



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

أثر تمكين العاملين على تنافسية المؤسسة  
دراسة حالة: مؤسسة ملبنة الأوراس - باتنة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

مهني أشواق

إعداد الطالب:

قالي عبد الغني

الموسم الجامعي: 2015-2016

..... /Master-GE/GO -GRH /2016	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# الإهداء

بكل حب أهدي ثمرة جهدي إلى:

من رفعاني لأعلى المراتب وعلماني وأرشداني للطريق  
الصحيح وعلماني أن الصبر مفتاح الفرج وبعد ظلام الليل  
تشرق الشمس إلى الشمعة التي أضاءت لي نور طريقي  
وأسعدتني طول حياتي والدي الغالين حفظهما الله ورعاهما.

إلى إخوتي وأصدقائي بدون استثناء.

إلى من دعمني وشجعني من قريب أو بعيد.

إلى كل أساتذة وطلبة تسيير الموارد البشرية، دفعة 2016

# شكر وعرفان

إن الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة " مهني أشواق " المشرفة على مذكرتي على ما أسدته من نصح وتوجيهات وإرشادات قيمة خلال فترة إعداد المذكرة، والتي غمرتنا بأخلاقها وبتعاملها وتواضعها وأسأل الله أن يجزيها خير الجزاء.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع الأساتذة الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عامة وقسم أساتذة التسيير خاصة، كما أشكر القائمين على مكتبة الكلية ونشكر كل من أمد لنا يد العون كيف ما كان لإنجاز هذه الدراسة. كما أشكر كل من ساعدنا من إطارات مؤسسة ملبنة الأوراس في إجراء الدراسة الميدانية في الأخير أشكر دفعة سنة ثانية ماستر تسيير الموارد البشرية وأتمنى لهم التوفيق في حياتهم العلمية والعملية.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين

### المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين

المطلب الثاني: أهمية تمكين العاملين

المطلب الثالث: أهداف تمكين العاملين

### المبحث الثاني: أساسيات التمكين العاملين

المطلب الأول: متطلبات تطبيق استراتيجية تمكين العاملين

المطلب الثاني: معوقات تطبيق التمكين

المطلب الثالث: مراحل وأبعاد تمكين العاملين

### المبحث الثالث: مقومات التمكين العاملين

المطلب الأول: أساليب تمكين العاملين

المطلب الثاني: مؤشرات تمكين العاملين

المطلب الثالث: مستويات تمكين العاملين

المطلب الرابع: نماذج تمكين العاملين

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي تنافسية المؤسسة وعلاقتها بتمكين العاملين

### المبحث الأول: ماهية المنافسة والتنافسية

المطلب الأول: ماهية المنافسة

المطلب الثاني: ماهية التنافسية

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

### المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

المطلب الثاني: خصائص وأهداف الميزة التنافسية

المطلب الثالث: مصادر تحقيق ميزة التنافسية

### المبحث الثالث: أهمية تمكين العاملين في تعزيز تنافسية المؤسسة

المطلب الأول: أهمية تفويض السلطة في تعزيز تنافسية المؤسسة

المطلب الثاني: أهمية تدريب الموظفين في تعزيز تنافسية المؤسسة

المطلب الثالث: أهمية الاتصال الفعال في تعزيز تنافسية المؤسسة

المطلب الرابع: أهمية التحفيز في تعزيز تنافسية المؤسسة

المطلب الخامس: أهمية فرق العمل في تعزيز تنافسية المؤسسة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس بولاية باتنة

### المبحث الأول: تقديم عام لمبنة الأوراس

المطلب الأول: نشأة ملبنة الأوراس

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للملينة  
المطلب الثالث: عرض عملية إنتاج حليب الأكياس بملينة الأوراس  
**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية**  
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة  
المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة  
المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها  
**المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات**  
المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية  
المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة  
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة



لقد ظهرت في ميدان او مجال تسيير الموارد البشرية في الأونة الأخيرة عدة مصطلحات ومفاهيم جديدة واتجاهات كثيرة ومتنوعة، بحيث يمكن لأية مؤسسة استغلال هاته المصطلحات والمفاهيم واتباع المنهج المساعد لها في العمل، ومن بين المفاهيم الجديدة التي ظهرت حديثا في مجال تسيير الموارد البشرية هو تمكين العاملين؛ اذ يعد هذا المفهوم طريقة او استراتيجية جديدة في تسيير الكفاءات والمهارات لدى العاملين، وتحقيق اهداف المؤسسة. وقد اهتم بهذا الجانب عدة باحثين ومفكرين في مجال الادارة والتسيير، والعديد من القياديين في المنظمات بهدف تسيير مؤسساتهم وتسهيل اعمالهم.

