج	إهداء
د	شكر وتقدير
هـ	الملخص
و	فهرس المحتويات
ك	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
ن	قائمة الملاحق
2	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: منهجية الدراسة و دراسات السابقة</b>	
4	تمهيد
4	المبحث الأول : منهجية الدراسة
4	المطلب الأول : إشكالية الدراسة
5	المطلب الثاني : أهمية الدراسة و أهدافها
5	أولا : أهمية الدراسة
6	ثانيا : أهداف الدراسة
6	ثالثا : التعريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة
8	المطلب الثالث : فرضيات الدراسة ونموذجها
8	أولا : فرضيات الدراسة
9	ثانيا : نموذج الدراسة
10	المطلب الرابع : حدود الدراسة ومنهجها
10	أولا : حدود الدراسة
10	ثانيا : منهج الدراسة

## دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية

11	المبحث الثاني : أدوات الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة
11	المطلب الأول : أدوات الدراسة
12	المطلب الثاني : مجتمع الدراسة و طرق جمع البيانات
12	أولاً : مجتمع و عينة الدراسة
12	ثانياً : طرق جمع البيانات
12	المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
13	المطلب الرابع : الدراسات السابقة و التعليق عليها
13	أولاً : الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري
16	ثانياً : الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية
19	ثالثاً : مجال الإستفادة من الدراسات السابقة و التعليق عليها
	<b>الفصل الثاني : الإطار النظري التمكين الإداري</b>
22	تمهيد
23	المبحث الأول : ماهية التمكين الإداري
23	المطلب الأول : مفهوم التمكين الإداري و المفاهيم الإدارية القريبة منه
23	أولاً : تعريف التمكين الإداري
25	ثانياً : المفاهيم الإدارية القريبة منه
26	المطلب الثاني : أهمية التمكين الإداري و أهدافه
26	أولاً : أهمية التمكين الإداري
27	ثانياً : أهداف التمكين الإداري
28	المطلب الثالث : خصائص و أنواع التمكين الإداري
28	أولاً : خصائص التمكين الإداري
29	ثانياً : أنواع التمكين الإداري
30	المطلب الرابع : مبادئ التمكين الإداري و أبعاده
30	أولاً : مبادئ التمكين الإداري
31	ثانياً : أبعاد التمكين الإداري
38	المبحث الثاني : أسباب، مستويات و نماذج التمكين الإداري
38	المطلب الأول : أسباب تبني التمكين الإداري

## دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية

38	المطلب الثاني : مستويات التمكين الإداري
40	المطلب الثالث : نماذج التمكين الإداري
45	المطلب الرابع : أساليب التمكين الإداري
47	المبحث الثالث : مراحل تطبيق عملية التمكين الإداري و معوقاتها
47	المطلب الأول : بيئة التمكين الإداري
48	المطلب الثاني : مراحل تطبيق عملية التمكين الإداري
50	المطلب الثالث : مزايا التمكين الإداري
51	المطلب الرابع : معوقات تطبيق التمكين الإداري
53	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : الإطار النظري للميزة التنافسية</b>	
55	تمهيد
56	المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية
56	المطلب الأول : مفهوم التنافسية و الميزة التنافسية
56	أولا : مفهوم التنافسية
57	ثانيا : مفهوم الميزة التنافسية
58	المطلب الثاني : أهمية الميزة التنافسية
59	المطلب الثالث : أنواع الميزة التنافسية
63	المطلب الرابع : محددات الميزة التنافسية و أبعادها
63	أولا : محددات الميزة التنافسية
65	ثانيا : أبعاد الميزة التنافسية
68	المبحث الثاني : مصادر الميزة التنافسية و استراتيجياتها
68	المطلب الأول : مصادر الميزة التنافسية
70	المطلب الثاني : مؤشرات الميزة التنافسية
73	المطلب الثالث : القوى التنافسية الخمسة و سلسلة القيم ودورها في بناء الميزة التنافسية
73	أولا : القوى التنافسية الخمسة
75	ثانيا : سلسلة القيم ودورها في بناء الميزة التنافسية
78	المطلب الرابع : استراتيجيات الميزة التنافسية



## دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية

80	المبحث الثالث : دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية
80	المطلب الأول : دور تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية
81	المطلب الثاني : دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية
82	المطلب الثالث : دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية
82	المطلب الرابع : دور فرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية
83	المطلب الخامس : دور الإتصال في تحقيق الميزة التنافسية
84	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية و إختبار الفرضيات</b>
86	تمهيد
87	المبحث الأول : تقديم مؤسسة الإتصالات موبيليس قسنطينة
87	المطلب الأول : تعريف مؤسسة الإتصالات موبيليس قسنطينة
89	المطلب الثاني : مراحل تطور المؤسسة
91	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس قسنطينة
94	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة و تحليلها
94	المطلب الأول : صدق أداة الدراسة و ثباتها
94	أولا : صدق أداة الدراسة
94	ثانيا: ثبات أدوات الدراسة
95	المطلب الثاني : خصائص مبحوثي الدراسة
97	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي
98	المطلب الرابع : تحليل محاور الإستثمار
104	المبحث الثالث : إختبار الفرضيات
104	المطلب الأول : إختبار الفرضية الرئيسية الأولى و الفرضيات الفرعية لها
104	أولا : إختبار الفرضية الرئيسية الأولى
105	ثانيا : إختبار و تفسير الفرضيات الفرعية
106	المطلب الثاني : إختبار الفرضية الرئيسية الثانية
110	المطلب الثالث : إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
114	خلاصة الفصل

## دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية

115	الخاتمة العامة
120	قائمة المراجع
126	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	مقياس ليكارت الخماسي	01
89	مراحل تطور مؤسسة موبيليس	02
95	نتائج اختبار أداة الدراسة	03
95	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.	04
97	إختبار معاملات الإثواء	05
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التمكين الإداري	06
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الميزة التنافسية	07
104	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	08
105	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية	09
107	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري حسب متغير الجنس.	10
107	نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري حسب متغير العمر	11
108	نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري حسب متغير المؤهل العلمي.	12
109	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري حسب متغير مجال الوظيفة.	13
109	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري حسب متغير سنوات الخبرة.	14
110	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير الجنس.	15

## دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية

111	نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير العمر.	16
112	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير المؤهل العلمي.	17
112	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير مجال الوظيفة.	18
113	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير سنوات الخبرة.	19

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة المقترح	09
02	مستويات التمكين الإداري	40
03	التمكين كعملية إدراكية	43
04	دورة حياة الميزة التنافسية	65
05	القوى التنافسية الخمسة لبورتر	75
06	سلسلة القيم	76
07	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس قسنطينة	91

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
126	إستبانة الدراسة	01
131	قائمة المحكمين	02

## المقدمة العامة

يشهد عالم اليوم تغيرات و تطورات متسارعة أثرت بشكل كبير على معظم الاقتصاديات سواء تلك المصنفة ضمن الدول المتقدمة أو الدول النامية و إن كانت بدرجات متفاوتة، ولمواكبة هذه التحولات الديناميكية أصبح من الضروري انتهاج سبيل التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية من طرف المؤسسات من أجل ضمان البقاء و الاستمرارية. ومن أهم ما نتج عن هاته التحولات هو تغيير النظرة للمورد البشري حيث أعطي له الاهتمام الكامل و العناية الفائقة باعتباره أحد أهم مداخل التقدم و التطور و حجر الزاوية في العملية الإدارية و أحد أهم موارد المؤسسة و ثروتها، إن لم يكن من أهمها على الإطلاق فهو يمثل ركيزة أساسية للمؤسسة في تحقيق نجاحها الاستراتيجي وتنفيذ مختلف أهدافها، ومن هنا فقد تعالت الدعوات التي تنادي بضرورة تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية، وتفويض السلطة للعنصر البشري مع تبني روح المشاركة في صنع القرارات والشعور بالمسؤولية وصولاً إلى تحقيق ما يعرف بالثقة الإدارية، مما يعطي للعاملين سلطات أوسع في الرقابة و اتخاذ القرارات بما يمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية أكبر دون تدخل مباشر من الإدارة. وهذا التوجه الجديد أطلق عليه التمكين .

ويلعب التمكين دور فاعلا في ربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة، من خلال المساهمة في رفع إنتاجية العاملين وتخفيض معدل دوران العمل، بما يكفل تحقيق مكانة سوقية متميزة. وعليه فإن التمكين الإداري يفيد في إشباع حاجات الفرد المعنوية كتحقيق الانتماء وإثبات للذات، وإحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، وتنمية الشعور بالمسؤولية، وفي الأخير تحقيق المزايا التنافسية وتأمين استدامتها، هاته الأخيرة التي تمكن المؤسسة من إحتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه، من خلال تطوير الميزة التنافسية و المحافظة عليها أطول فترة ممكنة، إلا أن هناك عدة أمور يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من بينها إلزامية تمكين العاملين بإعطائهم حرية أكثر في التعامل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع روح المبادرة، والإبداع لديهم، وتضييق الفجوة الموجودة بين الإدارة والعمال، خاصة في ظل صعوبة الاحتفاظ بالميزة التنافسية بصفة نهائية بفعل عصر المعلومات والتطور التكنولوجي، ومن ثمة تأتي ضرورة تنمية و تطوير هذه الميزة عن طريق تمكين العاملين؛ قصد التأمين الأسبقية المؤسسة على المنافسين.



## الفصل الأول: منهجية الدراسة والدراسات السابقة

## تمهيد:

يعد المورد البشري أحد أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمة في تعزيز قدرتها من خلال تركيزها على تدريبه وتأهيله لإشراكه في اتخاذ القرار وذلك لجعله مصدرا لتمييزها. إلا أنه ولشدة المنافسة في ظل التطورات الحاصلة وجب عليها التفكير والبحث عن أساليب إدارية حديثة لمواكبة هذا التطور كالتمكن الإداري، بوصفه كذلك من أحدث الطرق الإدارية المعتمدة من خلال نقل السلطة إلى هذا المورد البشري مع تحميله لنتائجها والمساعدة على اندماجه بالمؤسسة وخلق الإحساس بالانتماء إليها، وبالتالي تحسيسه على بذل المزيد من الجهود ورفع قوة أدائه والتحسين فيه، والإصرار على تحقيق التميز والنجاح باستمرار.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

## المطلب الأول: إشكالية الدراسة

نظرا لما يتسم به عالمنا الاقتصادي اليوم من تعقد ناتج عن التحولات الاقتصادية الكبيرة و التغيرات المتسارعة أصبحت المؤسسات الاقتصادية بحاجة ماسة إلى إمتلاك ميزة تنافسية دائمة تنفرد بها عن منافسيها و تمكنها من البقاء و الإستمرارية ضمن البيئة عالية التنافس.

لذلك تبذل المؤسسات الراغبة في البقاء و الديمومة جهودا كبيرة من أجل الوصول إلى مرحلة التميز و التنافس وذلك من خلال إعادة النظر في استراتيجياتها و هيكلتها وأساليب تسيير مواردها البشرية. هذه الأخيرة التي تعد ثروتها ورأسمالها الحقيقي لامتلاكها للمعارف و المهارات الخاصة القادرة على الإبداع ، سبق تطورات المحيط و التوقع بها إضافة الى تمتعها بالليونة الكبيرة و السرعة في رد الفعل . لذلك كان ولا بد من إعطاء الأفراد الصلاحيات و المسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم مع توفير لهم كافة الموارد و بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا و سلوكيا للمشاركة في إتخاذ القرار ،بمعنى آخر الإتجاه الى الإعتماد على التمكين الإداري كإستراتيجية تزيد من قدرة الأفراد على الإبداع ومواجهة التحديات وزيادة دافعيتهم للعمل ومسؤوليتهم عنه وهو ما يمنح المؤسسة الميزة التنافسية التي تبحث عنها.

إنطلاقا مما سبق يمكننا صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي :

ما هو دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الإتصالات موبيليس بقسنطينة ؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما مستوى التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة ؟
2. ما مستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة ؟
3. هل لتقويض السلطة دور في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؟
4. هل لتحفيز العمال دور في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة ؟
5. هل لتدريب العمال دور في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة ؟
6. هل لفرق العمل دور في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة ؟
7. هل للإتصال دور في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة ؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة تعزي للمتغيرات الشخصية و الوظيفية الآتية : (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مجال الوظيفة الحالية ).
9. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة تعزي للمتغيرات الشخصية و الوظيفية الآتية : (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مجال الوظيفة الحالية ).

### المطلب الثاني: أهمية الدراسة و أهدافها

#### أولاً: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من:

- ❖ أن التمكين الإداري من مفاهيم الإدارية الحديثة، التي مازالت تحظى بحصة كافية في الدراسة التطبيقية و النظرية لهذا المفهوم.
- ❖ تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات الحديثة التي تناولت موضوع التمكين الإداري والتي قامت بدراسة أهم جوانبه.
- ❖ المساهمة في إثراء المكتبة بدراسات تطبيقية متخصصة في دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية

- ❖ إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الإطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من إقتراحات ، وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى.

### ثانيا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ التعرف على مستوى التمكين الإداري بمؤسسة الإتصالات موبيليس بقسنطينة.
- ❖ التعرف على مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة الإتصالات موبيليس بقسنطينة.
- ❖ معرفة الخلفية النظرية لمفهوم التمكين الإداري و الميزة التنافسية.
- ❖ التعرف على فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة تعزي للمتغيرات الشخصية و الوظيفية الأتية : (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مجال الوظيفة الحالية ).
- ❖ توضيح علاقة الإرتباط بين التمكين الإداري وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الإتصالات موبيليس بقسنطينة.
- ❖ المساهمة في إخراج البحث العلمي من المحيط الداخلي للجامعة إلى الميدان الخارجي
- ❖ تقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في تحسين وضع المؤسسة محل الدراسة.
- ❖ محاولة بناء نموذج إفتراضي و إختباره للوصول إلى صورة تعكس دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية.

### ثالثا: التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

- 1- التمكين الإداري: إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة التي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات والاستفادة من قدرات ومواهب وإبداعات العاملين وتسخيرها في خدمة العمل أو الوظيفة والتأكيد على أهمية العمل الجماعي دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير البيئة المناسبة لنموهم وتأهيلهم مهنيًا، مع الثقة التامة بينهم.
- أ- تفويض السلطة: أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية.

- ب- **التدريب:** وهو ذلك النشاط الذي يهدف إلى تزويد الفرد بالمعارف والمهارات، وتطوير قدراته بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية، وتأدية واجباته بقدر عال من الكفاءة.
- ج- **التحفيز:** وهو مجموعة العوامل سواء المادية أو المعنوية التي تحرك وتزيد من قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة.
- د- **فرق العمل:** مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم بعضاً لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة.
- هـ- **الاتصال الفعال:** وهو العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات، أي عملية فهم المعلومات وتميرها من شخص إلى آخر. فالالاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات.
- 2- **الميزة التنافسية:** هي حيازة المؤسسة على عوامل التفرد في منتج أو خدمة معينة، وتحقق من وراء ذلك مكاسباً تجعلها تحتل مكانة هامة في السوق.
- أ- **التكلفة:** قيام المؤسسة بإنتاج و تقديم خدمات بأقل تكاليف مقارنة بالمنافسين.
- ب- **الجودة:** هي مقياس للتميز أو حالة الخلو من العيوب والنواقص والتباينات الكبيرة عن طريق الالتزام الصارم بمعايير قابلة للقياس وقابلة للتحقق لإنجاز تجانس وتمائل في الناتج ترضي متطلبات محددة للعملاء أو المستخدمين.
- ت- **المرونة:** هي القدرة المؤسسة على التكيف السريع مع تطورات و تغيرات المحيط .
- ث- **التسليم:** هو قدرة المؤسسة على تقديم المنتج في الوقت المحدد لزبون و تضمن له الدقة و السرعة في ذلك.
- ج- **الإبداع:** هو القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو أخرى.

المطلب الثالث: فرضيات الدراسة و نموذجها

أولاً: فرضيات الدراسة

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية الاولى : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة و تحقيق

الميزة التنافسية بمؤسسة الإتصالات موبيليس بقسنطينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

ويندرج ضمن هذه الفرضية سبعة فرضيات فرعية هي :

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتحفيز في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتدريب في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإتصال في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية فرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في اتجاهات المبحوثين

حول مستوى التمكين الإداري تعزي للمتغيرات الشخصية و الوظيفية الأتية : (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات

الخبرة، مجال الوظيفة الحالية).

الفرضية الرئيسية الثانية : فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول

مستوى الميزة التنافسية تعزي للمتغيرات الشخصية و الوظيفية الأتية : (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات

الخبرة، مجال الوظيفة الحالية).

ثانياً: نموذج الدراسة

وفقاً للفرضيات السابقة فإن متغيرات الدراسة هما:

المتغير المستقل التمكين الإداري ويتضمن الأبعاد التالية :

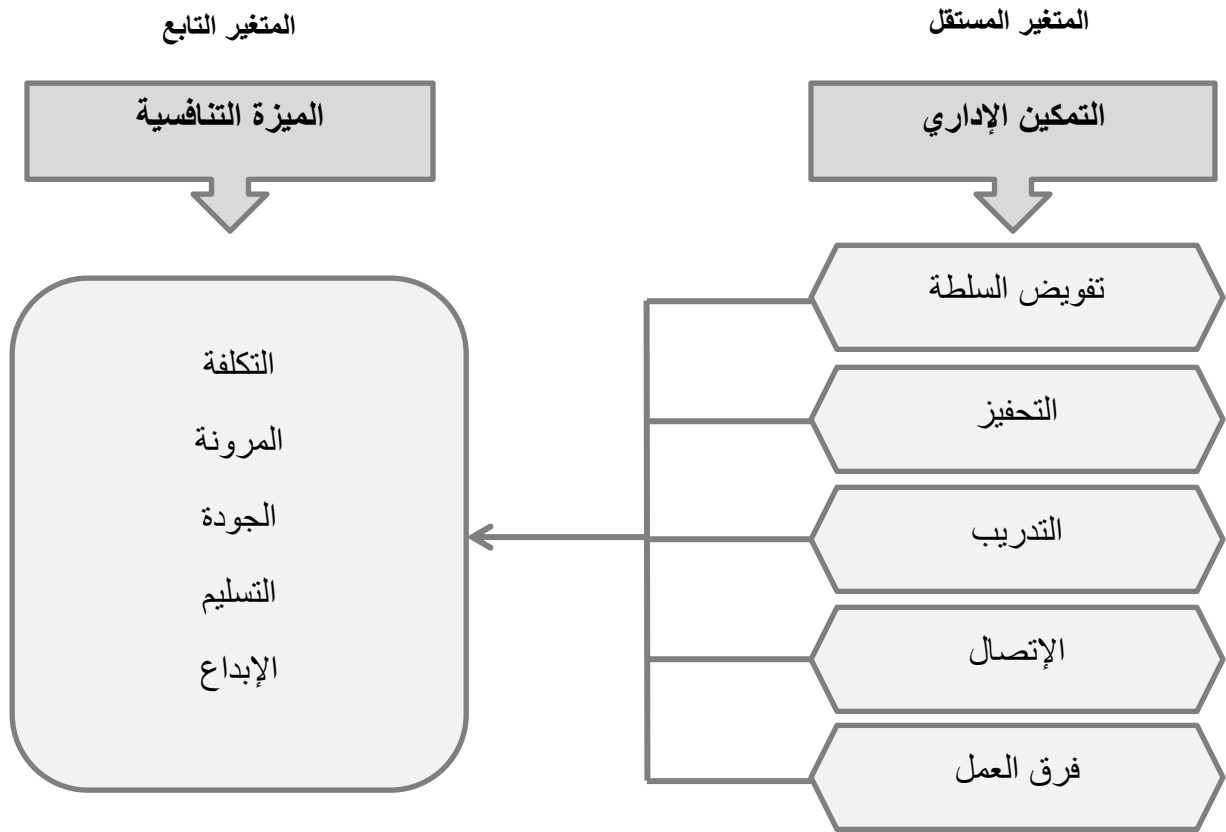
( تفويض السلطة، التحفيز، التدريب، فرق العمل، الإتصال )

أما المتغير التابع الميزة التنافسية ويتضمن الأبعاد التالية:

( التكلفة، المرونة، الجودة، التسليم، الإبداع )

ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة المقترحة



المصدر: من إعداد الطالب

## المطلب الرابع: حدود الدراسة و منهجها

## أولاً: حدود الدراسة

وتتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- الحدود البشرية: تتمثل في العمال الإداريين بمؤسسة الإتصالات موبيليس بقسنطينة.
- 2- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة "دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية" لدى الإداريين بمؤسسة الإتصالات موبيليس بقسنطينة.
- 3- الحدود المكانية: اجري هذا البحث بمؤسسة الإتصالات موبيليس بقسنطينة.
- 4- الحدود الزمنية: تم أنجاز هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2014-2015.

## ثانياً: منهج الدراسة

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ظهر جليا أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي بأسلوبيه (النظري والميداني)، لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة، فعلى صعيد الدراسة الوصفية، سيتم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة.

أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فسيتم الإعتماد على منهج دراسة الحالة، مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وستعتمد الدراسة على الإستبانة المخصصة لذلك.



## المبحث الثاني: أدوات الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة

### المطلب الأول: أدوات الدراسة

تم الإعتماد على الإستبانة كأداة للدراسة و تتضمن قسمين:

**القسم الأول:** وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)

**القسم الثاني:** ويحتوي على محورين :

**المحور الأول:** ويتمثل في متغير التمكين الإداري ويتضمن عبارات تهدف إلى التعرف على مستوى التمكين من وجهة نظر الأفراد العاملين الإداريين بمؤسسة الإتصالات موبيليس، وقد تم تحديد خمسة أبعاد تم إختبارها بعد الإطلاع على العديد من المراجع في هذا المجال، وقد وزعت هذه العبارات كالتالي :

◀ بعد تفويض السلطة وتمثله العبارات من 1 إلى 4

◀ بعد التدريب وتمثله العبارات من 5 إلى 8

◀ بعد التحفيز وتمثله العبارات من 9 إلى 12

◀ بعد فرق العمل وتمثله العبارات من 13 إلى 16

◀ بعد الإتصال الفعال وتمثله العبارات من 17 إلى 20

**المحور الثاني:** ويتمثل في متغير الميزة التنافسية ويتضمن عبارات تهدف إلى التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الإتصالات موبيليس، وهي موزعة على خمسة أبعاد كما يلي:

◀ بعد التكلفة وتمثله العبارات من 1 إلى 3

◀ بعد الجودة وتمثله العبارات من 4 إلى 6

◀ بعد المرونة وتمثله العبارات من 7 إلى 9

◀ بعد التسليم وتمثله العبارات من 10 إلى 12

◀ بعد الإبداع وتمثله العبارات من 13 إلى 15

وقد تم تحديد أوزان العبارات الإستبانة وفق لمقياس ليكارت الخماسي على النحو التالي:

الجدول رقم(01): لمقياس ليكارت الخماسي

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب

### المطلب الثاني: مجتمع الدراسة و طرق جمع البيانات

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العمال الإداريين لمؤسسة الإتصالات موبيليس بقسنطينة البالغ عددهم 60 عامل إداري ولقد إعتدنا طريقة العينة العشوائية في الإختيار عينة البحث والتي بلغ عددها 50 عامل إداري، وتم توزيع الإستبانة عليهم عبر زيارات الميدانية و استرد منها 43 إستبانة، وبعد فحصها استبعد منها واحدة لعدم استوائها الشروط المطلوب لتكون عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 42 استبيانة .

#### ثانياً: طرق جمع البيانات

1. **البيانات الأولية :** تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام برنامج SPSS V17 الإحصائي، وبإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
2. **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الورقية و الإلكترونية، و الرسائل الجامعية و المقالات و التقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث و الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء لهذا النوع من المصادر هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديثت في مجال هذه الدراسة.

#### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة الدراسة و إختبار صحة الفرضيات تم إستخدام الأسلوب الإحصائية التالية وذلك بعد إستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS V17 .

- ❖ مقياس الإحصاء الوصفي: لوصف مجتمع الدراسة و إظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية و التكرارات و ترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها وكذلك بالإعتماد على متوسطاتها الحسابية و الإنحراف المعياري .
- تحليل الإنحدار: لإختبار دور المتغير المستقل وهو التمكين الإداري في المتغير التابع و هو الميزة التنافسية ودور كل بعد مستقل على حدى في الميزة التنافسية.
- إختبار معامل الإلتواء: لمعرفة هل البيانات تتوزع توزيع طبيعي أم لا.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ: ليقاس ثبات أداة الدراسة.
- إختبار **independant sample T test**: لمعرفة الفروقات في إتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري وكذا حول الميزة التنافسية التي تعزي لعامل الجنس.
- تحليل التباين الأحادي **ANOVA**: لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية في متغيرات الدراسة.
- معامل صدق المحك: لقياس صدق أداة الدراسة.

#### المطلب الرابع: الدراسات السابقة و التعليق عليها

تمثل الدراسات السابقة إطارا معرفيا للبحث العلمي، وبمثابة البوصلة التي توجه طريق الباحث، حيث توفر له خبرات وتجارب الباحثين السابقين حتى يتسنى له الاستفادة منها في تطوير تصوراته ومداخلته البحثية، وتجنب التكرار فيها، وتحقيق الرؤية الشاملة لكافة جوانب الموضوع المبحوث، وفيما يلي سوف نقوم بتقديم مجموعة من الدراسات التي تناولة متغيرات الدراسة التي نحن بصدها و سنحاول التعليق عليها.

#### أولا: الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري

01. دراسة م.قاسم احمد (2006): تحت عنوان دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة مؤتة - رسالة ماجستير -الأردن (غير منشورة)

إستعرضت هذه الدراسة المتطلبات اللازمة لدعم تحسين الأداء للقيادات العلمية (رؤساء الأقسام) إستعدادها بتوفير وسائل و أدوات عصرية متمثلة بإستراتيجية التمكين في المنظمة المبحوثة وكذلك بينت الدراسة بأن أسلوب التمكين هو من الموضوعات الحديثة و المعاصرة في منظمات الأعمال تعبر عن فلسفة إدارية تهدف من خلال متطلباتها

الأساسية إلى تحقيق تحسين في الأداء، كما بينت الدراسة الميدانية أن هناك تأثير متبادل بين كل من استراتيجية التمكين و تحسين الأداء وهذا يتطلب إستغلال و إستثمار مستويات التمكين في المنظمة المبحوثة لكي تكون أداة بناء في تطوير القدرات العلمية فيها .

ومن نتائج الدراسة المتوصل إليها :

- ✓ تعتبر استراتيجية التمكين من الموضوعات الحديثة و المعاصرة في المنظمات الأعمال بإعتبارها فلسفة إدارية تهدف من خلال متطلباتها الأساسية إلى تحقيق تحسين أداء وترفع من كفاءة القيادات العلمية
- ✓ ترتبط القدرة على تحسين الأداء و تطويره بين القيادات العلمية في المنظمة بتوفر مناخ تنظيمي ملائم لاستراتيجية التمكين .
- ✓ كشف نتائج تحليل وجود علاقة تأثير معنوية موجبة لاستراتيجية التمكين في تحسين الأداء
- ✓ أوضحت نتائج التحليل و جود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التمكين و تحسين الأداء
- ✓ أوضحت نتائج الوصف و التشخيص وجود مواقف و آراء إيجابية للقيادات العلمية تجاه التعبير عن استراتيجية التمكين و تحسين الأداء التنظيمي

أما أهم التوصيات هي:

- ✓ على الرغم من المستويات التي أشرتها اختبارات التحليل الأحصائي للتمكين في المنظمة المبحوثة يستدعي الأمر إلى الإهتمام القيادات العلمية لتفعيل اليات تعزيز مؤشرات تصعيد مستويات التمكين نحو مستوياتها العالية ،وذلك بمنح القيادات أعلاه المزيد من المعرفة و منحهم الإستقلالية في أداء و ممارسة نشاطهم .
- ✓ التخلي عن أسلوب الرقابة المباشرة وسمح للقيادات العلمية في جميع المستويات للعمل بإستقلالية في المنظمة المبحوثة .
- ✓ إختيار القيادات العلمية على وفق مواصفات خاصة محورها المعرفة و القدرة على تفويض السلطات و الثقة بقدرات الآخرين و منحهم القدرة الازمة ضمن فلسفة التمكين
- ✓ ضرورة أستغلال و إستثمار مستويات التمكين الموجودة لتكون أداة بناءة في تطوير القدرات العلمية في المنظمة المبحوثة .

02. دراسة قدور بن نافلة (2008): بعنوان أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange). رسالة ماجستير جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان. (غير منشورة)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين، تكونت عينة الدراسة من (82) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي.

ومن نتائج الدراسة المتوصل إليها :

أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون، كما أشارت النتائج أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو مفهوم التمكين. وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية بعيدا عن المحسوبية .

أما أهم التوصيات هي:

- ✓ بعد الإطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإننا نوصي:
- ✓ تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى إدارة مجموعة الاتصالات الأردنية مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع.
- ✓ تهيئة بيئة العمل بمجموعة الاتصالات الأردنية بما يدعم التمكين، من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات، وذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية.
- ✓ العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- ✓ ضرورة اهتمام إدارات المجموعة بتدريب العاملين لديها على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لزيادة إبداعاتهم.

- ✓ العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للموظفين وان تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وان ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وان تقدم في وقتها المناسب.
- ✓ عدم التردد بتطبيق الأساليب الجديدة وتحمل المخاطرة بالعمل خوفا من الإخفاقات لما لهذا الأمر من أهمية بالغة للإبداع، وعدم الخوف من تطبيق الأساليب التي يتوفر بها نسبة كبيرة من المخاطرة.
- ✓ إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) تكون مسئولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين.

03. دراسة أيمن المعاني و عبد الحكيم أخو أرشيدة، 2009 بعنوان التمكين الإداري وآثاره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية جامعة عمان العربية للدراسات العليا" (غير منشورة)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين الإداري في الجامعة الأردنية، ومدى أثره في الإبداع الإداري لدى العاملين فيها، انطلاقاً من مجموعة أبعاد للتمكين الإداري تمثلت في (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، فرق العمل، حفز العاملين)، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين، المصنفين في الجامعة الأردنية، وبلغ عددهم ( 960 ) موظف وموظفة حتى تاريخ 2008/5/21 وتم أخذ عينة عشوائية تمثلت في ( 278 ) مفردة أي ما نسبته 28 % من المجتمع، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- ✓ أظهرت الدراسة أن العاملين في الجامعة الأردنية يشعرون بمستوى متوسط من التمكين الإداري.
- ✓ أظهرت الدراسة أن الجامعة الأردنية تلتزم بأبعاد التمكين الإداري بمستوى متوسط وفقاً لتصورات الباحثين.
- ✓ أظهرت الدراسة وجود أثر لمجالات التمكين الإداري موضع الدراسة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية.

### ثانياً: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية

01. دراسة بلال خلف السكارنة (2004 - 2005): بعنوان " استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن-أطروحة الدكتوراه جامعة عمان العربية للدراسات العليا". (غير منشورة)

جاءت هذه الدراسة من أجل تطوير استراتيجيات للريادة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسن أداء لشركات الاتصالات في الأردن، وللتأكد من ذلك فقد قدمت هذه دراسة نموذج من أجل إختبارات بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة ، وتكونت المتغيرات المستقلة من استراتيجيات الريادة المكونة من (الإبداع، الابتكار، التقرد، أخذ المخاطرة، المبادأة) وتكون المتغيران التابعين من: الميزة التنافسية (التمايز، قيادة، التكلفة، الإبداع، التحالفات)، والأداء المكون من (تحسين العمليات، تنمية إتجاهات العاملين، تحسين مستوى الخدمة للعملاء، النمو و الإنتاجية ) .

ومن أهم نتائج الدراسة المتوصل إليها :

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الريادة و تحقيق الميزة التنافسية لشركات الإتصال.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر استراتيجيات الريادة (الإبداع، الابتكار، التقرد، أخذ المخاطرة، المبادأة) و تحقيق الميزة التنافسية لشركات الإتصال .
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الريادة و تحسين الأداء لشركات الإتصال .
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر استراتيجيات الريادة (الإبداع، الابتكار، التقرد، أخذ المخاطرة، المبادأة) و تحسين الأداء لشركات الإتصال .
- ✓ توجد علاقة تأثير بين المتغيرات التي تحصل في استراتيجيات الريادة و تحقيق الميزة التنافسية لشركات الإتصالات .

أما أهم التوصيات هي:

- ✓ لما أدلت به نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين استراتيجيات الريادة المكونة من (الإبداع، الابتكار، التقرد، أخذ المخاطرة، المبادأة) والميزة التنافسية (التمايز، قيادة، التكلفة، الإبداع، التحالفات)، والأداء (تحسين العمليات، تنمية إتجاهات العاملين، تحسين مستوى الخدمة للعملاء، النمو و الإنتاجية ) ويوصي الباحث أن تبادر شركات الإتصالات إلى الإستفادة من تطبيق النموذج المقترح لما له من فائدة في تحسين أعمالها .
- ✓ التركيز على الإبداع و الابتكار للعاملين من خلال عقد الندوات و اللقاءات ومناقشة القضايا المرتبطة بالعمل .

✓ التركيز على التفرد في الخدمات و العمال من خلال إستخدام المعدات التكنولوجية ، وكذلك تطوير المورد البشري لدى شركات الإتصال والذي يتم بإستقطاب الكفاءات العلمية و الفنية المتخصصة و طرق الأختيار و لتعيين .

02.دراسة مزيو ألفة (2005- 2006 ):عنوان الاستجابة للعميل كأساس لبناء ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية دراسة حالة - مؤسسة الإخوة عموري للأجر الأحمر- المنطقة الصناعية- بسكرة ،جامعة بسكرة. رسالة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات ،جامعة بسكرة .(غير منشورة)

تناولت دراسة هذا موضوع ، توضيحا لمفهوم الميزة التنافسية، والنظريات التي تصف التوجهات الفكرية التي بحثت في هذا المفهوم، مع إبراز كيفية تجسيده على أرض الواقع بالربط مع التوجهات الفكرية الحديثة. و توضيح الدور الذي يلعبه رضا العميل كمحور للتنافس ، على جانب الجودة من ناحية المفهوم والأهمية، وكيفية إدراك العميل لها، وحكمه عليها، وتأثير ذلك على القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، مع عرض نتائج دراسة الحالة مؤسسة الإخوة عموري للأجر الأحمر- المنطقة الصناعية- بسكرة

ومحاولة هذه لإسقاط مفهوم التنافسية في واقع المؤسسات الجزائرية، والناحية التطبيقية فهو محاولة للتعرف على المشاكل التي تواجهها هذه المؤسسات والتي تعيق التسويق الحقيقي لمنتجاتها.

من أهم نتائج الدراسة المتوصل إليها :

وتوصلت هذه الدراسة الى نتائج التالية :

- ✓ دراسة إن الميزة التنافسية عبارة عن قيمة تضمن التفوق للمؤسسة في نظر عملائها.
- ✓ يرتبط امتلاك الميزة تنافسية الدائمة بتحقق رضا العميل عن القيمة المسلمة له، بشكل مستمر.
- ✓ يتعدى حكم العميل على القيمة حدود معاملة الشراء إلى تجربة موضوع التبادل سواء أكان منتوجا أم خدمة.
- ✓ يتأثر هذا الحكم بطريقة إدراك العميل لكل الخصائص المعروضة والتي يتم تجربتها.
- ✓ على المؤسسة فهم خصائص عملية الإدراك لدى عميلها، لضمان تسويق منتوجها.
- ✓ لا بد من أخذ ذلك كمرجعية لتحسين عرضها وكل الأنشطة المنتجة لهذا العرض بكل خصائصه وزواياه العامة والدقيقة منها، مما يمكنها من التحسين المستمر، والإبداع الناجح.



## أما أهم التوصيات هي:

- ✓ تقليص فترة الانتظار بالتحسين على مستوى تنظيم عملية الشحن.
- ✓ تقديم تسهيلات فيما يخص دفع المستحقات، مع عدم اقتصار ذلك فقط على ذوي الصداقات، فعلى المؤسسة التفكير في طريقة تضمن بها حقوقها وفي الوقت نفسه تيسر على العميل عملية التسديد.
- ✓ يتوفر في عرض المؤسسة عامل قوي وهو التكلفة المناسبة، لكن لا يجب أن يكون ذلك على حساب العميل، فعليها مراعاة مصلحة العميل إلى جانب مصلحتها، والتوفيق بينهما لتقديم عرض يقوي مركزها التنافسي واستعدادها للظروف المستقبلية.
- ✓ البحث عن سبب ضعف جودة المنتج، فيما أن المادة الأولية تخضع لرقابة متخصصة تابعة للدولة ولا تستعمل إلا بترخيص منها، فإن المشكل أكيد في سلسلة القيمة داخل المؤسسة.
- ✓ أقلمت الخدمات وفق ظروف العملاء، ففيما يخص مشكل تأخر آجال التسليم خاصة بالنسبة للمقاولين البعيدين جغرافياً، فعلى المؤسسة معالجته بتحليل سلسلة القيمة لديها (سلسلة أنشطتها)، وسلسلة القيمة لدى الجهة المتكفلة بالنقل، وكذا تحليل نقاط التنسيق بين السلسلتين، للبحث عن أسباب هذا المشكل ومحاولة إيجاد حلول لها.

## ثالثاً: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة و التعليق عليها

جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة في حقل التمكين الإداري و الميزة التنافسية، وما توصلت إليه من إستنتاجات وما أفرزته من توصيات، حيث ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية، مما سهل الطريق أمامنا في بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة وعينة الدراسة ، وبناء أداة لقياس دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي:

- ❖ تحاول هذه الدراسة ربط دور التمكين الإداري بمتغير هام يمكن من خلاله الوصول إلى النجاح الاستراتيجي وهو (الميزة التنافسية)، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات العربية السابقة التي ربطت التمكين مع عدة متغيرات أخرى، والتي هي بين أيدينا.
- ❖ تبنت هذه الدراسة دور التمكين الإداري بمختلف أبعاده، ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس بقسنطينة، كمدخل من مداخل التطوير الإداري، حيث أن الإختلاف يظهر أساسا في المؤسسة محل الدراسة.
- ❖ تختلف هذه الدراسة عن سابقتها من حيث أهداف هذه الدراسة وكذا الحيز المكاني وزماني لها.
- ❖ إستهدفت الدراسة مؤسسة تنشط في مجال الإتصالات الهاتف النقال، إذ يحظى هذا المجال بتنافسية عالية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري التمكين الإداري

## تمهيد

فرضت التغيرات المتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال وما صحبتها من تطور تكنولوجي متزايد على المؤسسات إعادة النظر في استراتيجياتها و مستوى ممارستها التسييرية و البحث عن أفضل المداخل و السبل في ممارستها و أنشطتها التي تستند على المفاهيم الإدارية الحديثة، تضمن لها استخدام مواردها الاستخدام الأمثل لبلوغ أهدافها. وفي خضم التطورات الحاصلة تصدر المورد البشري اهتمامات مسيري المؤسسات بوصفه أهم أحد الموارد التي تمكنها من بلوغ التميز في محيط الشيء الثابت فيه أنه غير ثابت.

هذا ما حتم على القائمين على الإدارات تبني مفاهيم جديدة في إدارة هذا المورد، وواحد من المفاهيم الحديثة التي تدور حوله هو التمكين .

هذا الذي أعتمد كثقافة تنظيمية تقسح المجال أمام العاملين في المؤسسات نحو الإسهام الجدي في معالجة مشاكلهم بما يدعم إمكانية استغلال الفرص المتاحة و التصدي للتحديات.

لذا فقد خصصنا هذا الفصل إلي التمكين حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري

المبحث الثاني: أسباب، مستويات ونماذج التمكين الإداري

المبحث الثالث: مراحل تطبيق عملية التمكين الإداري ومعوقاتها

## المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري

يعد مصطلح التمكين من المصطلحات التي حظيت باهتمام مزاييد من قيل الباحثين و الكتاب لارتباطه بنجاح المؤسسات التي تبنته تطبيقه لأنه يشجع على روح المبادرة و الابتكار و السرعة في إتخاذ القرارات و في الوقت المناسب لذا سنحاول الغوص أكثر في هذا المفهوم حيث سنتناول مفهومه وأهميته و أهدافه وكذلك خصائصه و أنواعه و أبعاده .

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري و المفاهيم الإدارية القريبة منه

أولاً: تعريف التمكين الإداري

إذا كان مفهوم التمكين قد عُرف حديثاً في مجال عمل المنظمات الإدارية فإن القرآن الكريم قد نص عليه منذ أكثر من 1431 عاماً، وقد وردت الكلمة في القرآن الكريم في ست عشرة آية جاءت في اثنتي عشرة سورة وبثمانية ألفاظ هي: (مَكَّنَاهُمْ، مَكَّنَّاكُمْ، مَكَّنَّا، أَمْكَّنَ مِنْهُمْ، مَكَّنِي، مَكَّنِي، يُمَكِّنُ، يُمَكِّنَنَّ).<sup>(1)</sup>

إذ قال الله تعالى في كتابه الكريم: **بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ** " { وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ ذِي الْقُرْنَيْنِ قُلْ سَأَتْلُوا عَلَيْكُمْ مِنْهُ ذِكْرًا ﴿82﴾ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا ﴿85﴾ } "<sup>(2)</sup>.  
قال الله تعالى: " { وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴿56﴾ } "<sup>(3)</sup>.

**01. تعريف التمكين الإداري لغة:** مصدر تمكن، هو الفعل مَكَّنَ: أي أصبح ذا مكانة و سلطة، 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>(4)</sup>

**02. التمكين كمصطلح إداري:** فيعني منح فرق العمل المشكلة في المنظمة مسؤولية اتخاذ القرار والنتائج المترتبة عليها عوضاً عن الإدارة"<sup>(5)</sup>.

(1) المعاني أحمد و عريفات أحمد، قضايا الإدارية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص، 182.

(2) سورة الكهف الآية (84).

(3) سورة يوسف الآية (56).

(4) المعجم الوسيط، ط3، من إصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة، 1998، ص، 354.

(5) مؤيد الساعدي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص، 167.

كما عرفه أيضا (Argenti) على أنه أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات التي تعزز من دافعية الأفراد الجوهرية نحو هذه النشاطات ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحد، مع ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل.<sup>(1)</sup>

أما من وجهة نظر (السمرائي) التمكين هو: هو عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة.<sup>(2)</sup>

عرف (Murrell and Meredith) التمكين أيضا على أنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.<sup>(3)</sup>

كما أن التمكين هو يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة.<sup>(4)</sup>

أو هو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا".<sup>(5)</sup>

دائماً وفي الإطار نفسه عرف التمكين على أنه شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، وحمل المسؤولية وأن أداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج تنفذ ما تؤمر.<sup>(6)</sup>

من خلال كل ما سبق يمكن القول بأن التمكين هو ذلك القرار الذي يزود الموظفين بالسلطة، والمعرفة، والمصادر لتحقيق الأهداف المختلفة، كما أنه توسيع لسلطات ومسؤوليات الأفراد بشكل أكبر من خلال التدريب، والثقة والدعم العاطفي إضافة إلى أنه تعزيز لقدرات العاملين بحيث يوفر لديهم ملكة الإجتهد، واتخاذ القرارات، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.

<sup>(1)</sup> سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية (دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي)، مجلة الإدارة والاقتصاد، 67 الجامعة المستنصرية، العراق، العدد، 2007، ص 200.

<sup>(2)</sup> السامرائي، مهدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار الجريب، عمان، الأردن: 2007، ص، 404.

<sup>(3)</sup> سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية، مرجع سابق، ص 201.

<sup>(4)</sup> محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، 2011 ص 32.

<sup>(5)</sup> نفس المرجع، ص 32.

<sup>(6)</sup> السكارنه، بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص، 179.

## ثانياً: المفاهيم الإدارية القريبة منه

هناك بعض مفاهيم إدارية عديدة لها علاقة بمفهوم التمكين، ولكي تتضح هذه العلاقة، يتم عرض أهم الفروق الجوهرية، بين بعض هذه المفاهيم ومفهوم التمكين.

**1- تمكين العاملين وتفويض السلطة :** يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين ، وفي الواقع فهو يختلف عنه لأن تفويض السلطة 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 بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها ، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية ، كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض ، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة ، ولا يتيح له إلا قدرًا يسيرًا من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة ، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه ، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه ، وتكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الإدارة والعاملين فيما عدا المعلومات الاستراتيجية التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية ، وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني ، فإن كانت إيجابية فالحوافز له وإن كانت سلبية فالغرم عليه ، حيث يتعين أن يتعلم من ذلك الدرس حتى لا يكرر الخطأ .

وفي التفويض قد يلغي المستوى الأعلى في توقيت معين تفويضه أو يحجمه أو يعدل نطاقه أو عمقه ، لكن تمكين العاملين يمثل استراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يقتنعون بأهمية تمكين من يتم اصطفاؤهم من الصف الثاني على أسس موضوعية، وهكذا نرى أن التمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني فقط على أداء مثمر بل يسهم في إتاحة فرص التعلم والتأهل لقدرات إدارية أوسع وأرقى.<sup>(1)</sup>

**2- تمكين العاملين والمشاركة :** قد يحدث أن يخلط بعض بين مفهوم التمكين والمشاركة ، ووفقاً لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين من التصرف السريع في

(1) جعفر ، أبو القاسم أحمد ، السلوك التنظيمي والأداء ، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1991 ، ص 124 .

المواقف الجديدة التي يوجهونها ، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.<sup>(1)</sup>

**3- تمكين العاملين والإثراء الوظيفي :** يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة ، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته ، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله ، علاوةً على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته ، وبناءً 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.<sup>(2)</sup>

### المطلب الثاني: أهمية التمكين الإداري و أهدافه

سنتناول في هذا المطلب التعرف على أهمية التمكين الإداري وكذلك على مجموعة من الأهداف التي يحققها التمكين الإداري.

#### أولاً: أهمية التمكين الإداري

تتمثل أهمية التمكين في النقاط التالية:<sup>(3)</sup>

- 1- يؤدي إلى تهذيب كادر المؤسسة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين. كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة.
- 2- التمكين يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين
- 3- يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها. وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة

<sup>(1)</sup>جعفر ، أبو القاسم أحمد ، السلوك التنظيمي والأداء ، مرجع سابق، ص، 125.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع، ص، 125.

<sup>(3)</sup> مطلق الدوري، زكرياء، و على صالح، أحمد، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص، 29.



سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز. كما انه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.

4- بالإضافة إلى أنه يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة.

5- كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.

### ثانياً: أهداف التمكين الإداري

تتعدد الفوائد المترتبة عن تطبيق التمكين بالنسبة للمؤسسة وقياداتها العليا وبالنسبة لمدراء الأقسام وبالنسبة للعاملين على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

1- بالنسبة للمؤسسة: تنمية طريقة تفكير الرؤساء، بتركهم متابعة الأمور اليومية الروتينية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز على الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.

2- بالنسبة لمدراء الأقسام: تصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً و تتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد، وتستفيد الإدارة والفريق من مجالات قوة كل فرد في الفريق.

3- بالنسبة للعاملين: زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، و إمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم. حيث يسهم التمكين في إطلاق العنان للأفراد لتفعيل معارفهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة للعمل باستمرار.

وتقدم كثير من الدراسات والبحوث الخاصة بالتمكين الكثير من المؤشرات التي تؤكد على الفوائد المترتبة على تطبيق التمكين في المؤسسات المختلفة ويمكن تلخيصها كما يلي:<sup>(2)</sup>

- مساهمة التمكين من التقليل من الأخطاء الناتجة عن العمل.
- تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات المستفيدين من خدمات المؤسسة.
- ارتفاع مستويات الثقة بالنفس، والدافعية لدى العاملين.
- تخفيض تكلفة العمل.

<sup>(1)</sup> محمد بن إبراهيم محمد الأصم، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص ص 19-20.

<sup>(2)</sup> محمد بن إبراهيم محمد الأصم، مرجع سابق، ص 20 .

- ارتفاع القدرات الإبداعية و الابتكارية.
- احساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.
- تحسين جودة الإنتاج والخدمات.
- منح فرصة أكبر للقيادات العليا للتركيز على القضايا الإستراتيجية وعدم انشغالهم بالأمر اليومية.

### المطلب الثالث: خصائص و أنواع التمكين الإداري

#### أولاً: خصائص التمكين الإداري:

يتسم التمكين بخصائص معينة هي:<sup>(1)</sup>

- يحقق تمكين العاملين زيادة النفوذ الفعال للأفراد و فرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم .
  - يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل و الأزمات .
  - يهدف تمكين العاملين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً ، فهم يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل .
  - يجعل تمكين العاملين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية ، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم و قراراتهم .
- أما (Quinn) فقد حصر خصائص التمكين الإداري في نقاط التالية:<sup>(2)</sup>

1. التقرير الذاتي: فالعاملون أحرار في إختياراتهم و إنتقاء أساليب عملهم و المفاضلة بين البدائلهم لصياغة قراراتهم.
2. الأهمية الذاتية: فهم يحسون بمكانهم ودورهم ويشعرون بأهمية الواجب الذي يؤديه و بالاهتمام الذي يحضون به
3. ثقتهم بأنفسهم: فهم يعون ويدركون ما لديهم من إستعدادات و طاقات و يثقون بقدرتهم على أداء ما يكفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة المصاعب.