ويعتمد التمكين على العلاقة الجيدة بين العمال والمرؤوسين وفتح مجال الاتصال في كل الجهات بينهم، لأن من شأنه زرع الثقة المتبادلة بينهم، كما يجب عدم التركيز على القيادة المركزية في اتخاذ القرارات غير الاستراتيجية، وعدم التقيد بالقرارات الصادرة من المرؤوسين فقط، وكسر حاجز هرمية السلطة وفتح المجال للجميع للمشاركة بالآراء والاقتراحات، ومنح مجال من الحرية للعامل في اتخاذ القرارات، لأن هذا من شأنه تحسيس العامل بأهميته وفعاليته داخل المؤسسة، وتنمية احساسه بتحمل المسؤولية في حل المشاكل؛ فالتمكين يولد افكار جديدة ويفتح المجال أمام الفرد للإبداع، ويحرص على تحسين الجودة مما يدفع العمال إلى تحفيز بعضهم البعض.

ومن اجل نجاح اي مؤسسة في اي مجال وكسب ميزة تنافسية عالية، وكسب مكانة في السوق؛ لا بد من توفر يد عاملة أو افراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة انشطتها، ومواجهة كل الصعوبات وحل المشاكل، وهو ما جعل العديد من الدراسات والأبحاث تتجه إلى مجال إدارة الموارد البشرية، بحثا عن السبل والتقنيات والاستراتيجيات التي من شأنها النهوض بأداء الأفراد بالمؤسسة، وتنمية الإبداع لديهم وجعلهم أطرافا فاعلين في نجاح المؤسسة والنهوض بتنافسياتها في ظل بيئة ثابتها الوحيد التغير المستمر، ومن بين هذه السبل والاستراتيجيات - كما سبق وأشرفنا- تمكين العاملين، فالتمكين يساهم بشكل فعال في تحسين جودة القرارات الادارية وبعث روح التعاون في المؤسسة.

### أولا: إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة من أجل محاولة التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين تنافسية المؤسسة، صغنا اشكالية الدراسة كما يلي:

هل يوجد أثر لتمكين العاملين على تنافسية المؤسسة؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:



## مقدمة

- هل يوجد أثر لتفويض السلطة على تنافسية المؤسسة؟
- هل يوجد أثر لتدريب الأفراد على تنافسية المؤسسة؟
- هل يوجد أثر للاتصال الفعال على تنافسية المؤسسة؟
- هل يوجد أثر للتحفيز على تنافسية المؤسسة؟
- هل يوجد أثر لفرق العمل على تنافسية المؤسسة؟

### ثانيا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية تمكين العاملين في المنظمة، باعتباره مصدرا مهما في تحقيق اهداف المؤسسة، وكذا من أهمية موضوع التنافسية؛ والتي تسعى المؤسسة دوما إلى البحث عن العوامل المؤثرة فيها وكذا سبل تعزيزها، بحكم أن هذه المؤسسة تعيش في بيئة تمتاز بمنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى. ويمكن تلخيص أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التمكين في تحقيق تنافسية المؤسسة.
- توضيح العلاقة بين التمكين وتنافسية المؤسسة نظريا وميدانيا (المؤسسة محل الدراسة).
- حداثة الموضوع حيث يتم الجمع بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن ودراسة العلاقة بينهما.

### ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إعطاء تصور واضح لمفهوم تمكين العاملين وتنافسية المؤسسة.
- التعرف على أهمية التمكين.
- تحديد العلاقة بين تمكين العاملين وتنافسية المؤسسة.
- تقديم بعض التوصيات على ضوء نتائج الدراسة.

### رابعا: فرضيات الدراسة

فرضيات الدراسة: يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

## مقدمة

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية قمنا بطرح خمس فرضيات فرعية وهي:

- ✚ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على تنافسية المؤسسة محل الدراسة.
- ✚ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموظفين على تنافسية المؤسسة محل الدراسة.
- ✚ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على تنافسية المؤسسة محل الدراسة.
- ✚ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموظفين على تنافسية المؤسسة محل الدراسة.
- ✚ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تنافسية المؤسسة محل الدراسة.