<sup>(1)</sup> علي ، عبد الوهاب ، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين ، المؤتمر السنوي السابع ، إدارة القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، 1997 ، ص 10

<sup>(2)</sup> شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين و علاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2001، ص33

4. قدرتهم على التأثير: هم يؤمنون بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم و ان الآخرين يحسون بهم و يسمعون منهم ويستأنسون بمقترحاتهم وأن الكثير مما يطرحوه يتم الأخذ به و الاستفادة منه.

### ثانياً: أنواع التمكين الإداري

هناك العديد من وجهات النظر بشأن أنواع التمكين الإداري منها ما قدمه (Suominen) الذي قسمه إلى ثلاثة أنواع:<sup>(1)</sup>

- 1- التمكين الظاهري : ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها ، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري .
- 2- التمكين السلوكي : ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها ، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها ، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل .
- 3- تمكين العمل المتعلق بالنتائج : ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها ، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة .

بينما duvall صنف التمكين الإداري إلى صنفين هما:<sup>(2)</sup>

- 1- التمكين الفردي: ويقصد به أنه عملية فردية و ذاتية ، تنبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله ويمتلك الخيارات اللازمة لذلك إلى جانب الصلاحيات اللازمة لممارسة العمل المتعلقة به، فضلا عن درجات الإلتزام العالية والولاء الذي يكنه للمؤسسة التي يعمل فيها.
- 2- التمكين المنظمي: فهو مجموع النشاطات التي تلجأ إليها المؤسسة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين، أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تعمل على تمكين أفرادها وتجعلهم قادرين على انجاز الفعل الصحيح في الموقف المناسب.

<sup>(1)</sup> عبد الوهاب ، علي ، " إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين " ، المؤتمر السنوي السابع ، إدارة القرن الحادي والعشرون ، القاهرة ، 1997 ، ص 36 .

<sup>(2)</sup> محمد بن مانع علي القحطاني، التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات السفر بالرياض، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 16

### المطلب الرابع: مبادئ التمكين الإداري و أبعاده

سنحاول في هذا المطلب التعرف على مبادئ التمكين الإداري ثم أهم أبعاد التمكين

#### أولاً: مبادئ التمكين الإداري

يرى توماس ستير ( Tomas Stirr ) أن التمكين الإداري يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من هذه المبادئ التي تتمثل في:<sup>(1)</sup>

1- **تعليم العاملين Education**: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدورها إلى نجاحها.

2- **الدافعية Motivation**: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه، النوعية وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3- **وضوح الهدف purpose**: إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح ، والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة. إن صلب موضوع عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

4- **الملكية Ownerchip**: وهذا المفهوم يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المؤسسات، أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين بحيث يكون لدى المؤسسة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول ومزايا فيها، مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الإيجابي اتجاه مؤسساتهم، وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن انجازه، ويقترح stirr معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاث أحرف يسميها "3AS"، وتمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي :

$$\text{Achivemen} = \text{Acconotabiliy} + \text{Authoriy.}$$

$$\text{السلطة} + \text{المساءلة} = \text{الإنجاز.}$$

نلاحظ من المعادلة التالية أن المؤسسة تقوم بتشجيع الفرد العامل على امتلاك جزء من أصولها وبالتالي تمنحه نوعاً من السلطة شرط أن تكون مرفوقة بمسؤوليات وجب عليه عدم اهمالها والعمل على انجازها وذلك بغية تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة التي ينشط فيها.

(1) محمد بن ابراهيم محمد الأصق، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص ص 25- 27.

5- الرغبة في التغيير **Willingness** : يعد التغيير أحد أهم عناصر العملية الإدارية في الوقت الراهن وذلك لطبيعة المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة، وتعتمد المؤسسة على التغيير سواء كانت مجبرة أو مخيرة وذلك إن أرادت البقاء في جو المنافسة داخل المحيط الذي تنشط فيه. إذ نجد أن إيمان القيادة بالتغيير أساس من الأسس كما هو إيمان العاملين قبل الشروع بالإجراءات، لأن نقل موضوع التغيير دون تأمين اتجاهات العاملين الإيجابية في المؤسسة سيثيرهم ضده و يدفع باتجاه مقاومته .

6- نكران الذات **Ego Elimination**: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها. وكما يتصف بعض المديرين بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة ينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين، ولكن على المديرين تغيير هذه النظرة، وترك حب الذات وتبني فكرة نكران الذات، لأن الهدف المراد تحقيقه هو المصلحة العامة وليس المصلحة الشخصية الخاصة من أجل إنجاز ترسيخ مفهوم التمكين.

7- الإحترام **Respect**: إن العنصر المحرك للتمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله و الإبداع فيه، و ما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة و عدم الإحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

### ثانياً- أبعاد التمكين الإداري:

تتمثل أبعاد التمكين في: (1)

- **البعد الأول : المهمة**: يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها ، أي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم ، وإلى أي مدى يتم توجيههم ، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها ، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به ، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام ، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال .

- **البعد الثاني : القوة** : إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين ، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء ،

(1) سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية، مرجع سابق، ص175.

ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم ، وماهية المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين ، وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام ، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين .

- **البعد الثالث الالتزام:** يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين ، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس .

- **البعد الرابع الثقافة:** يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين ، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين ، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين ، ويعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين ، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية ، والجودة ، وتقليل التكاليف ، وتحقيق المرونة في العمل ، ورفع مستوى الرضا الوظيفي ، أما الإدارة السيئة أو الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فإنها تزعزع الثقة داخل المنظمة ، الذي بدوره قد يؤدي إلى أن يسخر الموظفين من مبادرة الإدارة ، وبالتالي لا يمكننا النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة ، ويمكن للمنظمات الاختيار من تلك الأبعاد ما يتلاءم مع قدراتها واحتياجاتها .

وهناك من الباحثين من حدد أبعاد أخرى للتمكين الإداري و هي:

**تفويض السلطة:** تعرف تفويض السلطة على أنها عملية المشاركة في السلطة، حيث يقوم الرئيس من خلالها بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين وأعضاء الفريق ولكن بدون نقل المسؤولية الكاملة عن انجاز العمل كله الذي خول إليه من رؤسائه. (1)

أوهي إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، فالتفويض هو صلاحيات تمنح لمدة محددة وهدف محدد. (2)

(1) جواد محسن راضي، التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة و الإقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، السنة 2012، ص 64.

(2) مارجريسون، شارلز، قيادة الفريق: دليل النجاح لنظم إدارة الفريق، ترجمة سرور علي سرور، دار المريخ، الرياض، 2002، ص 55.

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، لذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض<sup>(1)</sup>.

### التحفيز:

يقصد بالتحفيز " تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة"<sup>(2)</sup>، أو هو أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابياً على كيفية إنتاجيتهم كما و نوعاً مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد.<sup>(3)</sup>

كما يعرف على أنه: " مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات"<sup>(4)</sup>، يتضح من هنا أن عملية التحفيز يمكن اعتبارها متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة .

فعملية التحفيز تساهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم و انتمائهم الوظيفي، وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز الا لمستحقها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير اداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين.<sup>(5)</sup> و تكمن أهمية التحفيز في النقاط الآتية:<sup>(6)</sup>

- تساهم الحوافز في إشباع حاجات معينة لدى العاملين وبذلك فهي توجه سلوكه بشكل هادف نحو الأهداف التنظيمية للمؤسسة
- التفاوت في تقديم الحوافز بين المؤسسات يدفع إلى استقطاب المزيد من الكفاءات إليها
- تشجع الأفراد العاملين على تحسين أدائهم

(1) جواد محسن راضي، مرجع سابق ص 64.

(2) محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات، وظائف المسير وتقنيات التسيير - ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2012، ص.235.

(3) محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 113.

(4) علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص 169.

(5) العطار، هيثم، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، (غير منشورة)، 2012، ص 43.

(6) محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال - مفاهيم والوظائف -، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص 176.

- توفر للفرد الجو الملائم لكي يفجر قدراته التي يوظفها في سبيل انجاز العمل بالشكل المطلوب، كما أنها تخلق لديه القدرة على الإبداع والابتكار في مجالات عمله المختلفة
- زيادة أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية
- زيادة مدخلات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار
- تخفيض التكلفة في المؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بالتنوع والحرص على تقليل الفاقد
- تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز في أهمية العنصر البشري ذلك المورد الذي لا يمكن محاكاته أو منافسته من قبل الآخرين فيما إذا تم استثماره على النحو الذي يضمن تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع
- وتختلف أنواع الحوافز من الحوافز المادية المتمثلة في المكافآت، وزيادة الأجور والرواتب، والمشاركة في الأرباح، ومنح نسبة من المبيعات أو الأرباح، والترقيات الوظيفية، والمناصب الإدارية، إلى الحوافز المعنوية و المتمثلة في خطابات الشكر، والمشاركة في القرارات الإدارية، والثناء والمدح، وشهادات التقوى والتميز، وغيرها.<sup>(1)</sup>

#### التدريب:

- التدريب هو إجراء منظم يرتبط بتغيير سلوك هادف، ويتضمن ثلاث جوانب رئيسية هي : المهارات، المعرفة ثم الاتجاهات والتي تدعى المهارات الاجتماعية.<sup>(2)</sup>
- ويعرفه أندري موليزي على أنه : عملية شاملة معقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الموظف إلى وضع يخوله الاضطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة العمل.<sup>(3)</sup>
- للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والحكومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجية المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تنقلها في وقت قصير. وتتمثل أهمية التدريب في:<sup>(4)</sup>

#### 1- بالنسبة للمؤسسة : وتظهر هذه الأهمية فيما يلي :

(1) - محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال مفاهيم والوظائف، مرجع سابق، ص 177.

(2) - يوسف بن محمد القبلان ، أسس التدريب الإداري ، دار عالم الكتب ، الرياض 1996 ، ص 10

(3) - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون ، إدارة الموارد الإنسانية ، مكتب العرب الحديث ، الإسكندرية ، 1988 ، ص 252.

(4) - فضيل شحاته وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان 1990 ، ص 135.



- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي
- يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة
- يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية
- فهم وتوضيح البيانات العامة للمؤسسة
- تحديد وإثراء المعلومات
- يساعد في فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية

## 2- بالنسبة للأفراد العاملين :

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة وإتباعهم لدورهم فيها
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل
- تطوير الدافعية للأداء
- يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد

## 3- بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية :

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة
- توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين.

ويتم التدريب من خلال المحاضرات، والندوات، و المؤتمرات، المحاكاة، تمثيل أدوار.. إلخ

**الإتصال:** يعزز الإتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة مبدأ الابداع والابتكار، ويختصر كثيراً من الجهود حيث يسهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت

المناسب في نجاح تمكين العاملين، حيث يسهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل.<sup>(1)</sup>

ويعرف على أنه إنتاج أو توفير سلوك أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الآخرين بأخبار أو معلومات جديدة، والتأثير في سلوكهم وتعديله، وتتم عمليات الاتصال عادة بين طرفين بطريقة متبادلة.<sup>(2)</sup>

إن الاتصالات داخل المؤسسة شبيهة بالدم الذي يجري في عروق الإنسان لأنه لا يمكن تسير أمور المؤسسة بدون اتصال ولا يمكن للمديرين تأدية أعمالهم ما لم يكن هناك أية اتصالات جيدة داخل المؤسسة وتعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك على اعتبار أن الاتصالات تساعد بالقيام في الآتي:<sup>(3)</sup>

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها
- تعريف المشاكل وسبل علاجها
- تقييم الأداء و إنتاجية العمل
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء
- إصدار الأوامر والتعليمات
- توجيه العاملين و نصحهم وإشادتهم

<sup>(1)</sup> الرشودي، خالد سليمان، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009، ص33

<sup>(2)</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، ط1 عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 311.

<sup>(3)</sup> أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 356 - 358

- التأثير فن الآخرين وقيادتهم

- حفز و تحميس العاملين

**فرق العمل:** تعد فروق من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعليه وكفاءة ، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقيه تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكوناً هاماً في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي.(1)

ويعرف فرق العمل على أنها مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام، أو هو تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو اهتمام مشترك.(2)

و تستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها، بوصفها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة، وتتيح لها التحول إلى المنظور الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، وتبني طرائق الجودة في الأداء على صعيد النوع قبل الكم، إذ إن فرق العمل الفاعلة تؤدي الى تقوية المنظمة، وبالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل مطلباً حقيقياً لتلك المنظمات في سعيها إلى النجاح والتميز. (3)

(1) عارف، عالية عبد الحميد، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2004،

ص54

(2) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، المعادي الجديدة، القاهرة، 2005، ص 229

(3) المحاسنة، محمد عبد الرحيم، أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل، دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة، الأردن، كلية إدارة الأعمال،

قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2007، ص32

## المبحث الثاني: أسباب، مستويات و نماذج التمكين الإداري

## المطلب الأول: أسباب تبني التمكين الإداري

من أهم الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني التمكين ما يلي:<sup>(1)</sup>

أ- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد.

ب- الحاجة إلى الاستقلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة.

ج- أهمية سرعة اتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.

د- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.

هـ- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

و- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.

ومن خلال المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية يمكن المساهمة في إصلاح المؤسسات الإدارية وتحويلها من مؤسسات خاسرة إلى مؤسسات ناجحة وفعالة. فهناك بعض المؤسسات التي كانت تحقق فشلا بسبب النمط الإداري فيها الذي كان يقوم على أساس إنفراد الرئيس في اتخاذ القرارات دون مشاركة من مرؤوسيه، وذلك في جميع الأمور الصغيرة و الكبيرة، ولكن بتغيير النمط الإداري في هذه المؤسسات أصبح العاملون يشاركون في اتخاذ قرارات وتحمل المسؤولية واقتسام الأرباح، فقد أصبحت هذه المؤسسات رابحة.

## المطلب الثاني: مستويات التمكين الإداري

هناك ثلاث مستويات تمكين العاملين ، بحث تعكس هذه المستويات درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال

المشاركة في صنع القرارات، وتتمثل هذه المستويات في:<sup>(2)</sup>

1- المستوى الأول: في هذا المستوى يطلب من العاملين و بشكل فردي معلومات محددة، أو آراء، حول بعض

جوانب القرارات. وهنا لا يقدم العاملون الحلول، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها

تلك المعلومات.

(1) أفندي، عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتوسيع والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1999، ص ، 27-28.

(2) رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، دراسة ميدانية جامعة منتوري قسنطينة، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص51

2- المستوى المتوسط: في هذا المستوى، يتم إستشارة العاملين بشكل واسع، سواء بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة، عندها يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، لكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم. ويدخل هذا المستوى دوائر الجودة.

3- المستوى الأعلى: يتسم المستوى الأعلى، بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا المستوى، نجدهم يعملون على إكتشاف وتحديد المشكلات، إيجاد الحلول، إختيار البديل الأفضل، و مراقبة النتائج القرار الذي يتخذونه. ويدخل ضمن هذا المستوى، فرق العمل ذاتية التوجيه. هذه الأخيرة، هي عبارة عن مجموعات عمل، تقوم بإكمال جزء معين من العمل، و هي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام.

أما باستور ( 1994 ) فقد حدد خمسة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها في عملية التمكين وهي: (1)

1- المستوى الأول : يتخذ الإداري القرارات و يعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساسا واضحا ولكن في الأغلب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

2- المستوى الثاني : في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي إقتراحات و يضع القرارات معتمدا على الإقتراحات ويعلم الفريق بها.

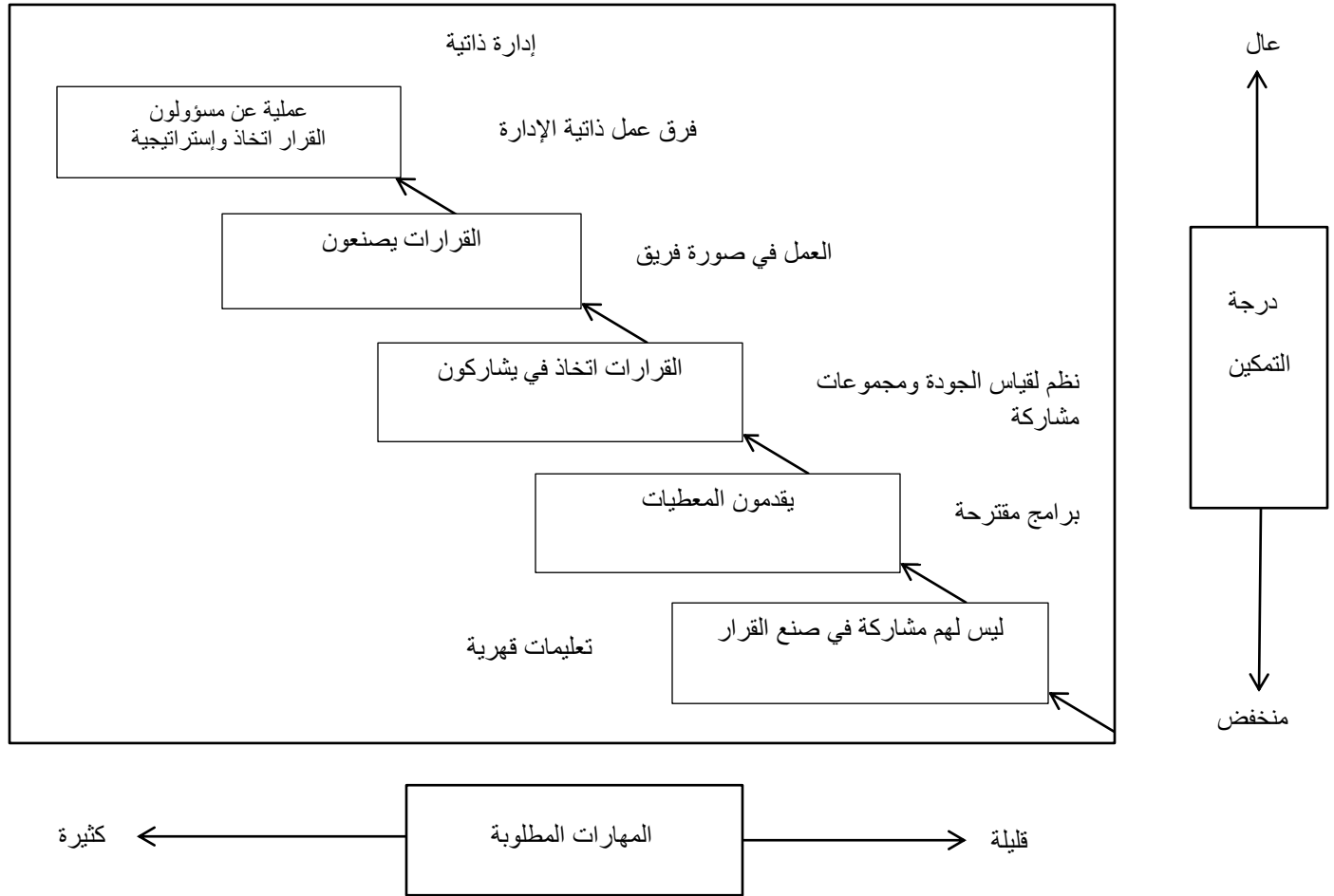
3- المستوى الثالث : يناقش المدير والفريق الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل و مدخلات من الفريق، وقد يأخذ بها أو لا ويعلم الفريق بذلك.

4- المستوى الرابع : في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات وفي هذه النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي وتعاوني بين المدير والفريق.

5- المستوى الخامس :يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرارات. يمكن تجسيد المستويات السابقة الذكر من خلال الشكل الآتي :

(1) أفندي، عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، مرجع سابق، ص 88.

الشكل رقم (02) : مستويات التمكين الإداري



المصدر: أفندي، عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، مرجع سابق، ص89.

### المطلب الثالث: نماذج التمكين الإداري

سنحاول من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية السابقة استعراض مختلف النماذج التي تساعد على تفسير سياسة التمكين الإداري وفهمها وفيما يلي عرض لها على أنها:

أولاً: نموذج **Kanungo & Conger (1988)** : يهتم نموذج (Kanungo & Conger) بالتعرف على

العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بانعدام القوة؛ كما افترض النموذج أن يكون التمكين مماثلاً لمفهوم القوة

حيث ينظر له من زاويتين (1):

- الزاوية الأولى: يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمناً على تفويض للسلطة.

- الزاوية الثانية: يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمناً إلى أكثر من مجرد المشاركة في السلطة، كما حدد النموذج خمس خطوات للتمكين كعملية إدارية:

1- التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة: ويتم فيها التعرف على العوامل التنظيمية التي تسبب

الشعور بفقدان القوة بين العاملين وهذه العوامل يمكن تقسيمها كما يلي:

◀ عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي: كالتغيرات التنظيمية الرئيسية والبيروقراطية الإدارية التي تسبب ثقل

الإجراءات، وسوء شبكة الاتصالات، إضافة إلى وجود مركزية في توزيع الموارد.

◀ عوامل متعلقة بنظام المكافآت: ضعف نظام المكافآت وعدم وجود مساواة وعدالة إدارية طبقاً للتنافس بين

الأفراد.

◀ عوامل متعلقة بالإشراف: التسلط والسيطرة العالية في الإشراف، مع محاولة تصيد الأخطاء من قبل

المشرفين.

◀ عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة: كعدم وضوح الدور لضعف الاتصال بين الإدارة والعاملين، وضعف

التدريب والدعم التكنولوجي، إضافة إلى كثرة الإجراءات الروتينية واللوائح مع انخفاض التنوع في المهام،

وعدم تواجد أهداف واقعية، بالإضافة إلى انخفاض المشاركة في اتخاذ القرار.

2- السياسات الإدارية التي تؤدي إلى التمكين: ويتم وضع السياسات الإدارية الملائمة التي تهدف إلى التمكين،

كالإدارة بالمشاركة و إثراء العمل، ومحاولة ربط الحوافز والمكافآت بالأداء لإزالة العوامل المسببة لضعف

العاملين.

3- توفير معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين: ويتم ذلك لإزالة عوامل انعدام القوة كالتركيز على التجارب

المنجزة والاستشارة العاطفية.

(1). سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية،

4- **تمكين العاملين:** ويتحقق هذا الإحساس حينما تصل تلك المعلومات المقدمة إلى الأفراد، والتي تضاعف من درجة الجهد المبذول، وترفع من درجة توقعات الأداء لدى الأفراد.

5- **التغيير في السلوك:** ويتحقق ذلك لما يتوفر الأفراد الرغبة في لإتمام المهام وتحقيق الأهداف والمطلوبة.

ثانياً: نموذج (Thomas and Velthouse, 1990) : (1)

قام (Thomas and Velthouse, 1990) بإكمال العمل الذي أنجزه (Conger and Kanungo)، وذلك ببناء نموذج التمكين الإدراكي ، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها ، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز " ، وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات ، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات ، الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة ، وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث اعتبروا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين وهي :

1- **التأثير الحسي أو الإدراكي :** ويقصد بالتأثير الحسي " الدرجة التي ينظر من خلالها للسلوك على أنه قادر على إحداث التغيير اللازم فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد " ، ويقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين ، وكذلك يؤثر في القرارات التي يمكن أن تتخذ في كل المستويات .

2- **الكفاءة :** ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية وبشكل جيد عندما يقوم بالمحاولة ، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ، ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤديها بإتقان إذا بذلوا جهداً .

3- **إعطاء معنى للعمل:** تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد ، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد ، كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة ، وإعطاء معنى للعمل يعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة ، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته ، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة .

(1) - سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، مرجع سابق، 10.



4- حرية الاختيار : وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله ، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً للفرد بأنه حر في اختياره ، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها .

### ثالثاً : نموذج ( Spritze 1995 ) :

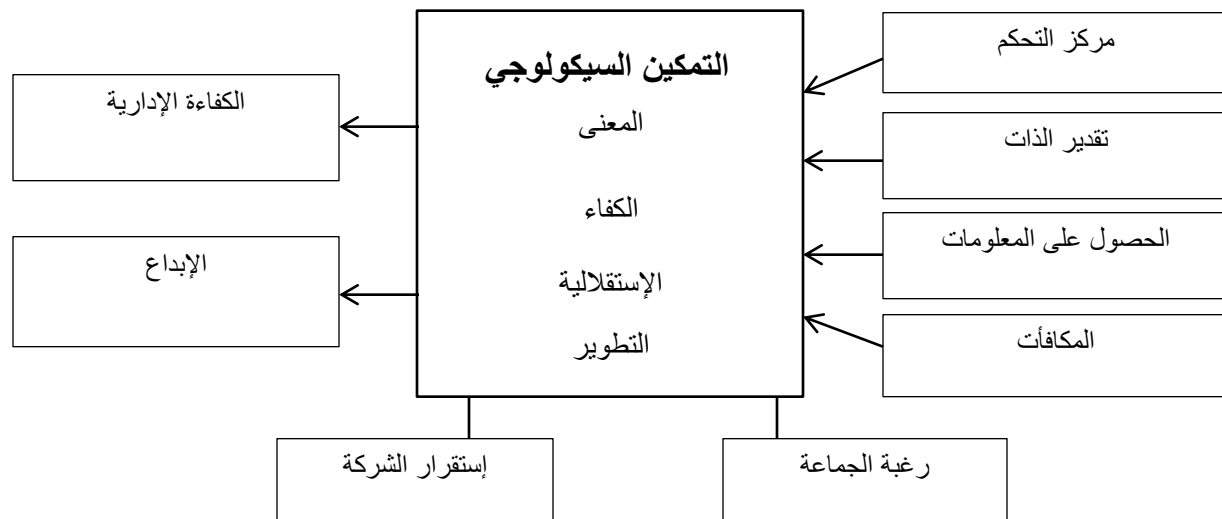
يعتمد نموذج (Spritze) على مجموعة من العوامل تؤدي إلى التمكين الإداري، ويمكن تقسيمها إلى:<sup>(1)</sup>

أ- عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته.

ب - عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت.

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

### شكل رقم (03) : التمكين كعملية إدارية



المصدر: أبوبكر بوسالم، دور سياسة التمكين العاملين في تحقيق الولاء الوظيفي ، مرجع سابق، ص 42.

<sup>(1)</sup> أبوبكر بوسالم، دور سياسة التمكين العاملين في تحقيق الولاء الوظيفي ، دراسة حالة شركة سوناطراك البترولية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة سطيف1، سطيف، 2013، ص 42.

## رابعاً: نموذج (Davis 2001):

اقترح (Davis) نموذج يتكون من عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين عمالهم وهي:<sup>(1)</sup>

1- التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يقدم المدير للموظف الإرشاد والتوجيه المناسب ويشعره بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.

2- التمكين من خلال الصلاحيات: هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يتحقق لديهم الحماس والإبداع في العمل.

3- 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.

4- التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب على الشركة أن تقوم بصقل مهارات ومعارف ومحاولة تعديل سلوك أفرادها من أجل زرع الثقة التنظيمية فيهم.

5- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، انطلاقاً من كون المعلومة هي التي تغذي القرار.

6- التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.

7- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج العامل إلى قيام المدير بتعزيز شعوره والذي يوصله إلى إدراكه لذاته.

8- التمكين من خلال الاحترام: يحتاج العمال لأن يعاملوا بكل احترام وتقدير من أجل إظهار أداء متميز.

<sup>(1)</sup> اليعقوب تمارا، " ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي"، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2004، ص، ص، 44-45

9- التمكين من خلال الثقة: لدى شعور الأفراد بثقة مديرهم يصبحون أكثر تركيزاً في مهام عملهم دون السعي إلى البحث عن تبرير كل موقف يواجههم .

10- التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيراً ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح وذلك من خلال التعلم من الأحداث السابقة، وكلما شعر الفرد بتواجد إمكانيات ومجال للخطأ كلما كانت إمكانيات التعلم لديها أكبر.

### المطلب الرابع: أساليب التمكين الإداري

تتمثل أساليب التمكين الإداري في: (1)

#### أولاً: أسلوب القيادة:

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

#### ثانياً: أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

#### ثالثاً: 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 تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع

(1) يحيى سليم، ملحق " التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، 2006، صص 40-41

مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً.

أن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين و لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق.

#### رابعاً: مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

يرى دُعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمثياً مع تمكين الموظفين ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمنق وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع و مشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة.

#### خامساً: أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بُعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، و حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الاستراتيجية وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة.

## المبحث الثالث: مراحل تطبيق عملية التمكين الإداري ومعوقاتها

## المطلب الأول: بيئة التمكين الإداري

يأخذنا الحديث في بيئة التمكين مباشرة إلى ثقافة المنظمة والقيادة، لما لهما من دور أساسي في تطبيق التمكين، حيث تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المؤسسة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفاً، بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بالاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكه، وتركز على تمكين العاملين<sup>1</sup>.

ويرتبط مستوى التمكين بقوة مع ثقافة المؤسسة، ويعتقد الباحثان أن التمكين يتطلب دمج الفرد في ثقافة المؤسسة، ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية، لذا يرى Honold أن مستوى التمكين سيتفاوت من مؤسسة إلى أخرى وسيعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المؤسسة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين، وذلك حيث ما لم تكن ثقافة المؤسسة ملائمة، فإن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل، حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك الوصول بشكل أكبر للمصادر ( الوقت، الأموال، الأفراد، التكنولوجيا)، وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل، وينبغي على الإدارة كذلك أن توفر بيئة تسود فيها الثقة، وتحمل المخاطر. هذا ويقترح الكاتبان استحالة تطبيق التمكين في كل المؤسسات، ولكن يمكن تطبيقه عندما تتطابق الاحتياجات الداخلية والخارجية، وعندما يكون لدى الأفراد والنظام الاستعداد لتقبل التغيير، ويمكن تحديد تلك الاستعدادات من خلال النظر إلى مواضيع التحكم والقوة، الثقة، أخذ وتقبل المخاطرة المتمثلة حالياً بالمؤسسة، إن مبادرات التغيير يرجع لها النجاح وبشكل كبير عندما تتلاءم والثقافة التنظيمية الحالية، وبالتالي فإن مبادرة التغيير يرجح أن يكتب لها النجاح بشكل أكبر عندما تتغير ثقافة المؤسسة لخلق الظروف المناسبة للتمكين، وتلك الظروف يمكن أن تتضمن اتجاهات وسلوكيات الأفراد وكذلك الممارسات الحالية للتنظيم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد يوسف عريقات، مرجع سابق، ص 18.

<sup>2</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر، 27 - 29 نوفمبر 2004، ص 101.

### المطلب الثاني: مراحل تطبيق عملية التمكين الإداري

لقد حدد الباحثون في هذا الموضوع بأن تطبيق التمكين يمر بعدة مراحل، فنجد أن كلا من Ford and fottler أوصيا بالتنفيذ التدريجي، لأن هذا الأسلوب يركز على محتوى الوظيفة أولاً ومن ثم يتم إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة، وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة<sup>(1)</sup>.

ويمكن تجسيد هذه الخطوات المقترحة في النقاط التالية:<sup>(2)</sup>

1- **تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير:** أول خطوة أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين للعاملين، وضوح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، أو لتبني التمكين أسباب مختلفة، هل السبب؟

- تحسين خدمة العملاء،
- رفع مستوى الجودة،
- زيادة الإنتاجية،
- تنمية قدرات و مهارات المرؤوسين،
- تخفيف عبئ العمل عن المدير.

وأياً كان السبب أو الأسباب فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم. وما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين. يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات. حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

1- **التغيير في سلوك المديرين:** إن التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي، قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. فنجد أن العديد من المديرين قد أمضوا العديد أيضاً من السنوات للحصول على

<sup>(1)</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 322 .

<sup>(2)</sup> مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف، 2008، ص ص 143 - 146.

القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تمكين العاملين.

**2- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:** إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمديرين عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي. يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

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

**4- المشاركة في المعلومات:** لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

**5- اختيار الأفراد المناسبين:** يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

6- **توفير التدريب:** يهدف إلى تحسين و تطوير أداء الموظف من خلال عمليات التوجيه والإرشاد التي يقوم بها الرئيس المباشر أثناء أداء مرؤوسيه لأعمالهم في غالب الأحيان، إذ نجد أنه أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري و الفني للعاملين.

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

8- **وضع برنامج للمكافآت و التقدير:** لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المؤسسة، يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل.

9- **عدم استعجال النتائج:** لا يمكن تغيير بيئة العمل بين ليلة وأخرى، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن التغيير فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

### المطلب الثالث: مزايا التمكين الإداري

للتمكين الإداري عدد من المزايا ومنها ما يلي:<sup>(1)</sup>

تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له.

✓ **المشاركة الفاعلة:** تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم والتي تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية وتتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها.

(1) ملحم، يحي، التمكين مفهوم إداري معاصر، ط2 المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 74.



- ✓ تطوير مستوى أداء العاملين: فتحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لدى الموظف بواسطة برامج التمكين يعد عاملاً من عوامل النجاح, فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافأاتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.
  - ✓ اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف, والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب, وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة.
  - ✓ المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: إن زيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه.
  - ✓ شعور الموظف بمعنى الوظيفة: الموظف 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 هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقةً ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة.
  - ✓ تحقيق الرضا الوظيفي: هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.
- وما يمكن التوصل إليه مما ذكر من مزايا التمكين الإداري هو أن الوظيفة (العمل) تشكل منظومة لها عناصرها التي تتفاعل فيما بينها ويتأثر كل عنصر بالآخر إما سلباً أو إيجاباً.

#### المطلب الرابع: معوقات تطبيق التمكين الإداري

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولاً ، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين ، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة. لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين ، ومن تلك المعوقات ما يلي: (1)

(1) سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، مرجع سابق ص، ص 39-40

- 1- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- 2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- 3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- 4- عدم الرغبة في التغيير.
- 5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
- 6- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- 7- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- 8- السرية في تبادل المعلومات.
- 9- ضعف نظام التحفيز.
- 10- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- 11- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- 12- عدم الثقة الإدارية.
- 13- عدم ملاءمة نظام المكافآت.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتمكين الإداري، حيث قدمنا لمحة عن ظهور التمكين في القرآن الكريم إلى غاية ظهوره في الفكر الإداري في القرن العشرين. واختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للتمكين، إلا أنه لا يخرج عن كونه منح الأفراد العاملين بالمؤسسة سلطة أوسع. وبالتالي مسؤولية أكبر. ومنهم من يرى بالإضافة إلى ذلك، لابد من توافر بيئة عمل لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم، وبكل حرية.

ومهما اختلف الباحثون في إدراج مفهوم موحد للتمكين إلا أنهم اختلفوا في نقاط تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرارات وضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير. كما أن التمكين يشترك في محتواه مع بعض مفاهيم الإدارة كمفهوم التفويض والمشاركة وإثراء الوظيفي ولكن بالرغم من هذا الترابط بين هذه المفاهيم إلا أنها لا يمكن أن تحل التمكين، كما استخلصنا مجموعة من خصائص التمكين و أسباب تبنيه وفوائده المختلفة.

كما تناولنا أبعاد التمكين و المتمثلة في ( تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الإتصال )، ولنجاح عملية التمكين لابد من توفر متطلبات منها :

- القوة و السيطرة فينبغي للمؤسسة أن تكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكل السلطة في المؤسسة، والسماح بالحصول على موارد بشكل أكبر، وتشجيع حرية التصرف للعاملين.
  - الثقة و إيمان بالنوايا الحسنة من قبل القادة في المؤسسة، ومن دعم وتعاون بين الزملاء والعاملين في العمل.
  - تحمل المخاطرة فقدره المؤسسة على تعزيز سلوك الجرأة والمغامرة أمر بالغ الأهمية، فعندما يعتبر تحمل المخاطرة جزءا من عادات المؤسسة، وبالتالي يكافأ العاملون عليه، فإن العاملون سيكونون أكثر ميلا لإتباع اتجاهات جديدة، ولاكتساب قدرات ومهارات جديدة، وبالتالي اتخاذ مبادرات جديدة.
- ويبقى هدف المؤسسة من تبنيها للتمكين الإداري كأسلوب من الأساليب الحديثة فيها هو اكتسابها لميزة تنافسية مستدامة تضمن بها مكانتها المتوخاة في سوق لا يعترف إلا بتقديم مستويات أداء متميزة وإلا الخروج و الزوال منه لهذا سنحاول في الفصل الموالي التعرف على الميزة التنافسية عن كثب.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية

**تمهيد**

تعتبر حركة تسارع عولمة التبادل من أهم المظاهر المصاحبة للألفية الثالثة والتي تترجم ولادة نظام جديد لاقتصاد السوق مبني على القدرات التنافسية للمنظمات، و إذا كانت العولمة و التي امتدت لمفهوم اقتصاد السوق على المستوى الدولي فقد فتحت الباب أمام المؤسسات لاستغلال فرص جديدة في أسواق جديدة، فهي كذلك فرضت عليها تحديات كبيرة خاصة في مواجهة المنافسين الجدد القادمين من خارج الحدود، فإعادة التفكير في الحاجة لكسب قدرة على التنافس في سوق تتميز بالمنافسة المفرطة أصبحت ذو ضرورة ملحة على المؤسسات التي ترغب في المحافظة على كيانها ضمن نفس مجال النشاط.

ويختلف تصور الباحثين في تفسير مكامن هذا التفوق حسب مفهوم كل واحد للميزة التنافسية، فنتائج البحوث تقسم مصادر هذه الأخيرة إلى عوامل خارجية تابعة للمحيط التنافسي والتي على المؤسسة مسيرتها، وعوامل داخلية تستطيع المؤسسة دون سواها تطوير الاستراتيجية المناسبة لاحتلال أو الدفاع عن مكانتها التنافسية بالسوق لهذا سنحاول في هذا الفصل التعرف على ماهية الميزة التنافسية من خلال المبحث الأول ، أما المبحث الثاني فنتناول فيه مصادر الميزة التنافسية و آليات تطويرها بينما المبحث الثالث خصصناه إلى دور التمكين الإداري في الميزة التنافسية.

### المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

إن مفهوم كل من المنافسة و التنافسية تعتبر ذات أهمية كبيرة ضمن الأدبيات الاستراتيجية خاصة فيما يعرف بالميزة التنافسية، وإذا كان تعريف المنافسة على أنها تلك الوضعية القائمة على أساس الفعل ورد الفعل بين المؤسسات وحسب تعريف جوزيف شومبتر (Joseph Schumter) فإن مفهوم التنافسية لم يلقى هذا الإجماع، ومن هنا تظهر الحاجة لتحديد مفهوم التنافسية قبل الخوض في تعريف الميزة التنافسية.

### المطلب الأول: مفهوم التنافسية و الميزة التنافسية

#### أولاً: مفهوم التنافسية

التنافسية مفهوم لم يتفق على تعريف محدد له و يختلف الكتاب حول مضمونه حيث يرى البعض أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية و مستويات المعيشة و النمو الاقتصادي، في حين يرى آخرون أن التنافسية له مفهوما ضيقا يرتكز على تنافسية السعر و التجارة. و يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة أو قطاع أو دولة، و يمكن ملاحظة ذلك من خلال النقاط التالية (1):

#### تنافسية المشروع ( الشركة ):

تعرف التنافسية على صعيد المنشأة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة، و يتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية ( العمل و رأس المال و التكنولوجيا) و يمكن قياس تنافسية الشركة من خلال عدة مؤشرات أهمها الربحية و معدلات نموها.

#### التنافسية على مستوى القطاع :

فهي تعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية. و من أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع و ميزانه التجاري و محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة و الجودة.

#### التنافسية على المستوى الحكومي ( الدولة ) :

<sup>1</sup> علي توفيق الصادق، " المنافسة في ظل العوامة: القضايا و المضامين"، مجلة سلسلة بحوث و مناقشات حلقات العمل لمعهد السياسات الاقتصادية التابع لصندوق النقد العربي، العدد الخامس، أبو ظبي، أكتوبر 1999، ص 33.

تعني قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع و مستمر لمستوى دخل أفرادها. و بتعريف آخر تعني الجاذبية التي يتمتع بها البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة بما يوفره من عبء ضريبي منخفض. و من أهم مؤشرات نمو الدخل الفردي الحقيقي و النتائج التجارية للبلد ( تطور تركيبة الصادرات ، الحصة من السوق الدولية، الميزان التجاري).

بعد تحديد مفهوم التنافسية سوف نحاول الإلمام بمفهوم الميزة التنافسية كالتالي :

### ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية

تعددت التعاريف للباحثين و المفكرين لمفهوم الميزة التنافسية نذكر منها ما يلي:

- ❖ تعريف ماك فتريدج " ما يمكن أن تتحقق إذا كان بمقدورها الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح"<sup>(1)</sup>.
- ❖ أما بورتر " عرفها على أنها تعتبر هدف الاستراتيجيات تمثل المتغير التابع ويكون الأداء هو المتغير المستقل وأن الاستراتيجيات تتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية في مجال معين"<sup>(2)</sup>.
- ❖ وهناك من اعتبر الميزة التنافسية على أنها " مجال تتمتع فيه المؤسسات بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من اثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار أو التطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تمييز الفكر إداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة"<sup>(3)</sup>.
- ❖ دائما و في نفس الإطار عرفت الميزة التنافسية على أنها " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"<sup>(4)</sup>.
- ❖ بمعنى آخر هي " ما تختص به المؤسسة دون غيرها وبما يعطي قيمة تقدم المؤسسة من المنافع أكثر من المنافس، أو تقديم نفس المنافع بسعر اقل"<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، مداخلة الى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسة، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الإقتصادية و الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2005، ص 01.

<sup>(2)</sup> أحمد بلالي، مرجع سابق، ص 01.

<sup>(3)</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 174.

<sup>(4)</sup> نبيل محمد المرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية، 2006، ص 37.

<sup>(5)</sup> طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، درا الكتب المصرية، القاهرة، 2002، ص 190.

إذن و من التعاريف السابقة يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي انفراد المؤسسة بخاصية أو مجموعة من الخصائص التي تميز منتجاتها عن منتجات منافسيها بحيث تعمل على تحسين وضعيتها التنافسية للمؤسسة تجاه منافسيها.

من خلال ما تقدم نستنتج أن لميزة التنافسية عدة خصائص أهمها: (1)

- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على منافسيها
- أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها
- أنها تتعكس على كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما
- أنها تحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها
- تبنى وتصاغ على اختلاف وليس على تشابه
- تؤسس على المدى الطويل باعتبار أنها تختص بالفرص في المستقبل
- تكون غالبا مركزة جغرافيا

#### المطلب الثاني : أهمية الميزة التنافسية

سنحاول في هذا المطلب إبراز أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال ما يلي: (2)

- تمنح المؤسسة تفوقا نوعيا وكميا و أفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- تجعل من المؤسسة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو في الاثنين معا.
- تساهم بالتأثير الإيجابي في مدركات العملاء ، وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم للإستمرار وتطوير التعامل.
- إن كون الميزة التنافسية تتسم بالإستمرارية و التجدد فإن الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطوير و التقدم على المدى البعيد.
- نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدرتها وجدارتها تعطي حركية و ديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة .

(1) علي حسن الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2005، ص138.

(2) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص، ص،



## المطلب الثالث : أنواع الميزة التنافسية

يمكن أن نميز بين نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية :

1. **ميزة التكلفة الأقل:** ومعناها أن المؤسسة تعمل على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة

مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر<sup>(1)</sup>.

أ. **تحقيق ميزة التكلفة الأقل:** لكي تستطيع المؤسسة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف إلى ما دون

تكاليف منافسيها، يجب عليها معرفة العوامل المحركة للتكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم

الجيد في هذه العوامل يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة على النحو التالي<sup>(2)</sup>:

✓ **مراقبة الحجم:** يمكن للمؤسسة أن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة ، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى.

وهنا يجدر الإشارة إلى أنه يتعين على المؤسسة الحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن إقتصاديات الحجم حيث أن لا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى.

✓ **مراقبة التعلم:** إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة و المتواصلة من طرف المستخدمين و المسيرين على حد سواء.

✓ **مراقبة الروابط:** إن تمكن المؤسسة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة و إستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقع المؤسسة في مجال التكاليف ويعزز قدرتها التنافسية.

✓ **مراقبة الإلحاق:** ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة و المنتجة للقيمة بهدف إستغلال الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

✓ **مراقبة الإجراءات:** غالبا ما تلجأ المؤسسة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود هذا إلى سوء فهم هذه الإجراءات وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات

(1) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998 ، ص 84 .

(2) بوزيدي وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،

تخصص إدارة استراتيجية ،جامعة سطيف 1، سطيف، 2012، ص، 89-91

التي لا تساهم إيجابيا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم، بالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها وخفض التكاليف .

✓ **مراقبة تموضع الأنشطة:** سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص العملاء و الموردين، فإن له تأثيرا على عدة عناصر من بينها مستوى الأجور، وفاعلية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين .

✓ **مراقبة الرزمانية:** إن المؤسسات السبابة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل الإطارات و العمال بالإضافة إلى تعاملها مع الموردين ذوي خبرة الإدارية...، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغير في التكنولوجيا المستعملة فإن الترقب يكون هو الأفضل و ذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.

ب. **تطبيق ميزة التكلفة الأقل:** إن التكاليف لا تتخفض بصورة تلقائية ولكن تبعا لعمل جاد ودائم، ففدرات المؤسسات على تخفيض تكاليفها متغيرة، حتى و إن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم أو أنها تنتهج نفس سياسة، وقد لا يتطلب تحسين الموقع النسبي للمؤسسة إجراءات تصحيحية كبيرة على مستوى الاستراتيجية في حين يتطلب إنتباه أو إدراك أو وعيا من طرف المسيرين، وتعتبر عوامل التحفيز و التكوين وثقة المؤسسة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكاليف في الإطار الذي ينشط فيه فالمؤسسة الرائدة تقوم بوضع برامج و خطط تساعد على مراقبة تكاليف الأنشطة المولدة للقيمة، ويدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها مع المنافسين وبعدها يتخذون القرارات الملائمة بشأنها.

ج. **الأخطاء التي يجب تفاديها:** هناك العديد من الأخطاء تتعلق بخفض التكاليف يجب على المسيرين الإنتباه لها وتفاديها حتي تتمكن المؤسسة من تحقيق التكلفة الأقل، وأهم هذه الأخطاء هي:

◀ **التركيز على تكاليف لإنتاج:** أغلب المسيرين يركزون على تكاليف الصنع لأن الإنتاج في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة، في حين أن هناك أنشطة كالبيع الخدمات، التطوير التكنولوجي و البنية الأساسية والتي تمثل تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية.

◀ **إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير مباشرة:** تركز البرامج المخصصة لتخفيف التكاليف على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة مثل تكلفة اليد العاملة و لا تبدي إهتماما بتكاليف وسائل الإنتاج المشتريات، فهي تميل

لإعتبار التموين نشاطا ثانويا و على العكس من ذلك فقد أحداث تغيرات بسيطة في تطبيقات الشراء الإستفادة من وفرات معتبرة.

◀ **التفكير في الإجراءات الهامشية:** غالبا ما تهدف العمليات المتعددة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات

متواضعة و هامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديدة

◀ **تهديد التميز:** إن الإعتماد على التكاليف للسيطرة على المنافسين و الإستحواذ على الحصة الأكبر في السوق

قد يؤدي إلى تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل من المؤسسة فريدة في نظر العميل.

2. **ميزة التميز :** ومعناه " قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر

المستهلك"<sup>(1)</sup> مثلا جودة أعلى وخصائص خاصة بالمنتج خدمات ما بعد البيع.

أ. **تحقيق ميزة التميز:** حتى تتمكن المؤسسة من حيازة ميزة التميز، يجب عليها الإستناد إلى الموارد المنفردة

والخاصة بها ، وتدعى عوامل التفرد والتي سنتناولها فيما يلي:<sup>(2)</sup>

✓ **الإجراءات التقديرية:** إن الإجراءات التقديرية للأنشطة وطرق تنسيقها المعتمدة من قبل المؤسسة قد تمثل

عاملا مهما على تفرد هذه الأخيرة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة،

وكثافة النشاط(مستوى الاستثمار، ومحتوى النشاط، وجودة وسائل الإنتاج المستعملة، وكفاءة وخبرة

المستخدمين في النشاط، والمعلومات المستخدمة في مراقبة النشاط) .

✓ **الروابط:** يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة

من قبل المؤسسة مصدرا للتفرد، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات العملاء تنسيقا بين الأنشطة

المرتبطة فيما بينها. يمكن أيضا تلبية حاجات العملاء إذا تم التنسيق مع الموردين، (تقليص مدة تطوير منتج

جديد.) بالإضافة إلى التنسيق مع قنوات التوزيع.

✓ **البرنامجية:** قد يرتبط التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة نشاطا معينيا بخاصة التفرد، فمثلا المؤسسة السباقية في

استعمال صورة معينة لمنتج يمكنها أن تحقق التميز، وعلى العكس من ذلك فهناك بعض القطاعات يكون

فيها الدخول المتأخر ذا جدوى لأنه يسمح للمؤسسة باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

✓ **الموضع:** إن اختيار الموضع الملائم لأنشطة المؤسسة يساعدها على حيازة عوامل التفرد.

(1) - نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص84 .

(2) - بوزيدي وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص، 91-93.

✓ الإلحاق: يمكن أن تنجم خاصة التفرد لنشاط منتج للقيمة، إذا كان هذا النشاط مشتركا بين عدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة .

✓ **التعلم وآثاره:** قد تفرز عملية التعلم الجيد عامل من عوامل التفرد لنشاط معين فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها...، ومن ثمة فإن التعلم المكتسب بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز مستمر .

✓ **التكامل:** قد ترتبط خاصة التفرد بدرجة التكامل، حيث يتم ذلك من خلال دمج الأنشطة المولدة للقيمة كأن تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع فهي بذلك تهيئ الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدرا للتفرد أو التميز .

✓ **الحجم:** قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبيا على التميز، كأن يضعف مرونة المؤسسة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات العملاء المتنوعة، وفي المقابل يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة النشاط بطريقة فريدة (تراكم الخبرات).

إن عوامل الميزة تختلف باختلاف النشاط والقطاع حيث يبين تضافرها الطريقة التي تمكن من تحقيق خاصية التفرد، وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة.

ب. **تكلفة التميز:** إن المؤسسة مطالبة برصد التمويل اللازم لتحقيق التميز والتفرد، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المولدة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، وهناك تباين في تكلفة التميز لدى المؤسسات ، ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهة نظر هذه المؤسسات إلى عوامل تطور التكاليف، ومن ثمة أصبح من الضروري الرفع من درجة التميز من خلال تنسيق أحسن بين الأنشطة . فمثلا التنسيق بين مراقبة الأسعار، التموين وبرنامج الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين، وتقليص آجال التسليم.

ج. **الأخطاء التي تفاديها أثناء التميز:** يتعين على المسيرين الذين يقودون مؤسساتهم نحو تحقيق التميز الحذر والعمل على تفادي العديد من الأخطاء أهمها:

➤ **التميز المفرط:** يمكن للمؤسسة أن لا تستوعب الآليات التي تؤثر بها القيمة المستحدثة للعميل أو المدركة من قبله، وهذا ما قد يؤدي إلى إفراط التميز . فعلى سبيل المثال إذا كانت جودة المنتج أو الخدمة تتعدى احتياجات العملاء فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا للمؤسسات المنافسة التي تملك منتوجا ذا جودة مناسبة وسعر منخفض.

➤ **المبالغة في رفع السعر** : يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز بالقيمة الممنوحة للعميل وباستمرارية التميز ذاته .فالسعر المبالغ فيه يدفع بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة ، ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج والسعر الإضافي المرافق لها.

➤ **عدم معرفة تكلفة التميز** :حتى يؤدي التميز إلى تحقيق نتائج أكبر من المتوسط، يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل العميل أكبر من تكلفة المنتج. وغالبا ما تتجاهل المؤسسات تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما ستحققه من أرباح.

➤ **التركيز الشديد على المنتج** :إن معظم المؤسسات تنظر إلى التميز من جانب المنتج، وتهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرصا جديدة ومستمرة للتميز.

هذا، ويسمح التحديد الجيد لميزتي التكلفة الأقل والتميز للمؤسسة بتركيز الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها ومواردها، وبالتالي فإن التحكم النسبي في العوامل المؤثرة على هذين النوعين قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز في آن واحد .بشرط أن لا تتعارض الواحدة مع الأخرى، ويتم الاعتماد في اختيار نوع الميزة دون الآخر إلى العوامل الآتية:

- جاذبية النشاط أي ربحية القطاع
- حدة المنافسة وطبيعتها
- التكنولوجيا المستعملة ودرجة التغير فيها
- تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن ومدى تنوعها
- الفرص المستقبلية الممكنة

#### المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية وأبعادها

تتمثل محددات الميزة التنافسية في :

#### أولا: محددات الميزة التنافسية

1. **حجم الميزة التنافسية**: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا ما أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة، وبشكل عام علما كانت الميزة اكبر كلما تطلبت جهودا اكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها<sup>(1)</sup>.

(1) نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الادارة العليا "، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 2000، ص98.

ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة ويمكن تلخيص هذه المراحل كآتي:

أ. **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر، ويعزى ذلك إلى القبول الذي تخص به من قبل عدد متزايد من الزبائن، ويقدر تعلق الأمر في الجانب التسويقي فإن بناء الميزة التنافسية في هذه الفترة يتطلب توافق كبير مع عناصر المزيج لما لها من اثر كبير على زيادة حجم تأثير الميزة التنافسية في السوق وارتفاع المنحنى بأقل فترة زمنية ممكنة، ويتأثر الأمر بشكل خاص في عنصر التوزيع ومدى الدعم المتحقق من قبل الوسط والموزعين لتقرير الميزة التنافسية، وكذلك الأمر بالجانب الترويجي والمؤشر بفاعلية الحالات وتأثيرها في الجمهور والسوق المستهدف، فضلا عن عمليات التخطيط للمنتج وسياسات التسعير المعتمدة.

ب. **مرحلة التبنى:** تعرف الميزة هنا استقرار رئيسيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدئوا يركزون عليها، وتكون الوافرات هنا أقصى ما يمكن، فعندما تمتلك الشركة التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة في السوق فإنها بذلك يعني امتلاكها الميزة التنافسية، وقد تكون تلك الميزة على شكل عمليات التصنيع أو التقنيات أو المهارات التسويقية<sup>(1)</sup>.

ج. **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة منظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثم انخفاض في الوافرات<sup>(2)</sup>.

د. **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما، عن أسس الميزة الحالية وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد لأنه الميزة التي يمتلكها الشركة قد أصبحت تقليدية وفقدت قوتها التأثيرية في السوق، ويتأثر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المتحققة، وقد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة ومن أهمها امتلاك المنافسين لميزة تنافسية أفضل مما يمتلكه

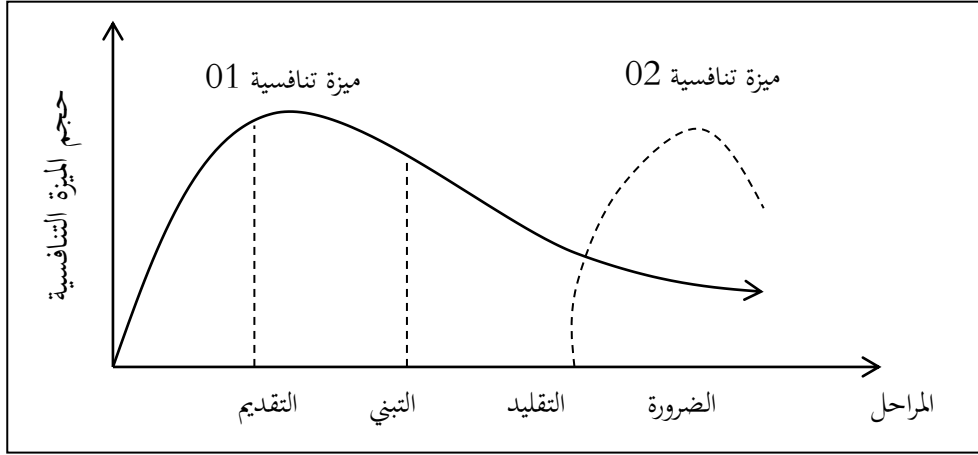
(1) نبيل محمد مرسي، نفس المرجع، ص99.

(2) فائزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005،

الشركة وقد تكون بمجال السعر أو الجودة أو السرعة في عمليات التسليم أو الإيصال للمنتج أو المرونة في التعامل مع متطلبات الإنتاج والتسويق<sup>(1)</sup>.

ويمكن تلخيص دورة حياة الميزة التنافسية في الشكل التالي:

#### الشكل (04): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الادارة العليا، مرجع سابق، ص 97

#### ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية:

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في<sup>(2)</sup>:

**1. بعد التكلفة:** يرى Dibuvorth على أنها أي شركة عليها أن تركز على بعد التكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها، ويرى أيضا Aquilanoetal بأن المؤسسات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كالأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها، ويبين Slackatal بأن الكلفة الأقل هي الهدف الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة ويوضح Ritzman and Krajensky بأن تخفيض سعر المنتجات يسهم في زيادة الطلب عليها، فضلا عن أنه قد يخفض من هامش الربح إذا لم تنتج المؤسسة منتجاتها بتكاليف منخفضة ويمكن القول هنا أن بعد التكلفة يعد من الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المنافسة

(1) تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن، 2007 ، ص196.

(2) ياسين بوبكر، سلسلة الطلب والميزة التنافسية، دراسة حالة الوكالة التجارية للاتصالات- الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص16.

ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق، وإن عدم اهتمام الشركة بتخفيض كلفتها قد تكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة.

**2. بعد الجودة:** يرى Heizer and Render حصول المؤسسة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها، وإن الجودة بعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى الأداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن.

**3. بعد المرونة:** المرونة هي الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن و المرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جيدة وتعديل الموجودة بسرعة فضلا عن الاستجابة لاحتياجات الزبون على تغيير العمليات إلى طرق أخرى كتغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

❖ مرونة المنتج: هي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة

❖ مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات

❖ مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات

❖ مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

**4. بعد التسليم:** بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن، وكما أشار Krajeusky و Ritzman بأن يوجد ثلاث أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي: (1)

❖ سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون ووقت الانتظار

❖ التسليم بالوقت المحدد: ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة.

❖ سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.

**5. بعد الإبداع:** الإبداع هو ذلك المزيج من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نواتج أصلية وجديدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة

(1) ياسين بوبكر، مرجع سابق، ص17.



أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النواتج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية<sup>(1)</sup>.

أما العالم الاقتصادي الأمريكي (Schumpeter) فقد عرف الإبداع على أنه النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع المكونات المنتج أو كيفية تصميمه.<sup>(2)</sup> ولقد حدد (Schumpeter) خمسة أشكال للإبداع وهي:<sup>(3)</sup>

- إنتاج منتج جديد.

- إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق.

- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية.

- فتح و غزو سوق جديدة.

- تحقيق تنظيم جديد للصناعة.

(1) نصر جورج هرمز غافان، الشخصية المبدعة، كيف تكون مبدعا في حياتك، دار عالم الثقافة النشر و التوزيع، عمان، الأردن، (2003)، ص9.

(2) عبد الرحمان، بن عنتر، 'واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، 2008، ص، 148.

(3) بن قطاف، أحمد، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر، 2007، ص 13.

## المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية و استراتيجياتها

## المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

بغض النظر عن المدخل المناسب الذي يجب على المؤسسة إعتماده في بناء ميزتها التنافسية، فإن الهدف الأساسي هو تكييف قدرتها و إمكانيتها المتاحة في تقديم مخرجات ذات قيمة أكبر قياسا بما يقدمه المنافسون، وعليه فإن الميزة التنافسية تتحقق من خلال توفير مصدرين أساسيين هما ( الموارد والمهارات )<sup>(1)</sup>.

1. **الموارد:** هي الأصول الاستراتيجية، ويمكن تقسيمها إلى موارد مادية ( مثل الأراضي، المباني، المصانع، التجهيزات... )، وموارد معنوية ( مثل اسم الماركة، السمعة، براءة الاختراع، المهارات التقنية والتسويقية ) لكي يكون للمورد أثرا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة فإنه يجب أن يستجيب للشروط الأربعة الآتية:

أ- **القيمة:** بمعنى القدرة على تقديم وتطوير منتجات أو خدمات ترضي الزبون.

تظهر قيمة المورد في مرونته إضافة إلى قدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.

ب- **الندرة:** يجب أن يكون المورد نادرا وصعب الحصول عليه من قبل المنافسين سواء كان ذلك بسبب عدم وجوده في الأسواق أو بسبب ارتفاع سعره.

ج- **عدم قابلية التقليد:** يجب أن يكون المورد صعب التقليد، وهذه الصعوبة تعتمد على خصوصية أو تعقيد سلسلة القيمة ( سيتم تناولها بالتفصيل من خلال المطلب الرابع ).

د- **امتداد الأجل:** يجب أن يكون المورد دائما ومقاوما لقوة الموارد البديلة، فهو مورد غير قابل للإحلال بأي مورد آخر، كما يجب أن يكون مقاوما للتكنولوجيات الجديدة.

2. **المهارات:**

تعتبر المهارات الأساسية كأصول غير ملموسة، وهي عملية مزج لمجموعة المعارف والممارسات و السلوكيات في وضعية عمل معينة التي تسمح بتقديم المنتج الذي يكون كمصدر ميزة عند العميل، فهي تركز على استخدام وتنظيم الموارد، فهي تنشأ عن الفهم الجماعي للتنظيم وبوجه خاص ما يتعلق بالتنسيق بين الموارد الإنتاجية والتطورات التكنولوجية المختلفة، حيث تشكل عامل جذب للانضباط داخل المؤسسة، ومن أهم خصائص المهارات نذكر:

✓ أنها جماعية.

(1) تامر البكري، استراتيجية التسويق، مرجع سابق، ص، ص200، 199

- ✓ صعوبة التقليد.
- ✓ طويلة الأجل.
- ✓ مرنة ولها القدرة على التطور.
- ✓ متكيفة.

فمن خلال توفير هذين المصدرين الأساسيين ( الموارد والمهارات ) واستغلالهما بفعالية يتم الوصول إلى المصادر النهائية الآتية:

أ- **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة مما يجعل المؤسسة تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

ب- **الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العمل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، وهذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في الحفاظ على مكانتها أن تقدم منتجات سواء كانت سلع أو خدمات ذات جودة عالية.

ج- **الإبداع:** يشتمل الإبداع على كل تقدم يطرأ على المنتجات وأساليب الإنتاج ونظم التسيير والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة. فالإبداع يمثل أحد الأسس البنائية للمزايا التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع، فعمليات الإبداع يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية، لأنها تمنح المؤسسة منتجات فريدة من نوعها، ومن ثم فإن إدخال الإبداع على المنتجات يساهم في بناء وتدعيم المزايا التنافسية للمؤسسات، وفي كل حالة يمكن للمؤسسة أن تفرض سعرا عاليا وذلك كونها المورد الوحيد للمنتج الجديد، والى أن ينجح المنافسون في محاكاة المنتج الجديد تكون المؤسسة المبدعة قد أرست ولاء للعلامة يصعب عليهم النيل منه.<sup>(1)</sup>

(1) قريشي محمد. الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB ببسكرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المؤسسات جامعة محمد خيضر بسكرة 2005، ص، 74.

د- الاستجابة للعميل: لكي تكون مؤسسة متفوقة يتعين عليها أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها في تحسين إشباع حاجات عملائها.

ويجب الإشارة إلى عنصر هام في مسألة الاستجابة للعميل ألا وهو الحاجة إلى ملائمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية والجماعية، وهناك جانب آخر لا يقل أهمية عن الملائمة ويتمثل في وقت الاستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أداءها، حيث أنه يتوجب على المؤسسة أن تستجيب بسرعة لحاجات العميل لتحصل على الميزة التنافسية.

#### المطلب الثاني: مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمات للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات.

ويمكن حساب هذه المؤشرات كما يلي:<sup>(1)</sup>

1. الربحية: تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية للمؤسسة، لكن لا بد أن تكون هذه الربحية في

شكل متصاعد وقابل للاستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق، وتسمى نسبة القيمة السوقية

للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمشروع على تكلفة استبداله لمؤشر توين، وإن كانت هذه النسبة أصغر من

الواحد فإن المشروع ليس تنافسياً

تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لقياس أداء المشروعات عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل. ولغرض قياس الربحية فإنه هناك أربعة طرق مستخدمة وهي العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، العائد على الاستثمارات، وهامش الربح.

وتحسب هذه المقاييس كما يلي:

#### أ- هامش الربح:

ويحسب هامش الربح بقسمة صافي الأرباح المتحققة للمنظمة بعد الضرائب على المبيعات، وتفسر النسبة

الناجمة عن ذلك بأنها نسبة الأرباح المتولدة والناجمة عن مبيعات المنظمة.

وتعبر المعادلة التالية عن هامش الربح:

<sup>(1)</sup> وهيبه حسين داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية- دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006 - 2007، ص، 45-48.

صافي الربح

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}} = \text{هامش الربح}$$

المبيعات

ب- العائد على الأصول :

يهدف حساب هذا العائد إلى قياس مدى كفاءة التشغيل في المنظمة، ويحسب بقسمة صافي الأرباح بعد إضافة الفوائد إليها على متوسط إجمالي الأصول، ويقصد بمتوسط إجمالي الأصول حاصل قسمة رصيد إجمالي الأصول أول وآخر المدة على اثنين.

وتعبر المعادلة التالية عن العائد على الأصول:

صافي الربح + الفوائد

$$\frac{\text{صافي الربح + الفوائد}}{\text{متوسط إجمالي الأصول}} = \text{العائد على الأصول}$$

متوسط إجمالي الأصول

ج- العائد على حقوق الملكية: ويحسب هذا العائد بقسمة صافي الأرباح بعد أن يتم طرح حصص لأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة على متوسط حقوق الملكية، ويقصد بمتوسط حقوق الملكية إجمالي قيمة رأسمال الأسهم العادية أول وآخر المدة مقسوما على اثنين.

وتعبر المعادلة التالية عن العائد على حقوق الملكية:

صافي الربح - حصص الأرباح الموزعة على الأسهم لممتازة

$$\frac{\text{صافي الربح - حصص الأرباح الموزعة على الأسهم لممتازة}}{\text{متوسط حقوق الملكية}} = \text{العائد على حقوق الملكية}$$

متوسط حقوق الملكية

د- العائد على الاستثمار:

يعد هذا المقياس من المقاييس المهمة في تقييم كفاءة الأداء، حيث أنه يعبر عن مقدار الربحية ويقاس الأداء الاستثماري، ويمكن من خلال هذا المقياس معرفة الربح كنسبة من المبيعات، وكذلك معرفة معدل دوران رأس المال وتعبر المعدلة التالية عن العائد على الاستثمار:

المبيعات

الربح

$$\frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \text{معدل العائد على الاستثمار}$$

رأس المال المستثمر

المبيعات

## 2. الحصة السوقية:

يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق، حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين. ويستفاد من مقياس الحصة السوقية بأنه يعطي مؤشرا عن وضع المنظمة في السوق، وعن حركة المستهلكين بين سلع المنظمة و سلع المنافسين، وعليه فإن انخفاض الحصة السوقية يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها.

هذا ويمكن قياس الميزة التنافسية من خلال ثلاث طرق وهي:<sup>(1)</sup>

أ. الحصة السوقية الإجمالية:

وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.

ب. الحصة السوقية النسبية

وتحسب الحصة السوقية للمنظمة هنا بقسمة مبيعاتها الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق حيث أن هذا يعطي مؤشرا على مدى الفرق بين المنظمة وأكبر منافسيها بدقة.

ج. حصة السوق المخدوم: وتحسب الحصة السوقية هنا بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم، أي السوق الذي تقوم المنظمة بتركيز نشاطها عليه.

## 3. النمو السنوي في المبيعات:

تعتبر المبيعات محور النشاط الرئيسي لمنظمات الأعمال، وهي عبارة عن مخرجات النشاط التي من خلالها يتم تحقيق الأرباح تحقيق النمو والاستمرارية في السوق. ويعد النمو السنوي في المبيعات مؤشرا على نجاح أعمال المنظمة وعلى زيادة الحصة السوقية لها مما يدعم من موقفها التنافسي في السوق.

هذا وتسعى العديد من المنظمات الأعمال أثناء القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات المراد تحقيقه كأحد معايير النجاح<sup>(2)</sup>.

(1) وهيبه حسين داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية، المرجع السابق، ص 49

(2) وهيبه حسين داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية، المرجع السابق، ص 52

المطلب الثالث: القوى التنافسية الخمسة و سلسلة القيم ودورها في بناء الميزة التنافسية

أولاً: القوى التنافسية الخمسة

إن المهمة الأساسية التي تواجه المديرين في كافة المؤسسات هي تحليل قوى المنافسة والتي تتمثل وفقاً لبورتر في خمسة قوى تتوافق مع خمسة عوامل والتي تكون قطاعاً معيناً، ويركز (Porter) على أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل كلما أدى ذلك إلى انخفاض درجة قوة المؤسسات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح. ففوة تأثير كل عامل من العوامل الخمسة تتغير على مدار الوقت، وذلك وفقاً لتغير الظروف والتحويلات التي تطرأ على الصناعة، وبالتالي على أصحاب القرار في كافة المؤسسات أن يتذكروا كيف يمكن لهاته التغيرات التي تطرأ على العوامل الخمسة أن تتيح فرصاً وتفرض تهديدات جديدة على المؤسسة، وفيما يلي سنحاول التطرق إلى كل عامل على حدى<sup>(1)</sup>:

**1- المنافسين الحاليين:** وهم المنافسون الموجودون فعلاً داخل القطاع والذين يتنافسون من أجل الزيادة أو

الحفاظ على وضعيتهم في السوق، ويسود بين المؤسسات قوى مختلفة شدة وفقاً لعدة عوامل منها:

- ✓ البنية التنافسية: إن التنافس يكون أكثر حدة إذا كان هناك الكثير من المنافسين الصغار أو الحجم التنافسي متكافئ، ويكون التنافس أقل إذا كانت للصناعة قائداً واضحاً للسوق.
- ✓ الخصائص الاستراتيجية للقطاع.
- ✓ جاذبية السوق.
- ✓ عوائق الدخول والخروج إلى السوق.
- ✓ عدد وحجم واختلاف المنافسين.
- ✓ طبيعة المنتجات وقابليتها للتلف.
- ✓ أهمية المصاريف والنفقات الثابتة.

**2- الداخلون الجدد:** وهي كل المؤسسات التي لم تدخل مجال المنافسة في الوقت الحالي، ولكن لديها القدرة

على تلك المنافسة إذا ما رغبت في ذلك، وتكون هذه المنافسة كبيرة إذا كانت عراقيل الدخول إلى القطاع منخفضة وكذلك انعدام الخوف من الانتقام بمعنى عدم وجود حرب تجارية بين المنافسين.

(1) علالي مليكة: أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الإقتصادية و الحقوق، جامعة

محمد خيضر، بسكرة، (غير منشورة)، 2004، ص 80

**3- منتجات الإحلال:** هناك مؤسسات من قطاعات أخرى قد تقدم منتجا جديدا يلبي حاجات عملاء القطاع، فظهور هذا النوع من المنافسة مرتبط بعوامل معينة كما هو الحال عند غياب التمييز في المنتجات، سهولة تحقيق نقل التكنولوجيا، المنافسة الحادة في القطاع الأصلي.

وتجدر الإشارة إلى أن وجود بدائل قوية تعتبر بمثابة تهديد تنافسي كبير، الأمر الذي يشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المؤسسة.

**4- القدرة التفاوضية للزبائن:** يمارس الزبائن ( العملاء ) ضغوطا على المؤسسة للحصول على أسعار أقل، ويتفاوضون على الخدمات الأحسن نوعية، ومن أهم العوامل المتحكمة في قدرتهم التفاوضية نذكر الآتي:

- ✓ إرتفاع درجة حساسية الطلب للتغيير في أسعار السلع والخدمات.
- ✓ وجود بعض المؤسسات تقوم بالبيع المباشر للمستهلك، حيث أن هذا الأخير قد يفرض شروطه على هذه المؤسسات.
- ✓ عندما يكون المشترون على علم كامل بالسلعة أو الخدمة.
- ✓ عندما يكون المشترون بمثابة تهديد لأي محاولة للتكامل الخلفي.
- ✓ كبير حجم مشتريات هؤلاء العملاء.
- ✓ وجود بدائل للسلع والخدمات التي يرغب فيها العميل.

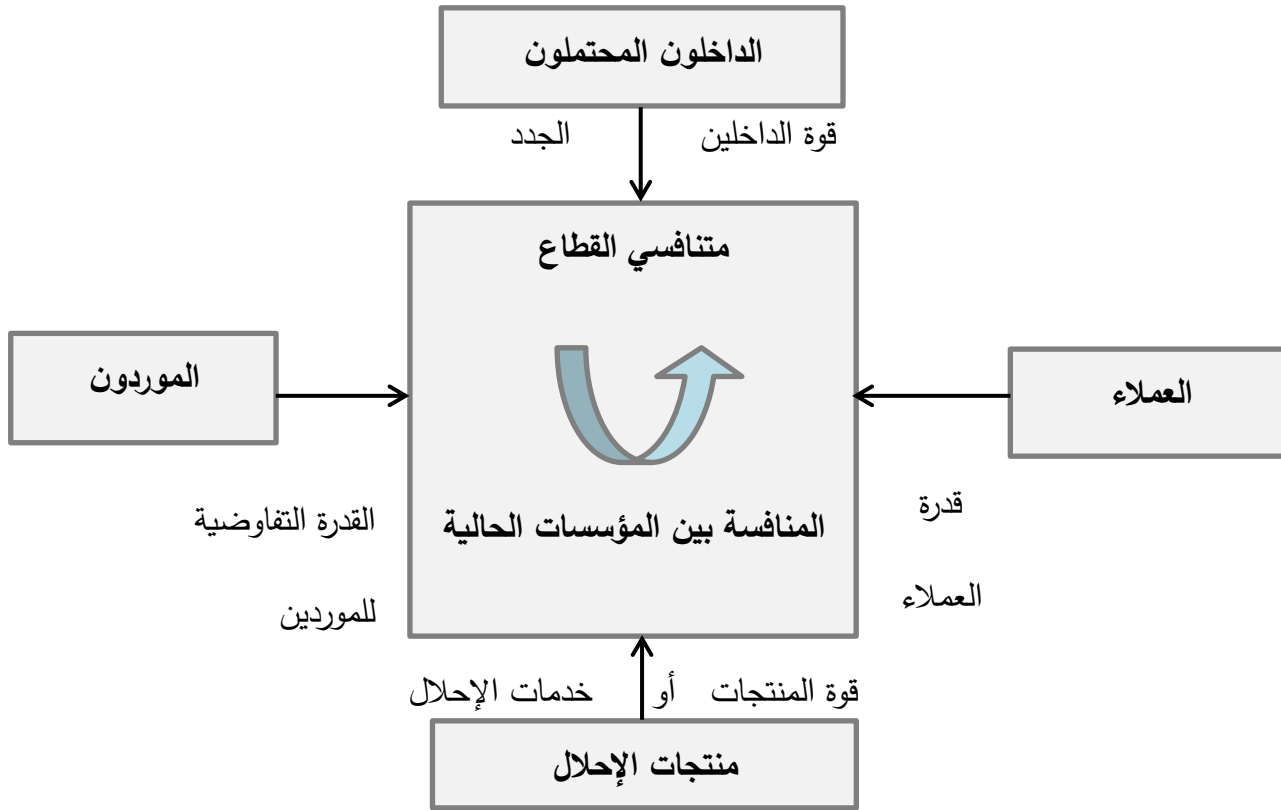
**5- القدرة التفاوضية للموردين:** عندما يكون للمنافسين القدرة على فرض أسعار للمواد الخام مثلا ولا يستطيع المنتجون نقل عبء الزيادة في هذه الأسعار إلى المستهلكين فإن ربحية الصناعة تنخفض، وتظهر هذه الظروف في الحالات الآتية:

- ✓ عدم وجود مواد خام بديلة لتلك التي يقدمها الموردون.
- ✓ عدم قدرة الصناعة على تشجيع دخول موردين جدد إليها.
- ✓ مركزية الصناعة الموردة للمواد والمستلزمات.
- ✓ عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج تمثل جزءا كبيرا أو مكونا حيويا من السلع.
- ✓ عندما يكون الموردون بمثابة تهديد حقيقي لأي محاولة تكامل رأسي أمامي.
- ✓ تحمل المؤسسة لنفقات كبيرة إذا فكرت في تغيير مصادر التوريد المعتمدة.

فبعد أن تمت الإشارة إلى القوى التنافسية الخمسة لبورتر نستعرض الشكل الآتي الذي يشمل كل منها:



الشكل رقم (05): القوى التنافسية الخمسة لبورتر



المصدر: علالي مليكة : أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة ، مرجع سابق ، 2004 ، ص 82

### ثانيا: سلسلة القيم ودورها في بناء الميزة التنافسية

حتى تستطيع المؤسسة تعزيز مكانتها، وضمان بقائها وإستمراريتها في السوق، لابد عليها أن تمتلك مزايا تنافسية تمكنها من التميز في السوق، والقدرة على مواجهة قوى المنافسة التي تهددها، ولكن هذا التميز يتوقف على مدى إدراكها لمصادرها، بالبحث عنها بطرق علمية، وإستغلالها بشكل أمثل.

وسنحاول معرفة دور سلسلة القيم التي إقترحها M.PORTER في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة.

يرى M.PORTER أن الميزة التنافسية تتجم عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة كالتخزين، الإنتاج، التسويق والتوزيع، وتدعم منتجاتها، حيث كل نشاط تقوم به سيساهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف، وخلق قاعدة تمييزية.<sup>(1)</sup>

(1) فايذة بريش : دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية ، مرجع سابق، ص 33

- يتضح من ذلك أن قيمة المنتج تساهم فيها مجموعة من الأنشطة، تتفاعل فيما بينها، منها أنشطة أساسية وأخرى داعمة تسمى بسلسلة القيم، والتي تعتبر أداة للتحليل الاستراتيجي، ونموذج للتشخيص، وتقييم الإمكانيات والقرارات الأساسية للمؤسسة في الحصول على المزايا التنافسية حتى تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق ما يلي:<sup>(1)</sup>
- التجزئة الإستراتيجية لأنشطة المؤسسة.
  - تحديد وتوضيح مكونات التكاليف.
  - تحديد المصادر الممكنة للتمييز.

هذا ويعرف M.PORTER سلسلة القيم على أن: "المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه العملية تتألف من عدد من الأنشطة الأولية (الرئيسية)، والأنشطة الداعمة، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج".  
وفيما يلي توضيح لسلسلة القيم في الشكل الموالي:

الشكل رقم(06): سلسلة القيم (la chaîne des valeurs)



المصدر: فاييزة بريش: دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية ، مرجع سابق، ص 34

من خلال الشكل، ومما تقدم حول مفهوم سلسلة القيم نستنتج أن كل نشاط تقوم به المؤسسة، يساهم بطريقة أو بأخرى في خلق القيمة، ولكن بدرجات متفاوتة، وعلى هذا الأساس فإن M.PORTER يعتبر أن: "الأنشطة الخالقة للقيمة تتمثل في أنشطة رئيسية، وأخرى مدعمة"

<sup>(1)</sup> فاييزة بريش نفس المرجع ، ص 34

وفيما يلي شرح للأنشطة الرئيسية، والأنشطة الداعمة<sup>(1)</sup>:

### 1. الأنشطة الرئيسية

تتمثل في الأنشطة التي لها علاقة مباشرة بخلق القيمة في المنتج بالنسبة للمستهلك، وقد قام

M.PORTER بتصنيفها إلى خمس أنشطة تتمثل في:

- أ. **الإمداد الداخلي:** ويتمثل في أنشطة الاستقبال، والمناولة والتخزين والمراقبة...إلخ.
- ب. **الإنتاج:** ويتعلق بالأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وما يرافقها من أنشطة ملحقة مثل صيانة الأجهزة ومراقبة النوعية...إلخ والتي تساهم تأديتها بطريقة تتماشى مع الجودة العالية إلى التميز وتخفيض التكاليف، ومن ثمة المساهمة في خلق القيمة.
- ج. **الإمداد الخارجي:** ويتعلق بالأنشطة التي تتكلف بتجميع المخرجات كالتخزين، المناوبة، النقل... إلخ.
- د. **التسويق والبيع:** وتتمثل في الأنشطة التسويقية كاختيار قنوات التوزيع والاشهار، والعلاقات العامة، وترقية المبيعات، وتحديد السعر.
- هـ. **الخدمات ما بعد البيع:** وهي الخدمات التي يتطلبها المنتج من تركيب وصيانة، وتكوين، وارشادات وغيرها، والتي تدعم قيمته لدى مستعمليه الحاليين والمحتملين، ومن ثم خلق قيمة له.

### 2. الأنشطة الداعمة

وتتمثل في التموين، والتطوير التكنولوجي، تسيير الموارد البشرية، البنية القاعدية للمؤسسة، وتكمن أهمية هذه الأنشطة في مساندة الأنشطة الرئيسية، حيث بدونها لا يمكن لهذه الأخيرة القيام بمهامها كما ينبغي، وكذا المساهمة في خلق القيمة، كل نشاط بدوره.

مما سبق ذكره نستنتج أن المؤسسة عبارة عن مجموعة أنشطة تشكل سلسلة مترابطة الحلقات، كل حلقة فيها تساهم بدرجة معينة في خلق القيمة وتعطي للمؤسسة أفضلية أو ميزة تنافسية، تتجلى من خلال تصنيف تكاليف مختلف الأنشطة لتحديد درجة مساهمة كل منها في تكوين القيمة، وإلى جانب النظر إلى موقع هذه السلسلة بالنسبة لقوى المنافسة الخمس، لتحديد إمكانية التميز والقدرة على المنافسة .

<sup>(1)</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية ( منظور منهجي متكامل )، مرجع سابق، ص، ص، 319-320.

### المطلب الرابع: إستراتيجيات الميزة التنافسية

لقد حدد (Porter) الأنواع الرئيسية للاستراتيجيات التنافسية والتي نوضحها وهي:

#### ❖ إستراتيجية الريادة في التكلفة:

والتي تعتمد على التكلفة المنخفضة، إذ تسمح للمؤسسة بوضع أسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين، وتكون موجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة، مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية، وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية وملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها.<sup>(1)</sup>

وحتى تتحقق النتائج المنتظرة من إتباع المؤسسة لاستراتيجيات التكلفة الأقل يتطلب ذلك توافر جملة من الشرط وهي كالاتي:

- وجود طلب اتجاه السعر، حيث يجب أن يقابل كل تخفيض في السعر، ارتفاع في الكميات المشتراة من قبل المستهلكين.

- نمطية السلع المقدمة للمستهلكين.

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.

- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها إطلاقاً بالنسبة للمشتريين.

#### ❖ إستراتيجية التميز:

وهي إستراتيجية تركز على الابتكار والتطور في المنتج والخدمة بهدف جعله مميزاً من خلال: تصميم المنتج، الجودة المواصفات، المنافع والمميزات، التكنولوجيا، خدمة العملاء، نجاح هذه الإستراتيجية تمكن المنظمة من تحقيق عائد على الاستثمار ومعدلات عالية من الربحية تفوق المستوى المتوسط للقطاع بسبب ولاء العملاء للعلامة مما يقلل حساسيتهم للسعر ويضع حاجز لدخول المنافسين الجدد إذ أن التكاليف المرتفعة يتحملها العميل.<sup>(2)</sup>

إن القدرة على استحداث مزيد من القيمة من خلال فرض أسعار عالية يسمح للشركة التي تتبنى إستراتيجية التمييز بالتفوق على منافسيها وتحقيق أرباح أعلى من المعدل المتوسط في السوق.

ويمكن القول بأن إستراتيجية التميز تحقق مزايا أكبر في حال توافر عدة شروط نذكر منها:

(1) فايزة بريش ، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية ، مرجع سابق، ص 103.

(2) وهيبة حسين داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية، مرجع سابق، ص، 81.

- عندما يدرك العملاء مقدار الاختلاف والفروقات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن منتجات المنافسين.
- تعدد استخدامات المنتج ومدى توافقها مع حاجات المستهلك.
- وجود عدد كبير من المنافسين يتبع إستراتيجية التمييز.<sup>(1)</sup>

#### ❖ إستراتيجية التركيز:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التحديد الدقيق للسوق المستهدفة (قطاع محدود من السوق المستهدف) والتركيز الكامل عليها، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، إذ تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو خدمة العملاء.<sup>(2)</sup>

فالسمة المميزة لهذه الإستراتيجية هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي، وكما تعتمد على افتراض أساسي هو أنه يمكن للشركة استهداف سوق ضيق وخدمته بأكثر فعالية وكفاءة.

لذلك فإن إستراتيجية التركيز قد تأخذ في التطبيق العملي بشكليها هما:

1- التركيز مع خفض التكلفة، أي الاعتماد على خفض تكلفة المنتج في ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.

2- التركيز مع التمييز، ويعتمد هذا الشكل على تمييز المنتج من خلال استهداف قطاع محدود من السوق أو مجموعة من المشتريين.

ولتتمكن الشركة من تنفيذ إستراتيجية التركيز بنجاح وتعظيم نتائجها، يتطلب ذلك توفر عدة شروط نذكر منها:

- عندما تتواجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو استخدامات.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية جزء أو قطاع معين من السوق.
- عندما تتباين القطاعات بشكل معتبر من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

<sup>(1)</sup> وهيبة حسين داسي، مرجع سابق، ص، 82.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع، ص، 82.

### المبحث الثالث: دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية

سوف نحاول في هذا المبحث التعرف على دور التمكين الإداري بمختلف أبعاده ( تفويض السلطة، تدريب، تحفيز، فرق العمل ، الإتصال) في تحقيق الميزة التنافسية وذلك كما يلي:

#### المطلب الأول: دور تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية

يؤدي تفويض السلطة إلى خلق وتعزيز الدافعية و الثقة و الرضا في أنفس العاملين ودفعهم لتحمل المسؤولية، كما يشعروهم بثقة الإدارة في قدراتهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم، هذا ما يعني حرية لتصرف العاملين في حدود مسؤوليتهم عند أداء المهام مما يساهم في دافعيتهم و زيادة تحفيزهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرص الجديدة للمشاركة و إطلاق العنان لطاقتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يحقق التفويض أكبر عائد للمؤسسة ، فالعمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة فهو من ناحية يوفر وقتا على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها من خلال أنه يحقق سرعة أداء لعمل ويحقق المرونة الإدارية و التكيف مع ظروف العمل وينمي روح المبادرة لدى العاملين.

وعليه فإن عملية تفويض السلطة لها أثر كبير على الاداء العام للمؤسسات ففي حالة تفويض المسؤوليات تفويضا مستوفيا لمقداره وشروطه للموظفين المؤهلين والمتحمسين فإن معطيات التفويض ستأتي بآثار إيجابية وتخلق للمؤسسة قيمة تتميز بها في الوسط التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسة .

و من الفوائد التي تهدف عملية تفويض السلطة إلى تحقيقها هي:

**1- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية:** أن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من السلطة الممنوحة له الى المرؤوسين الأكفاء يساعده على مراقبة ورصد كل ما يدور من أنشطة وعمليات تنظيمية، إضافة الى توفير الجهد والوقت الذي يمكن توظيفه في دراسة العمليات الأساسية للتنظيم، المتعلقة بالتطوير والتنمية والإشراف والتوجيه والتنسيق ورسم السياسات ومتابعة تنفيذ اهداف التنظيم الاداري بدلا من اهدار وقته بالقيام بنفسه بالأعمال التي يمكن مرؤوسيه من انجازها.

**2- إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار:** يؤدي تفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين الى تنمية مهارات و قدرات الأفراد الابداعية والابتكار، واكتشاف هذه القدرات وتنميتها وتطويرها، فمن خلال ممارستهم لبعض الاعمال والوظائف الادارية وخاصة ( التخطيط، والتنظيم ، والتنسيق، والرقابة) يؤدي الى خلق طبقة من الموظفين في الخط الثاني مؤهلين ليكونوا مديرين في المستقبل.

3- تنمية الشعور بالثقة لدى المرؤوسين واعدادهم لتحمل المسؤولية: أن عملية تفويض السلطة للمرؤوسين ، من خلال مشاركتهم في اتخاذ ورسم السياسات اللازمة لاستمرارية نشاط التنظيم، من شأنه أن يخلق الشعور بالرضا والحماس، ومن ثم الولاء والانتماء للتنظيم، ويعني ذلك اعدادهم لتحمل مسؤولية ما هم مقدمون على القيام به.

4- تخفيض التكاليف: تساهم عملية التفويض في اتخاذ القرارات في تخفيض التكاليف المادية ، وتساعد على الإسراع في الانجاز، وتقلل الكثير من الإجراءات الروتينية وبالتالي خفض قيمة المواد المستهلكة والتقليل من الاستهلاك في الآلات وكذلك الأفراد والاجور، كل ذلك يؤدي الى ترشيد الاداء وتحقيق اهداف المؤسسة بأعلى كمية ونوعية، وباقل كلفة ووقت وجهد ، عما هو متبع في الطريقة العادية.

5- تقوية العلاقات الانسانية بين اعضاء التنظيم: أن التفويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات، وهو يعني تعبير عن حاجة يسعى الأفراد الى اشباعها عن طريق اعتراف الاخرين بقدراتهم وقبولهم لهم ، الامر الذي ينعكس على هؤلاء الأفراد بصورة ايجابية تتمثل في زيادة الاداء والانتماء للتنظيم، وبالتالي فإنه سيقدم كل الاحترام والتقدير لرئيسه الاعلى ولإدارته، ويسود بذلك روح الفريق والولاء الاعتزاز بالانتماء لمثل ذلك التنظيم.

#### المطلب الثاني: دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية

ان ارتباط اهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء و التميز و القدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال انتاج سلع و خدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب تدريب مستمر لأجل و التعلم و اكتساب معارف جديدة التي تنتج عن تدفق مستمر لأفكار جديدة من خلال روح الابداع و الابتكار، وهذا ما يساهم في الوصول لحلول مبتكرة للمشكلات و يساعد في اتخاذ قرارات اكثر فعالية وهذا ما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة و تبرز علاقة التدريب بتحقيق الميزة التنافسية من خلال:

1. تنمية قدرات و مهارات الافراد: حيث يساهم التدريب في تنمية مهارات العامل في اداء عمله هذا ما يؤدي الى تطوير وتحسين أداء العامل وكذا تحقيق قيمة تنافسية للمؤسسة.
2. تنمية الاتجاهات الايجابية: يساهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية (قيم ، معتقدات ، مبادئ...) التي تتفاعل فيما بينها لتكوين ثقافة تنظيمية ايجابية تجاه العمل مع تعزيز روح الانتماء و الاحساس بالرضا للمؤسسة، و بالتالي قبول مهام العمل و الحرص على أدائها على أكمل وجه و هكذا فإن تنمية الاتجاهات الايجابية تساهم في إنتاجية الفرد.

3. التقليل من نسبة الوحدات التالفة: يساهم التدريب في التقليل من المواد التالفة بنسبة للعامل المدرب سوف تكون له قدرة على الاستخدام الفعال للمواد بالكمية و الكيفية المطلوبتين و هذا ما يساهم في تخفيض التكاليف والجهد و بالتالي خلق ميزة تنافسية للمؤسسة بخفض تكاليف الإنتاج.

#### المطلب الثالث: دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية

تلعب الحوافر دورا مهما في تحفيز العاملين و زيادة انتاجيتهم سواء كانت حوافر مادية او معنوية , فالحوافز المادية كالمكافآت و الرواتب تحرك جهود الافراد نحو اهداف معينة تسعى المؤسسة الى تحقيقها , فالفرد عندما يكافئ على افكاره الجيدة يقدم المزيد منها , و الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على اداء الافراد و بالتالي اداء المؤسسة لان الفرد بحاجة الى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه و زملائه .

كما تعتبر الحوافز اداة مهمة في ايدي القيادات الادارية و المشرفين الإداريين في اي مؤسسة , حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو انفسهم و نحو غيرهم و نحو المؤسسة و اهدافها و طموحاتها و ادارتها و نحو الانتاجية .

فنظام الحوافر الجيد الذي يساهم في اشباع حاجات الافراد يعزز استمرارهم بالعمل و يثير المنافسة فيهم و بذل الجهد لتحسين ادائهم و الابداع فيه و يوفر له المناخ التنظيمي الايجابي الذي يشعرونهم بارضا و الثقة و يرفع من روحهم المعنوية و يقوي ولائهم للمؤسسة و رغبتهم في اهدافها بكفاءة و فعالية .

#### المطلب الرابع: دور فرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية

يؤدي العمل بأسلوب الفريق الى تحقيق التعاون بين اعضاء المجموعة و هذه هي الفائدة الاساسية , حيث يرغب الاعضاء في العمل معا و مساندة بعضهم لانهم يتوحدون في الفريق و يريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية , كما يتيح فريق العمل فرص لتبادل المعلومات المطلوبة بحرية و بطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل الى أعلى من الاعضاء إلى الادارة , و من أعلى الى أسفل من الادارة إلى الاعضاء لأن الافراد يدركون عند العمل بفريق أهمية تبادل المعلومات المطلوبة و المشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق .

و ايضا القرارات يتم اتخاذها في أن واحد بدلا من الطرق التقليدية في الإدارة و المتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع , و في ذلك تأثير كبير في تحقيق السرعة في الإنجاز و الإستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الانتاجية و الخدمية . و يولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظرا لمشاركة الاعضاء في اتخاذها .



## المطلب الخامس: دور الإتصال في تحقيق الميزة التنافسية

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الإتصالات بها و هذا يعني أن الإتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر اليها من منظور انها عملية مستقلة قائمة بذاتها ، و إنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الادارية في المنظمة ، لذلك تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الادارية ، و في إدارة و تحقيق أهداف المنظمة و بالتالي يمكننا إعتبار الاتصالات التنظيمية الفعالة تساهم فيما يلي :

**1 . تفهم الافراد لطبيعة عملهم :** يساهم الاتصال الفعال في نقل الاوامر و التعليمات التي تصدرها الادارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة لذا يتم اطلاعهم و احاطتهم بموقف و سلوك الادارة العليا باتجاههم مما يساعد العاملين على تفهم طبيعة اعمالهم المختلفة . و الاهداف التنظيمية التي يسعون اليها و مدى مساهمة جهودهم في تحقيقها حتى يتم تعاونهم مع الادارة و تعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضاهم و ارتفاع معنوياتهم و تحسن مستوى ادائهم.

**2 . التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل :** يساعد الاتصال في إحاطة الادارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات و آراء و مقترحات و شكاوي و بالتالي يمكن الادارة العليا تفهم و معايشة الظروف المحيطة بهم ، مما يساعد على تحسين إنتاجية العاملين في المنظمة .

**3 . تحقيق التنسيق في العمل :** يحقق الاتصال الفعال و المستمر تقاربا في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل الجوانب العملية الادارية و الانتاجية، مما يقلل من سوء الفاهم و الاختلافات التي تطرا في محيط العمل .

**4 . توفر المعلومات :** إن الاتصال الفعال و المستمر بين المستويات يساهم في توفير المعلومات دائمة و بشكل سريع للأفراد العاملين مما يساعدهم على أداء المهام الوكالة إليهم بالكمية و النوعية الازمة .

## خلاصة الفصل:

تعتبر الميزة التنافسية أحد مفاتيح نجاح المؤسسات في مجال الأعمال، و إحدى التحديات المعاصرة الذي يفرض على المؤسسة تجديد كل ما تملك من موارد و طاقات في سبيل تأكيد حضورها القوي على مستوى نشاطها و بالتالي إمتلاك ميزة تنافسية تعكس بالدرجة الأولى حاجات ورغبات الزبائن وتحقق رضاهم، مما يحقق لها التفوق مقارنة مع منافسيها، والإرتقاء بأداءها من خلال خلق قيمة متميزة أيا كانت الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في بناء ميزتها التنافسية، كما يجب أن تكون المؤسسة الأسرع ، الأفضل في الإستجابة لحاجات العميل، و العمل باستمرار على توفير مصادر جديدة للقيمة، ويعتبر التمكين الإداري أحد المداخل المهمة والتي يمكن للمؤسسات أن تعتمد عليه في تحقيق ميزة تنافسية تكون فاصلة بالنسبة لعملائها. غير أن هذه المساهمة تبقى نظرية تحتاج إلى إسقاط على أرض الواقع، لذلك سنحاول في الفصل الرابع التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية ميدانيا و بمؤسسة الإتصالات موبيليس قسنطينة.

**الفصل الرابع: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و إختبار الفرضيات**

**تمهيد**

بعد التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالتمكين الإداري و الميزة التنافسية من خلال الفصلين السابقين، و كذا العلاقة بينهما، وسنحاول من خلال هذا الفصل دراسة دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الإتصالات موبيليس بقسنطينة

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الإتصالات موبيليس بقسنطينة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة و تحليلها

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة الإتصالات موبيليس قسنطينة

### المطلب الأول: تعريف بمؤسسة الإتصالات موبيليس قسنطينة

هي فرع من مجمع اتصالات الجزائر و أول متعامل للهاتف النقال ذات أسهم برأس مال يقدر ب: 100.000.00 دج موزعة على 1000 سهم بقيمة 100.000 دج لكل سهم وهي تابعة لشركة اتصالات الجزائر التي تعتبر المسؤول الأول والأخير في مجال الاتصالات في الجزائر أن شركة البريد والمواصلات هي الشركة الأم لكل تعاملات الاتصال والبريد في الجزائر ومع تطور التكنولوجيات واتساع رقعة الاتصال والبريد ارتأت هذه الأخيرة إلى إصدار أمر تقسيم الشركة إلى فرعين هما:

أ/ اتصالات الجزائر: وهي المسؤولة عن عمليات الاتصال في الجزائر سواء كان الاتصال من الثابت أو النقال.  
ب/ بريد الجزائر: وهي المسؤولة عم كل عمليات البريد في الجزائر ثم أظهر تقسيم جديد لشركة (اتصالات الجزائر) إلى فرعين صغيرين بحيث يهتم كل فرع بمجال تخصصه وظهرت شركة اتصالات الجزائر التي تحتوي على فرعين هما:

Algérie Télécom (Fixé)

- اتصالات الجزائر للهاتف الثابت

Algérie Télécom Mobile (Mobilis GSM)

اتصالات الجزائر موبيليس للهاتف النقال

### أهداف المؤسسة :

تسعى موبيليس، منذ نشأتها، إلى تحديد أهداف أساسية منها: (1)

-تقديم أحسن الخدمات

-التكفل الجيد بالمشركين لضمان وفائهم

-الإبداع

-تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية و هذا ما مكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة و توصلها، في

وقت قصير، إلى ضم 10 ملايين مشترك .

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة.

و باختيارها و تبنيها لسياسة التغيير و الإبداع ، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية و هذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية و خدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع و الإبداع في العروض والخدمات المقترحة.

موبيليس أرادت التمتع كمتعامل أكثر قريبا من شركائها و زبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد " أينما كنتم." هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، و دليلا على إلتزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة و بمساهمتها في التقدم الإقتصادي، بالإضافة إلى إحترام التنوع الثقافي، لإلتزامها بتعامل دورها الجماعي مساهمتها في حماية البيئة و هذا بالرجوع إلى قيمها لأربعة : الشفافية، الوفاء، الحيوية و الإبداع .

#### إنجازات المؤسسة و خدماتها:

- تغطية وطنية للسكان.
- أكثر من 120 وكالة تجارية.
- أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة.
- أكثر من 5000 محطة تغطية B T S
- أرضية خدمات ناجعة و ذات جودة عالية.
- الإبداع الدائم و تطوير لعروضها و لخدماتها المختلفة : فوسطو ، سلّكي ، خدمة الرسائل المصورة و الصوتية MMS و خدمة G3 ، GPRS...
- إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية : " أرسلني ، راسيمو ، رصيدي ، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق."
- تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية ، مبدعة ، ودية و شفافة، في محيط جد تنافسي و سليم أساسه و مفتاح نجاحه يكمن في الجدية و المصداقية بالإضافة إلى الإتصال المباشر.

## المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسة

## الجدول رقم (02): مراحل تطور مؤسسة موبيليس

التاريخ	الإجراءات
03 أوت 2003	ظهور شركة موبيليس
ديسمبر 2003	إجراء أول اتصال بواسطة موبيليس
03 فيفري 2004	طرح الشركة بطاقتي تعبئة 1000.00 دج و 2000.00 دج
23 ماي 2004	فتحت أول مركز خدمات يلبي حاجات الزبائن
28 سبتمبر 2004	وضع بطاقة التعبئة بقيمة 500.00 دج في السوق
25 أكتوبر 2004	انطلاق عملية البحث عن الزبائن لتسديد الفواتير غير المسددة
26 أكتوبر 2004	عملية الترويج تلقى نجاحا تاما وتمديد فترة العرض
10 نوفمبر 2004	زيادة عدد المشتركين من 400.000 زبون إلى 700.000 زبون نشط
07 ديسمبر 2004	شراكة بين موبيليس و بريد الجزائر لتوفير منتج على مدى 3200 مكتب بريد
20 ديسمبر 2004	تخفيض سعر البطاقة إلى 500.00 دج مع عروض خاصة بنهاية السنة
27 ديسمبر 2004	وضع هدايا تكريمية للمشارك المليون
30 ديسمبر 2004	أكثر من 5000 نقطة بيع موبيليس
04 جانفي 2005	تعلن موبيليس عن تحقيق 1.200.00 زبون نشط
22 جانفي 2005	تعلن موبيليس رعاية فريق كرة اليد
16 فيفري 2005	تضع موبيليس خدمة (GPRS – MMS) + Mob تحت تصرف زبائنها
04 مارس 2005	تضع موبيليس خدمة جديدة وهي موبيليس الدفع عن بعد الخاصة بالشركات
28 مارس 2005	تضع موبيليس منتج جديد موبيليت (Mobi Light)
12 أبريل 2005	تضع موبيليس منتج جديد بالشراكة مع بريد الجزائر موبيبوست (Mobi Poste)
30 ماي 2005	تضع موبيليس موقع الكتروني خاص بكل المعلومات حولها <a href="http://www.Mobilis.dz">www. Mobilis.dz</a>
05 جويلية 2005	تحتفل موبيليس بالمشترك 02 مليون في قصر المعارض

تعلن موبيليس عن تحقيق 03 مليون زبون نشط	07 سبتمبر 2005
تعلن موبيليس عن تحقيق 04 مليون زبون نش	26 اكتوبر 2005
تشارك موبيليس في معرض (ICT4ALL) للتكنولوجيات الحديثة بتونس	13 نوفمبر 2005
تعرض موبيليس خدمة " كلمتي " للرسائل القصيرة	29 نوفمبر 2005
تعرض موبيليس خدمة التعبئة الجديدة # رقم البطاقة * 111*14 * USSD	30 نوفمبر 2005
أعلنت موبيليس عن تحويل 06 مليون رسالة قصيرة في حفلة نهاية السنة	03 جانفي 2006
تحقق موبيليس 05 مليون مشترك	17 جانفي 2006
تحقق موبيليس 06 مليون مشترك	23 مارس 2006
تطلق موبيليس خدمة جديدة في السوق تحت اسم قوسطو (Gosto)	20 أفريل 2006
إطلاق خط الدفع المسبق (0661)	17 جوان 2006
تعلن موبيليس عن تحقيق 09 مليون مشترك نشط	2007
تعرض موبيليس خدمة (blakberry)	02 سبتمبر 2007
إطلاق خدمات قوسطو باك	13 جويلية 2007
إطلاق خدمة موبى كونكت (Mobit Connecte)	07 جانفي 2008
تغطي موبيليس 96.7 %	2009
10 ملايين مشترك نشط	2010
شعار جديد " أينما منتم "	2011
انترنت موبيليس موبىكونكت (mobicconnect) عرض جديد 2012	2012
إطلاق تكنولوجيا الجيل 3 من خدمات الإنترنت	2014-2013

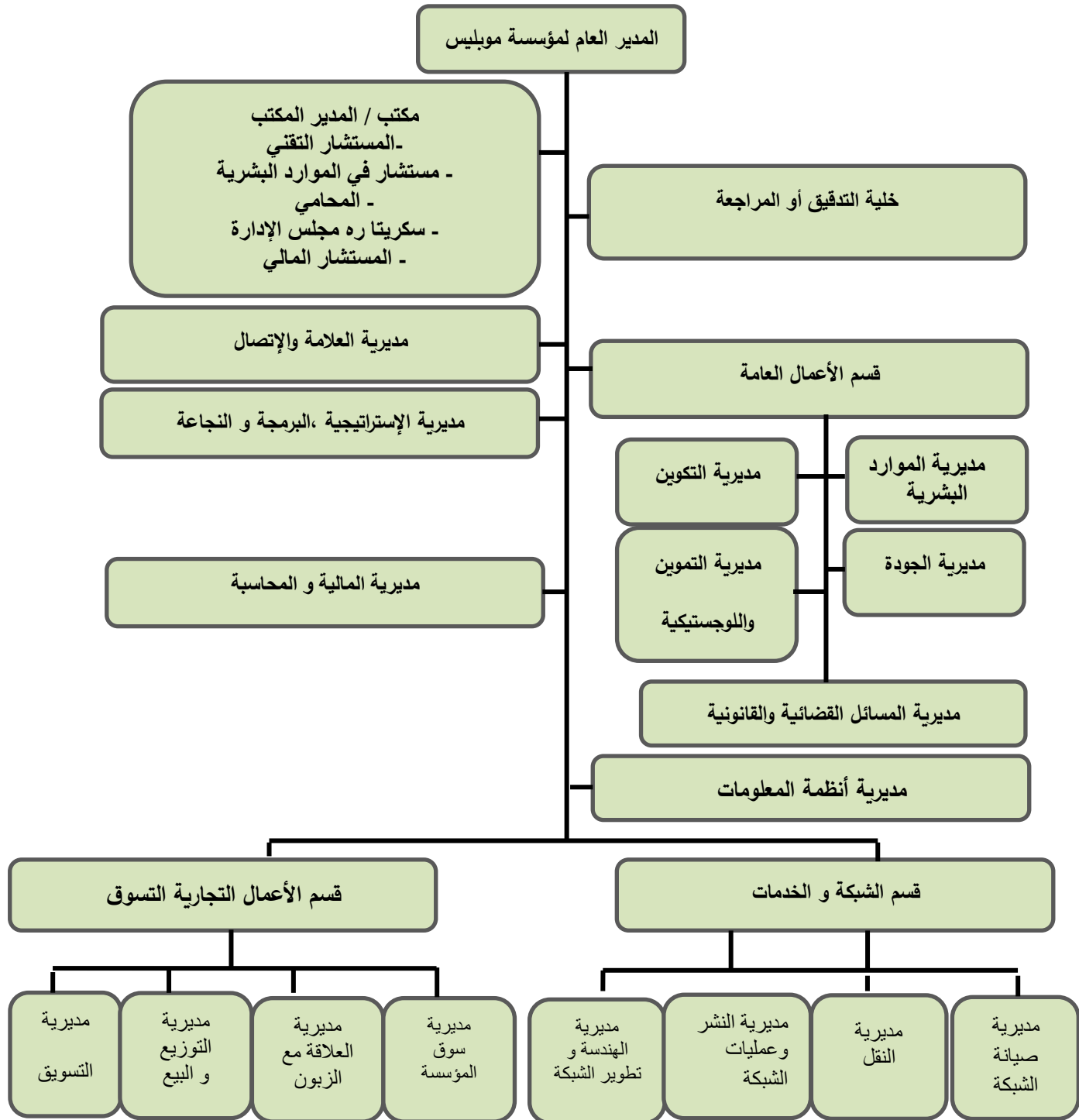
المصدر: وثائق شركة موبيليس



المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة موبيليس بقسنطينة

شركة موبيليس تعتمد على إدارة عالية التنظيم وتتضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: مديرية أنظمة المعلومات

### الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس بقسنطينة:

مؤسسة موبيليس مهيكلة أو منظمة بشكل جيد ، فهي تدار من طرف رئيس المدير العام محاط بسبع مدراء ( المدير التجاري، مدير التسويق والاتصالات ، مدير الأعمال العامة، مدير الموارد البشرية، مدير المالية والمحاسبة، مدير أنظمة المعلومات، مدير النشر)، وثمانية مدراء جهاويون كما هو مبين في الشكل رقم (07)، كما جهزت المؤسسة حديثا بمجلس للإدارة يتكون من (9) أعضاء كلهم ينحدرون من أفاق مهنية مختلفة، تكمن مهامهم في هذا المجلس المصادقة على القرارات الاستراتيجية للمديرية.

وفيما ما يلي نتطرق إلى مهام بعض المديرية الموجودة في الهيكل التنظيمي لموبيليس:

#### 1. مديرية العلامة والاتصال:

تعمل مديرية العلامة على تنفيذ المهام التالية:

- إعداد الاستراتيجية والتعريف بمخطط العمل " العلامة والاتصال".
- تحديد الموازنة السنوية للعلامة و الاتصال و ضمان المراقبة عليها- الموازنة على مستوى مديرية العلامة والاتصال.
- صياغة الاستراتيجية وخطط العمل الداخلية على المستوى الهيكل التنظيمي ككل وضمن الدعم لمديرية الموارد البشرية.
- تطوير الاتصالات العامة الكبيرة كالعلاقات مع الصحافة والعلاقات العامة.
- التصديق على إنشاء دعائم للاتصال المكتوبة و الشفوية و المرئية و المتعددة الوسائط داخل المؤسسة
- التشغيل العقلاني للمحلات الجديدة(المديرية الفرعية العامة)، و تجهيز مديرية العلامة و الاتصال بالوسائل اللازمة لتنفيذ مهامها.

#### 2. مديرية الموارد البشرية ومن مهامها إعداد السياسة البشرية للمؤسسة فيما يخص المورد البشري وتحضير

عناصر مبدأ تسيير العمل في الإطار الذي يخوله القانون

#### 3. مديرية المالية و المحاسبة

- مسك حسابات المؤسسة بالاخذ بعين الاعتبار الترتيبات التشريعية و التنظيمية
- المراقبة المالية و المحاسبية
- ضمان تسيير و التزامات المؤسسة على المستوى المالي وتسيير الحسابات المركزية

- تسيير التدفقات المالية للمؤسسة
- بذل الدعم و المشورة للوحدات والفروع في إطار تسييرها المالي
- وضع السياسة المالية للمؤسسة

#### 4. المديرية أنظمة المعلومات

- دراسة، تركيب وصيانة البنى التحتية للشبكة لفائدة مختلف المديريات.
- التيقظ للجودة والحماية أو السلامة للشبكة.
- متابعة مخطط عمل مديرية أنظمة المعلومات.
- متابعة إستهلاك ميزانية مديرية أنظمة المعلومات.
- ضمان جودة خدمة الأنظمة.
- ضمان حماية الأنظمة المستغلة.

## المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

من خلال هذا المبحث سنحاول عرض نتائج الدراسة الميدانية بحث أولاً سنتعرف على مدى صدق أداة الدراسة وثباتها في المطلب الأول ثم نتعرف على خصائص مبحوثي الدراسة في المطلب الثاني اما في المطلب الثالث سنختبر ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ثم تحليل محاور الإستبانة من خلال المطلب الرابع

## المطلب الأول: صدق أداة الدراسة وثباتها

## أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها و للتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على الصدق الظاهري وذلك للتأكد من أنها تخدم أهداف البحث من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من الأساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة. وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى وطلب إليهم أيضاً النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات و شموليتها و تنوع محتواها و تقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقام الطالب بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم، مثل: تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات، لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث.

وقد اعتب الطالب أن الأخذ بملاحظات المحكمين و إجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وبذلك اعتبرت أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

## ثانياً: ثبات الأداة الدراسة

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(03):نتائج اختبار أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات $\alpha$	معامل الصدق جدر ( $\alpha$ )
محور التمكين الإداري	20	0.744	0.553
محور الميزة التنافسية	15	0.609	0.390
الإستبانة بشكل عام	45	0.651	0.423

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss.v17

حيث بلغت قيمة  $\alpha$  للاستمارة الكلية 0.651 وهي نسبة أعلى من النسبة المقبولة (60%)، كما أن قيمة  $\alpha$  بالنسبة لكل محور على حدى حيث بلغت نسبة قيمة  $\alpha$  بالنسبة لمحور التمكين الإداري(0.744) وهي نسبة جيدة أما بالنسبة الى محور الميزة التنافسية فكانت النسبة مقبولة و قد بلغت (0.609).

#### المطلب الثاني: خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية الوظيفية وفق الجدول التالي :

الجدول(04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	29	69 %
	أنثى	13	31 %
	المجموع	42	100 %
العمر	اقل من 30سنة	14	33.3 %
	من 30الى اقل من 40 سنة	13	31 %
	من 40 إلى اقل من 50سنة	7	16.7 %
	من 50 سنة فأكثر	8	19 %
	المجموع	42	100 %
المؤهل العلمي	ثانوي	00	00.00 %

ليسانس	14	33.3 %	
دراسات عليا	13	31 %	
تقني سامي	7	16.7 %	
مهندس	8	19 %	
المجموع	42	100 %	
سنوات الخبرة			
أقل من 5 سنوات	7	16.7 %	
من 5 إلى اقل من 10 سنوات	22	52.4 %	
من 10 إلى اقل من 15 سنوات	7	16.7 %	
من 15 سنة فأكثر	6	14.3 %	
المجموع	42	100 %	
مجال الوظيفة الحالية			
إدارة دنيا	10	23.8 %	
إدارة وسطى	22	52.4 %	
إدارة عليا	10	23.8 %	
المجموع	42	100 %	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss.v17

يظهر من الجدول (04) أن كل المبحوثين تقريبا كانوا من الذكور ، حيث بلغت نسبتهم (69%) في حين بلغت نسبة الإناث (31%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (اقل من 30 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (33.3%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى اقل من 40 سنة) بلغت (31%) ، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت (19%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى اقل من 50 سنة) بلغت (16.7%) وهذا ما نستنتج أن غالبية المبحوثين في المركز من فئة الشباب الذين يعملون بالمؤسسة.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (33.3%) من المبحوثين حاصلين على شهادة ليسانس مقابل (31%) من حملة شهادة دراسات عليا ، في حين كانت نسبة حملة شهادة مهندس (19%)، أما شهادة تقني سامي (16.7%) من حاملها ، أما حملة شهادة ثانوي (00.00%)، بهذا نستنتج أن نسبة حملة

شهادة ليسانس وحملة شهادة دراسات عليا هي نسبة كبيرة مقارنة بالمستويات التعليمية الأخرى، وهذا ما يدعم نسبة الفئة العمرية السائدة .

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (52.4%) منهم تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) ، و(16.7%) من المبحوثين تقل خبرتهم عن 5 سنوات ، وكذلك فئة المبحوثين التي تقع خبرتهم ضمن المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة) كانت (16.7%) ، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم بـ (14.3%) من مجموع الأفراد عينة الدراسة.

أما بنسبة لمتغير مجال الوظيفة للمبحوثين نجد أن (52.4%) منهم يشغلون وظائف في الإدارة الوسطى، و(23.8%) من المبحوثين يشغلون وظائف في الإدارة العليا ، وكذلك (23.8%) من المبحوثين يشغلون وظائف في الإدارة الدنيا. وهذا يعني أن عينة البحث يشغلون و بنسبة كبيرة الإدارة الوسطى.

#### المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

سنحاول اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم حساب قيمة معامل الالتواء "للمتغيرات المستقلة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء للمتغيرات جميعها محصورة بين (-1) و(1) ويظهر الجدول رقم أن قيمة معامل الالتواء محصورة في المجال المذكور سابقا مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع توزيعا طبيعيا، ويعد ذلك شرطا لإجراء تحليل الإنحدار ولضمان الوثوق به. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(05): إختبار معاملات الإلتواء

المحاور	معامل الإلتواء
تفويض السلطة	- 0.972
التدريب	- 0.713
التحفيز	- 0.618
فرق العمل	- 0.358
الاتصال الفعال	- 0.655

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss.v17

## المطلب الرابع: تحليل محاور الإستبانة

سنقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على اسئلة الدراسة وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دلالة على مستوى منخفض من القبول ومن (2.5-أقل من 3.5) دلالة على مستوى متوسط ومن (3.5-أقل من 5) دلالة على مستوى مرتفع وكانت النتائج بنسبة لأسئلة الدراسة كالتالي:

السؤال الأول: ما مستوى التمكين الإداري بمؤسسة الإتصالات موبيليس قسنطينة؟

الجدول (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور

## التمكين الإداري

الرقم	أبعاد متغير التمكين الإداري و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	<b>أ- تفويض السلطة</b>	<b>3.92</b>	<b>0.248</b>	<b>1</b>	مرتفع
1	تفوض لي الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي.	3.94	0.342	2	مرتفع
2	تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة إلي.	4	0.221	1	مرتفع
3	تمنحني الإدارة حرية التصرف في أداء مهامي.	3.93	0.407	3	مرتفع
4	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض	3.86	0.417	4	مرتفع
	<b>ب- التدريب</b>	<b>3.39</b>	<b>0.674</b>	<b>5</b>	متوسط
5	تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب.	3.19	0.833	4	متوسط
6	تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها.	3.40	0.912	3	متوسط
7	توفر الإدارة للعاملين فرص التعلم و إكتساب أشياء جديدة في م العمل.	3.50	0.890	2	متوسط
8	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	3.50	0.862	1	متوسط
	<b>ج- التحفيز</b>	<b>3.43</b>	<b>0.639</b>	<b>4</b>	متوسط
9	تقدر الإدارة جهودي في العمل.	3.45	0.942	2	متوسط
10	يسمح لي نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات.	3.14	0.942	4	متوسط
11	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.	3.80	0.601	1	مرتفع
12	ظروف العمل مناسبة لأداء مهامي.	3.36	0.850	3	متوسط
	<b>د- فرق العمل</b>	<b>3.52</b>	<b>0.427</b>	<b>3</b>	مرتفع
13	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.	3.55	0.739	2	مرتفع



متوسط	4	0.857	3.40	تركز الإدارة على أداء الفريق إلى جانب الأداء الفردي.	14
متوسط	3	0.740	3.48	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة.	15
مرتفع	1	0.687	3.67	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.	16
مرتفع	2	0.563	3.62	هـ- الاتصال	
مرتفع	1	0.715	3.69	الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	17
مرتفع	3	0.721	3.67	يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم دون صعوبة.	18
متوسط	4	0.772	3.45	يوجد نظام إتصال يوفر المعلومة بشكل سريع وفي الوقت المناسب لأصحاب القرار.	19
مرتفع	2	0.643	3.69	لا توجد صعوبات في الإتصال بين الوحدات في المؤسسة.	20
مرتفع	-	0.302	3.58	التمكين الإداري بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17 .

1. **تفويض السلطة:** من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد " تفويض السلطة " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.92) بانحراف معياري (0.248). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد تفويض السلطة ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.86-4) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.221-0.417). وهذا ما يدل على أن الرؤساء في المؤسسة محل الدراسة يدركون أهمية تفويض السلطة للمرؤوسين في المؤسسة ، و يقومون بتفويض سلطاتهم لهم .
2. **الاتصال:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن بعد "الاتصال" جاء بالمركز الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.62) بانحراف معياري (0.563) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد الاتصال الفعال أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.45-3.69). وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.643-0.772). هذا ما يدل على أن مستوى الاتصال بمؤسسة محل الدراسة يتم بصورة جيدة ويحظى بقبول عالي من طرف العمال.

3. فرق العمل : يتضح من الجدول رقم(06) أن بعد " فرق العمل " جاء بالمركز الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.52) بانحراف معياري ( 0.427 ). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة "، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد فرق العمل أنها تشكل قبول ما بين المرتفع والمتوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين ( 3.40-3.67 ) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.687-0.857) وهذا ما يدل على الاهتمام الواضح للعمال الإداريين بالعمل على شكل فريق.
4. التحفيز: نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن بعد "التحفيز" جاء بالمركز الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.43) بانحراف معياري (0.639) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد التحفيز أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.14-3.80). وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.601-0.942). هذا ما يدل على أن سياسة التحفيز المتبعة بمؤسسة موبيليس تحظى نسبياً بقبول متوسط من طرف العمال.
5. التدريب: يتبين من خلال الجدول رقم(06) أن بعد "التدريب" جاء بالمركز الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد( 3.39 ) بانحراف معياري (0.674) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد التدريب أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين(3.19-3.50) . وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين(0.833-0.912). هذا ما يدل على أن البرامج التدريبية في المتبعة من قبل المؤسسة تحظى نسبياً بقبول متوسط من طرف العمال.

السؤال الثاني: ما مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة الإتصالات موبيليس قسنطينة؟

الجدول(07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الميزة

التنافسية

الرقم	أبعاد متغير الميزة التنافسية و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	<b>أ-التكلفة</b>	<b>4.06</b>	<b>0.246</b>	<b>1</b>	مرتفع
1	تسعى المؤسسة لتقديم خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصة السوقية أكبر	4.10	0.297	2	مرتفع
2	تسعى المؤسسة دوما إلى الإحتفاظ بالأفراد الأكفاء لتخفيض من حجم التكاليف.	4.12	0.453	1	مرتفع
3	تسعى المؤسسة دوما إلى إبتكار طرق و أساليب تضمن لها تخفيض التكلفة	3.98	0.348	3	مرتفع
	<b>الجودة</b>	<b>3.73</b>	<b>0.357</b>	<b>3</b>	مرتفع
4	تسعى المؤسسة إلى تحسين الجودة خدماتها.	3.93	0.216	1	مرتفع
5	تحاول المؤسسة بإستمرار تقديم خدمات متميزة.	3.50	0.741	3	متوسط
6	تحاول المؤسسة التحسين في المنتجات الحالية.	3.79	0.682	2	مرتفع
	<b>ج-المرونة</b>	<b>3.42</b>	<b>0.551</b>	<b>5</b>	متوسط
7	تمتلك المؤسسة أليات تضمن لها الإستجابة السريعة لإختيارات الزبائن.	3.38	0.764	2	متوسط
8	يمكن للمؤسسة تلبية الطلبات المتزايدة لعملائها كما ونوعا.	3.24	0.759	3	متوسط
9	المؤسسة على إطلاع مسبق بكل ما يحدث في السوق من متغيرات.	3.64	0.759	1	مرتفع
	<b>د-التسليم</b>	<b>3.60</b>	<b>0.594</b>	<b>4</b>	مرتفع
10	تمتلك المؤسسة سرعة تقديم الخدمة.	3.62	0.731	2	مرتفع
11	تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمة في الأجال المحددة لزيائنها.	3.45	0.739	3	متوسط
12	تهتم المؤسسة بالإستماع ومعالجة شكاوي زبائنها في الأوقات المناسبة.	3.74	0.701	1	مرتفع
	<b>هـ-الإبداع</b>	<b>3.92</b>	<b>0.292</b>	<b>2</b>	مرتفع
13	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات جديدة تستجيب لتطلعات الزبائن.	4.07	0.407	1	مرتفع
14	تشجع المؤسسة الأفراد المبدعين بإستمرار.	3.81	0.594	3	مرتفع
15	تحرص المؤسسة أن تسبق منافسيها في الإبداع و الإبتكار خدمات جديدة.	3.88	0.395	2	مرتفع
	<b>الميزة التنافسية</b>	<b>3.74</b>	<b>0.215</b>	<b>-</b>	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17 .

1. **التكلفة:** يتضح من الجدول رقم(07) أن بعد " التكلفة " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4.06) بانحراف معياري (0.246). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة "، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد التكلفة أنها تشكل قبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.98-4.12) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.297-0.453) وهذا ما يدل على أن تسعى بشكل كبير إلى تخفيض من تكاليفها.
2. **الإبداع:** يتضح من الجدول رقم(07) أن بعد " الإبداع " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.92) بانحراف معياري (0.292). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة "، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد الإبداع أنها تشكل قبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.81-4.07) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.395-0.594) وهذا ما يدل على أن مؤسسة موبيليس تشجع على الإبداع في تقديم منتجاتها وخدماتها.
3. **الجودة:** يتبين من الجدول رقم(07) أن بعد " الجودة " جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.73) بانحراف معياري (0.357). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة "، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد الجودة أنها تشكل قبول ما بين مرتفع ومتوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.50-3.93) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.261-0.741) وهذا ما يدل على أن مؤسسة موبيليس تركز على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.
4. **التسليم :** يبين لنا الجدول رقم(07) أن بعد " التسليم " جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.60) بانحراف معياري (0.594). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة "، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد التسليم أنها تشكل قبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.45-3.74) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.701-0.739) وهذا ما يدل على أن خطة التسليم المتبعة من طرف مؤسسة موبيليس تحظى نسبيا بقبول مرتفع من طرف العمال.

5. المرونة: يتضح من الجدول رقم(07) أن بعد " المرونة " جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.42) بانحراف معياري (0.551). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " متوسطة "، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد المرونة أنها تشكل قبول متوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.24-3.64) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.759-0.764) وهذا ما يدل على أن مستوى مرونة التكيف مع المتغيرات يحظى نسبيا بقبول مرتفع من طرف العمال.

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات

المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى و الفرضيات الفرعية لها

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية التالية:

$H_0$  : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة و تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الإتصالات موبيليس بقسنطينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (08) نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.670	5	0.134	3.916	*0.006
داخل المجموعات	1.231	36	0.034		
المجموع	1.901	41			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17 .

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

معامل التحديد ( $R^2$ )=0.352

معامل الارتباط ( $R$ )=0.594

من خلال النتائج الواردة في الجدول (08) يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.916) وبقيمة احتمالية (0.006) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو (التمكين الإداري) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (35.20%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وهي قوة تفسيرية مرتفعة مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و تحقيق الميزة التنافسية.

## ثانيا: اختبار و تفسير الفرضيات الفرعية

جدول رقم(09): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
تفويض السلطة	0.112	0.120	0.129	0.930	0.359	0.181	0.033
التدريب	0.047	0.052	0.147	0.897	0.376	0.291	0.085
التحفيز	0.100	0.050	0.298	2.020	0.041	0.429	0.184
فرق العمل	0.183	0.070	0.363	2.600	0.013	0.398	0.159
الإتصال	0.031	0.059	0.082	0.531	0.599	0.161	0.026
التمكين الإداري بشكل عام	-	-	-	-	0.006*	0.594	0.352

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17. \*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

1- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى: من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(09) يتبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.359) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha =0.05$ ) وقد بلغ معامل beta (0.129) مع قيمة T المحسوبة (0.930) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha =0.05$ ).

2- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية: من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(09) يتبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.376) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha =0.05$ ) وقد بلغ معامل beta (0.147) مع قيمة T المحسوبة(0.897) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتدريب في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha =0.05$ ).

3- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(09) يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.041) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha =0.05$ ) وقد بلغ معامل beta (0.298) مع قيمة

T المحسوبة (2.020) وبتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتدريب في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

4- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابع: من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (09) يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل و تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.013) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وقد بلغ معامل beta (0.363) مع قيمة T المحسوبة (2.600) وبتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

5- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (09) يتبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال و تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.599) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وقد بلغ معامل beta (0.082) مع قيمة T المحسوبة (0.531) وبتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإتصال في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

#### المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

سنقوم فيما يلي بإختبار الفرضية التالية:

H<sub>0</sub> "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مجال الوظيفة الحالية)".

#### 1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى

H<sub>01</sub>: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى

التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار T للعينات المستقلة وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي.



الجدول (10): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة المعتمدة
0.548	0.265	0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (0.265) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى التمكين الإداري لدى الأفراد المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

**H02:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي.

الجدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.605	3	0.202	4.689	0.204
داخل المجموعات	1.635	38	0.043		
المجموع	2.240	41			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد برنامج Spss.v17.

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يبين اختبار F عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى إدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (4.689) والدلالة الإحصائية (0.204)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر

في مستوى التمكين الإداري بمؤسسة الإتصالات موبيليس، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

**H03:** " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي.

الجدول(12): نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.960	3	0.320	9.496	0.233
داخل المجموعات	1.281	38	0.034		
المجموع	2.241	41			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد برنامج Spss.v17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يبين اختبار F عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (9.496) والدلالة الإحصائية (0.233)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى التمكين الإداري بمؤسسة الإتصالات موبيليس، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

**H04:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري في مؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي.

الجدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري حسب متغير مجال الوظيفة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.346	2	0.173	3.557	0.308
داخل المجموعات	1.895	39	0.049		
المجموع	2.241	41			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد برنامج Spss.v17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يبين اختبار F عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى إدارة المعرفة تعزى لمتغير مجال الوظيفة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (3.557) والدلالة الإحصائية (0.308)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى عدم وجود اثر لمتغير مجال الوظيفة في مستوى التمكين الإداري بمؤسسة الإتصالات موبيليس، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

#### 5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

**H05:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري في مؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي.

الجدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.190	4	0.048	0.858	0.498
داخل المجموعات	2.050	37	0.055		
المجموع	2.240	41			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد برنامج Spss.v17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يبين اختبار F عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى إدارة المعرفة تعزى لمتغير مجال الوظيفة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.858) والدلالة الإحصائية (0.498)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى عدم وجود اثر لمتغير مجال الوظيفة في مستوى التمكين الإداري بمؤسسة الإتصالات موبيليس، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية التالية

$H_0$  " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مجال الوظيفة)".

### 1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى

$H_{01}$ : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى

تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار T للعينات المستقلة وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي.

الجدول (15): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة المعتمدة
- 0.195	0.668	0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد برنامج، Spss.v17

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (0.668) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

(0.05) في مستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية.

## 2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية

**H02:** " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي.

الجدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.208	3	0.069	1.554	0.217
داخل المجموعات	1.693	38	0.045		
المجموع	1.901	41			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد برنامج Spss.v17

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت (1.554) و مستوى الدلالة المحسوب (0.217) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية.

## 3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

**H03:** " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي.

جدول(17): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.418	3	0.139	3.569	0.332
داخل المجموعات	1.485	38	0.039		
المجموع	1.901	41			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد برنامج Spss.v17

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت (3.569) و مستوى الدلالة المحسوب (0.332) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا مايشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة تعزي لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية.

#### 4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H04: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة تعزي لمتغير مجال الوظيفة".

ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي

الجدول(18): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير مجال الوظيفة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.026	2	0.026	0.269	0.766
داخل المجموعات	1.875	39	1.875		
المجموع	1.901	41			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد برنامج Spss.v17

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت (0.269) و مستوى الدلالة المحسوب (0.766) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا مايشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة تعزي لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية.

#### 5- إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

$H_{05}$ : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة تعزي لمتغير سنوات الخبرة".

ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي

الجدول (19): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.101	4	0.025	0.519	0.723
داخل المجموعات	1.800	37	0.049		
المجموع	1.901	41			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد برنامج Spss.v17

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت (0.519) و مستوى الدلالة المحسوب (0.723) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة تعزي لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية.

## خلاصة الفصل

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى تعريف موجز عن مؤسسة الإتصالات موبيليس بقسنطينة، موضحين أهم المحاور الإستراتيجية لعملها وأهدافها ونشاطاتها، وكذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتعرضنا في هذه الدراسة إلى معرفة "دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية" لدى العاملين مؤسسة الإتصالات موبيليس بقسنطينة. من خلال استخدام استبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة ، ولقد تضمن الاستبيان قسمين رئيسيين القسم الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية، أما القسم الثاني الخاص بمحاور الاستبانة، المحور الأول يتمثل في المتغير المستقل وهو التمكين الإداري أما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها. وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته ببرنامج (spss.V17) باستخدام أساليب إحصائية عديدة: كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار معامل الالتواء، اختبار T للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، و على ضوء ما تم ذكره يتضح مايلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المجتمعة على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

كما تبين أنه وجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعده التحفيز وكذا بعد فرق العمل على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال) على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيرات التالية: ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيرات التالية: ( الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).



الخاتمة العامة

بعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لمعرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين الإداريين بمؤسسة الإتصالات موبيليس بقسنطينة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

### أولاً: النتائج.

و تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

#### أ- النتائج النظرية.

- التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ، وإنما ولد من رحم التطورات الفكرية الإدارية، ونتيجة الحتمية لها، تدل على مستوى متقدم من مستويات التعامل مع العنصر البشري، في مؤسسات.
- يشترك التمكين في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية، كتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والإثراء الوظيفي، ولكن بالرغم من هذا الترابط بين هذه المفاهيم لا يمكن أن تحل محل التمكين.
- لا يمكن بأي من أحوال، نجاح فكرة التمكين، في أي مؤسسة، إذ لم توفر بيئة العمل الملائمة لهم، وتوفر العامل الذي يمتلك الكفاءة والقابلية لتحمل المسؤولية بالشكل المناسب.
- للتمكين الإداري عدة أساليب منها: أسلوب القيادة، أسلوب تمكين الأفراد، أسلوب تمكين الفريق.
- يواجه التمكين الإداري معوقات تظهر أغلبها في مقاومة التغيير من قبل المديرين أو العاملين وخوف المديرين على مراكزهم وتركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة وفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمعارف والتدريب اللازم لإنجاح التمكين.
- أن العاملين يتجاوبون بشكل أكثر عندما يتمكنون من خلال إعطائهم مسؤوليات واسعة، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر، من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا للمشاركة في اتخاذ القرارات لأداء العمل، مع الثقة التامة فيهم، فهو بذلك يحقق قيمة تتميز بها المؤسسة.
- يمكن الاتصال العاملين من التعبير عن وجهات نظرهم وإيصالها إلى الإدارة وكذا يوفر لهم فرص الإبداع والمشاركة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح أفكار ومقترحات جديدة ومفيدة تسهم في تطوير المؤسسة.
- تلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية. فالفرد عندما يكافأ على جهده و أفكاره يقدم المزيد منها، وكذلك عند اعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه.
- إن التدريب المستمر والفعال للعاملين، يساعدهم على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية وهذا يخلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

- كما تعتبر فرق العمل مصدر لتحقيق التميز، وذلك عند عمل حيث أن العاملون الذين يعملون بشكل جماعي، تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا. بالإضافة إلى توحيد الجهود الفردية في قالب جماعي واحد. وتبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

- الميزة التنافسية هي عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.

- الميزة التنافسية هدف تسعى جميع المؤسسات لتحقيقه و الحفاظ عليه.

#### ب- النتائج التطبيقية.

- أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين الإداري السائد بمؤسسة الإتصالات موبيليس بقسنطينة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.58) والانحراف المعياري (0.302).

- أظهرت الدراسة أن الأبعاد المكونة للتمكين الإداري السائدة بالمؤسسة هي على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية:

1- تفويض السلطة: وهذا يدل على أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تدرك أهمية تفويض السلطة في تمكين العاملين (العمال الإداريين) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.92) والانحراف المعياري (0.248).

2- الاتصال: وهذا يدل على أن الاتصالات تتسم بسهولة بين الوحدات الإدارية بالمؤسسة أي بين الرؤساء و المرؤوسين (العمال الإداريين) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.62) والانحراف المعياري (0.563).

3- فرق العمل: وهذا يدل على أن العاملين يفضلون العمل في مجموعات على العمل الفردي، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.52) والانحراف المعياري (0.427).

4- تحفيز: وهذا يدل على أن إدارة المؤسسة محل الدراسة يقدر جهود العاملين. حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.43) والانحراف المعياري (0.639).

5- تدريب: وهذا يدل على أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تشجع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم. حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.39) والانحراف المعياري (0.674)

- أظهرت الدراسة أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة. حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.74) والانحراف المعياري (0.215).

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتغير المستقل والمتمثل في التمكين الإداري بأبعاده المجتمعة على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الإتصالات موبيليس بقسنطينة.

كما تبين وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) لبعد التحفيز وكذا فرق العمل على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة.

- وعدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال) على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الإتصالات موبيليس بفسنطينة

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيرات التالية: ( الجنس، العمر، مؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيرات (جنس، مؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

#### ثانيا: التوصيات.

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

- ✓ على إدارة المؤسسة أن تهتم أكثر بتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي الذي يشجع الإبداع وخلق أفكار جديدة تميز المؤسسة عن منافسيها.
- ✓ على المؤسسة وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للعاملين وأن تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وأن تقدم في وقتها المناسب.
- ✓ وضع نظام ترقية عادل بين العاملين وأن توضح لهم المعايير التي تتم على أساسها الترقية بوضوح.
- ✓ على المؤسسة عقد دورات تدريبية ذلك لتطوير وتنمية قدرات العاملين وتحسين مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.
- ✓ زيادة فعالية نظم الاتصال، وإتاحة المعلومات المطلوبة للعاملين كافة وفي الوقت المناسب حتى يتسنى لهم إنجاز المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه.
- ✓ خلق بيئة ثقافية وتنظيمية تشجع على تفويض السلطات و زيادة الثقة بين الرئيس و المرؤوس وتقبل التغيير وتسعى إليه.

✓ توصية الباحثين إلى إجراء دراسات وبحوث ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية وإمكانية الاستفادة منها، وذلك بدراسة متغيرات أخرى لم ترد في هذه الدراسة.

## قائمة المراجع

## قائمة المصادر و المراجع:

أولاً: المصادر (القرآن الكريم).

1. سورة الكهف الآية (84).

2. سورة يوسف الآية (56).

ثانياً: المراجع.

### 1. المراجع العربية.

أ- الكتب:

3. المعجم الوسيط، ط3، من إصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة، 1998.

4. لمعاني أحمد و عريفات أحمد، قضايا الإدارية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 .

5. مؤيد الساعدي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

6. السامرائي، مهدي صالح ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار الجرير، عمان، الأردن: ، 2007.

7. محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، 2011 .

8. بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

9. جعفر ، أبو القاسم أحمد ، السلوك التنظيمي والأداء، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1991 .

10.مطلق الدوري، زكرياء، و على صالح، أحمد، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

11.مارجيريسون، شارلز، قيادة الفريق :دليل النجاح لنظم إدارة الفريق، ترجمة سرور علي سرور، دار المريخ، الرياض، 2002.

12.محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.

13.علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.

14.يوسف بن محمد القبلان ، أسس التدريب الإداري ، دار عالم الكتب ، الرياض 1996 ، ص 10

15.صلاح الدين عبد الباقي وآخرون ، إدارة الموارد الإنسانية ، مكتب العرب الحديث ، الإسكندرية ، 1988 .

16.فضيل شحاته وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان 1990 .

17. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، ط، 1 عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2009.
18. أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2003.
19. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، المعادي الجديدة، القاهرة، 2005.
20. أفندي، عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1999.
21. يحيى سليم، ملحم " التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، 2006.
22. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، 2010.
23. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
24. نبيل محمد المرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية، 2006.
25. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، درا الكتب المصرية، القاهرة، 2002.
26. علي حسن الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2005.
27. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
28. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998 ،
29. نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الادارة العليا "، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 2000 .
30. نصر جورج هرمز غافان، الشخصية المبدعة، كيف تكون مبدعا في حياتك، دار عالم الثقافة النشر و التوزيع، عمان، الأردن، (2003).
31. تامر البكري، استراتيجية التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.



## ب- المجالات :

32. سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية (دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي)، مجلة الإدارة و الاقتصاد، 67 الجامعة المستنصرية ، العراق، العدد 2، 2007.200.
33. جواد محسن راضي، التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة و الإقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، السنة 2012.
34. علي توفيق الصادق، " المنافسة في ظل العوامة: القضايا و المضامين"، مجلة سلسلة بحوث و مناقشات حلقات العمل لمعهد السياسات الاقتصادية التابع لصندوق النقد العربي، العدد الخامس، أبو ظبي، أكتوبر 1999.
35. عبد الرحمان، بن عنتر، "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، 2008 .

## ج - الملتقيات و المؤتمرات:

36. علي ، عبد الوهاب ، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين ، المؤتمر السنوي السابع ، إدارة القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، 1997 .
37. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 2005.
38. سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة و الإبداع و التجديد دور المدير العربي في الإبداع و التميز، شرم الشيخ، مصر، 27 - 29 نوفمبر 2004.
39. أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، مداخلة الى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسة، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الإقتصادية و الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2005.

## د- الرسائل والأطروحات الجامعية:

40. محمد بن ابراهيم محمد الأصقه، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.

41. شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين و علاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2001.
42. محمد بن مانع علي القحطاني، التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوزات السفر بالرياض، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
43. العطار، هيثم، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، (غير منشورة )، 2012.
44. الرشودي، خالد سليمان، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009 .
45. عارف، عالية عبد الحميد، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
46. المحاسنة، محمد عبدالرحيم، أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل، دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير، الأردن، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2007.
47. رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، دراسة ميدانية جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
48. أبوبكر بوسالم، دور سياسة التمكين العاملين في تحقيق الولاء الوظيفي ، دراسة حالة شركة سوناطراك البترولية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، سطيف، 2013.
49. اليعقوب تمارا، " ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي"، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2004.
50. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف، 2008.
51. بوزيدي وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية ،جامعة سطيف 1، سطيف، 2012.
52. فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005.

53. ياسين بوبكر، سلسلة الطلب والميزة التنافسية، دراسة حالة الوكالة التجارية للاتصالات- الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013
54. بن قطف، أحمد، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر، 2007.
55. قريشي محمد. الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المؤسسات جامعة محمد خيضر بسكرة 2005.
56. وهيبه حسين داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية- دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006 - 2007.
57. علالي مليكة : أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة،(غير منشورة)، 2004.

الملاحق

قسم علوم التسيير (مجال LMD)  
السنة الثانية ماستر  
تسيير الموارد البشرية



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير

## إستبانة البحث

سيدي المحترم، سيدي المحترمة  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان " دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الإتصالات موبيليس بقسنطينة " .

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على "دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الإتصالات موبيليس بقسنطينة "، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركتمكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذة  
شنافي نوال

الطالب  
بن سديرة نور الدين

السنة الجامعية: 2014-2015

## القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الإجتماعية و الوظيفية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

- 1-الجنس:**  ذكر  أنثى
- 2-العمر:**  اقل من 30 سنة  من 30 إلى اقل من 40 سنة
- من 40 إلى اقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر
- 3-المؤهل العلمي:**  ثانوي فأقل  ليسانس  دراسات عليا
- تقني سامي  مهندس
- 4-مجال الوظيفة الحالية:**  إدارة دنيا  إدارة وسطى  إدارة العليا
- 5-سنوات الخبرة:**  اقل من 5 سنوات  من 5 إلى اقل من 10 سنوات
- من 10 إلى اقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة.

المحور الأول: التمكين الإداري.

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى تطبيق التمكين الإداري للعمال في مؤسستكم لذا نرجو منكم وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل .

الرقم	عبارات القياس أبعاد التمكين الإداري	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ- تفويض السلطة</b>						
1	تفوض لي الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.					
2	تتق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة إلي.					
3	تمنحني الإدارة حرية التصرف في أداء مهامي.					
4	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض.					
<b>ب- التدريب</b>						
5	تبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب.					
6	تتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها.					
7	توفر الإدارة للعاملين فرص التعلم و اكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.					
8	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.					
<b>ج- التحفيز</b>						
9	تقدر الإدارة جهودي في العمل.					
10	يسمح لي نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات.					
11	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.					
12	ظروف العمل مناسبة لأداء مهامي.					
<b>د- فرق العمل</b>						
13	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.					

					تركز الإدارة على أداء الفريق إلى جانب الأداء الفردي.	14
					تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة.	15
					فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.	16
<b>هـ- الاتصال</b>						
					تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	17
					يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم دون صعوبة.	18
					يوجد نظام إتصال يوفر المعلومة بشكل سريع وفي الوقت المناسب لأصحاب القرار.	19
					لا توجد صعوبات في الإتصال بين الوحدات في المؤسسة.	20

#### المحور الثاني: الميزة التنافسية.

الرجاء وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها).

الرقم	عبارات القياس أبعاد الميزة التنافسية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ- التكلفة</b>						
1	تسعى المؤسسة لتقديم خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصة السوقية أكبر .					
2	تسعى المؤسسة دوماً إلى الإحتفاظ بالأفراد الأكفاء لتخفيض من حجم التكاليف.					
3	تسعى المؤسسة دوماً إلى إبتكار طرق و أساليب تضمن لها تخفيض التكلفة.					
<b>ب- الجودة</b>						
4	تسعى المؤسسة إلى تحسين الجودة خدماتها.					
5	تحاول المؤسسة بإستمرار تقديم خدمات متميزة.					
6	تحاول المؤسسة التحسين في المنتجات الحالية.					
<b>ج- المرونة</b>						



					تمتلك المؤسسة أليات تضمن لها الإستجابة السريعة لإختيارات الزبائن.	7
					يمكن للمؤسسة تلبية الطلبات المتزايدة لعملائها كما ونوعا.	8
					المؤسسة على إطلاع مسبق بكل ما يحدث في السوق من متغيرات.	9
<b>د-التسليم</b>						
					تمتلك المؤسسة سرعة تقديم الخدمة.	10
					تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمة في الأجل المحددة لزبائننا.	11
					تتمم المؤسسة بالإستماع ومعالجة شكاوي زبائننا في الأوقات المناسبة.	12
<b>هـ-الإبداع</b>						
					تحرص المؤسسة على تقديم منتجات جديدة تستجيب لتطلعات الزبائن.	13
					تشجع المؤسسة الأفراد المبدعين بإستمرار.	14
					تحرص المؤسسة أن تسبق منافسيها في الإبداع و الابتكار خدمات جديدة.	15

شاكرين لكم حسن تعاونكم

**الملحق رقم (01)**  
**قائمة محكمي الإستبانة**

الوظيفة	الإسم و اللقب	الرقم
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.	فهيمة بوروبة	01
أستاذ محاضر - أ- بقسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.	وسيلة بن ساهل	02
أستاذ محاضر - أ- بقسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.	أقطي جوهر	03