خامسا: نموذج الدراسة

المتغير المستقل: تمكين العاملين، والتي تم تحديد أبعاده في:

- تفويض السلطة
- تدريب الموظفين
- الاتصال الفعال
- تحفيز الموظفين
- فرق العمل

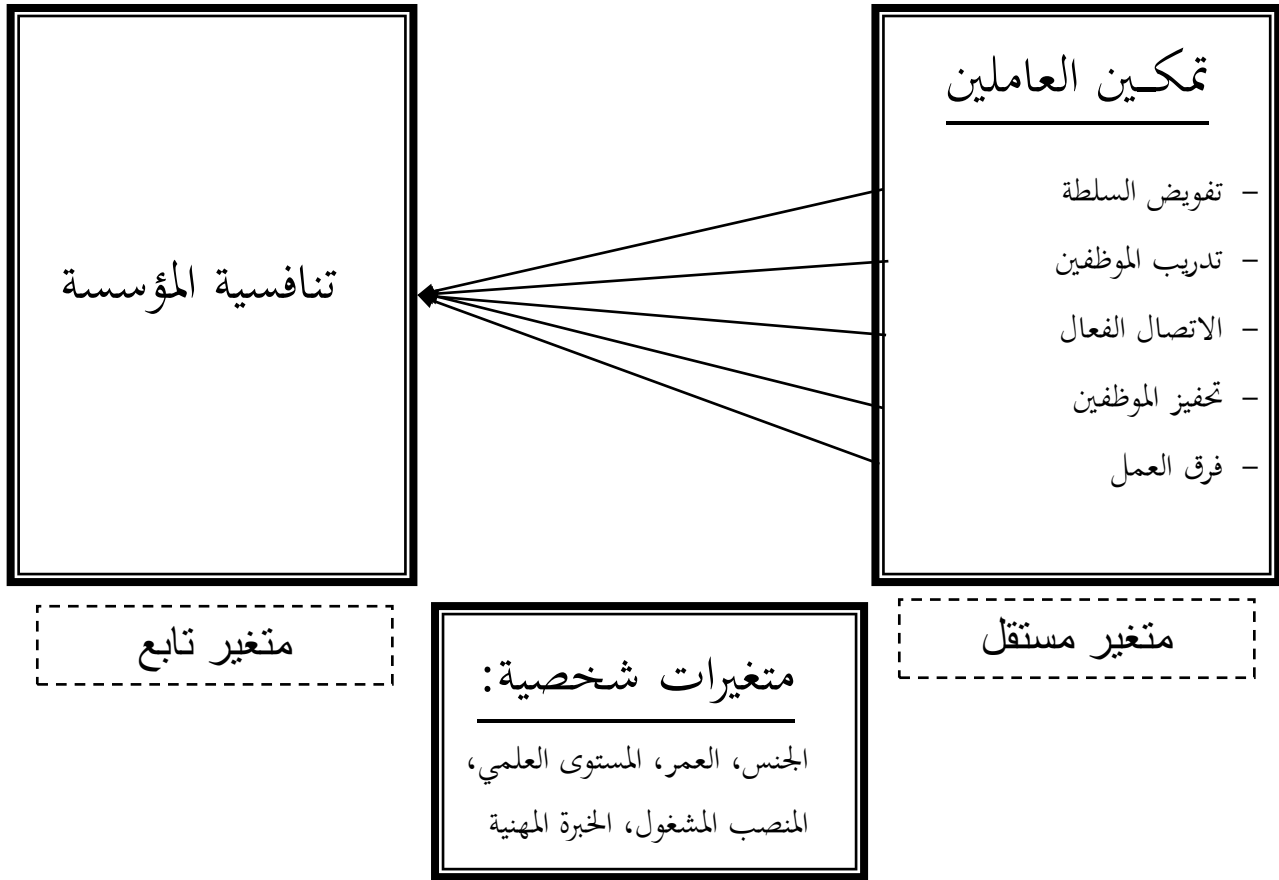
المتغير التابع: تنافسية المؤسسة.

- النموذج المقترح للدراسة:

يمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

## مقدمة

الشكل رقم (01): هيكل البحث لدراسة أثر تمكين العاملين على تنافسية المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب

سادسا: التعاريف الإجرائية

**تمكين العاملين:** تلك القوى التي تكون لدى العاملين التي تزيد من ثقتهم، وشعورهم بالانتماء للمنظمة ورفع مستوى ولائهم وولائهم لها وإحساسهم بتحمل المسؤولية، وقدرة التصرف دون الرجوع إلى الرئيس المباشر عليه في اتخاذ القرار، من أجل تحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل وإشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة.

سابعا: حدود الدراسة

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

➤ **الحدود البشرية:** وتتمثل في موظفي مؤسسة ملبنة الأوراس -بياتنة-.

➤ **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على دراسة العلاقة بين تمكين العاملين (كمتغير مستقل)، وتنافسية المؤسسة (كمتغير تابع).

## مقدمة

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة ملبنة الأوراس - باتنة-.

الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة ميدانيا خلال السنة الجامعية 2015-2016.

### ثامنا: هيكل البحث

تم معالجة البحث من خلال ثلاثة فصول، يناقش الفصل الأول الإطار النظري لمفهوم تمكين العاملين مبرزين مختلف تعاريفه، أهميتها، بعض نماذجه...، أما الفصل الثاني فتطرقتنا فيه إلى تنافسية المؤسسة مبرزين من خلاله إلى مفهوم المنافسة، أشكالها... ومختلف تعاريف التنافسية والاستراتيجيات التنافسية لبورتر...، وبالنسبة للفصل الثالث فنحاول من خلاله تبيان واقع تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وأثره على تنافسية المؤسسة من خلال الدراسة الميدانية.

### تاسعا: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وهذا من خلال تجميع المادة العلمية الخاصة بالدراسة من المراجع التي تدرس مثل هاته المواضيع، وكذا تحليل المعلومات المتحصل عليها خاصة في الدراسة الميدانية للوصول إلى تعميمات علمية قصد التعرف على أثر ممارسة تمكين العاملين على تنافسية المؤسسة محل الدراسة.

### عاشرا: الدراسات السابقة

فيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة التي قام الباحث بالاطلاع عليها من مختلف المصادر المتوفرة.

### الدراسات المتعلقة بالتمكين:

**دراسة 1:** برني لطيفة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بعنوان، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.

وتهدف الدراسة إلى:

- معرفة مدى الاختلاف في إدراك وممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة.
- معرفة مدى الاختلاف في ممارسة التمكين النفسي عند العاملين، ومدى ارتباط هذا الاختلاف بالخصائص الشخصية أو الوظيفية للعاملين.
- معرفة مدى الاختلاف في ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين، ومدى ارتباط هذا الاختلاف بالخصائص الشخصية أو الوظيفية للعاملين.

## مقدمة

- التعرف على مستوى الأداء الاجتماعي للقطاع الصحي في الجزائر ومدى اختلافه بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة.
  - التعرف على الأداء الاجتماعي تجاه العاملين للقطاع الصحي الخاص والعمومي وأثر تمكين العاملين في تحسينه وتعزيزه. النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:
  - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والأداء الاجتماعي كمتغير تابع كلي بمعامل ارتباط عال بينهما في كلا القطاعين.
  - على صعيد الأبعاد للمتغير التابع في علاقتها مع تمكين العاملين، فقد كانت له علاقة ارتباط قوية مع الأداء الاجتماعي تجاه العاملين والمرضى بالنسبة للقطاعين.
  - أما علاقة الارتباط مع كل من الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع والبيئة فظهرت ضعيفة إلى متوسطة في كلا القطاعين.
  - أما نسبة التمكين الإداري، فقد كانت لها علاقة ارتباط قوية مع الأداء الاجتماعي، وكذلك الأداء الاجتماعي تجاه العاملين والمرضى.
  - أما علاقة الارتباط مع كل من الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع والبيئة فظهرت ضعيفة إلى متوسطة في كلا القطاعين.
  - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي و الأداء الاجتماعي كمتغير تابع كلي، في كلا القطاعين.
- دراسة 2: بن ابراهيم محمد الاصفه محمد: رسالة ماجستير في العلوم الادارية، بعنوان: التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الامن الخاصة في الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

وتهدف هذه الدراسة في معرفة:

- العلاقة بين مستوى التمكين العاملين ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في قوات المن الخاصة في الرياض.
- مستوى التمكين العاملين في قوات الامن الخاصة في الرياض.
- درجة الرضا الوظيفي للعاملين في قوات الامن الخاصة في الرياض.
- العلاقة بين ابعاد تمكين العاملين ودرجة الرضا الوظيفي لمنسوبي جهاز قوات الامن الخاصة في الرياض. النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة:
- ان افراد عينة الدراسة يدركون التمكين بمستوى مرتفع.
- ان افراد عينة الدراسة يشعرون بالرضا الوظيفي بدرجة عالية.

## مقدمة

• وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين مستوى تمكين العاملين بأبعاده الاربعة ودرجة الرضا الوظيفي في قوات الامن الخاصة في الرياض

• وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات المبحوثين حول بعد معنى العمل لصالح افراد عينة الدراسة رتبة ملازم اول وكذا رتبة نقيب، وكذلك الحاصلين على مؤهلات جامعية فأقل وافراد عينة الدراسة الحاصلة على الدراسات العليا حول بعد معنى العمل لصالح افراد عينة الدراسة الحاصلين على مؤهل جامعي فأقل.

**دراسة 3:** (الزيدانيين، 2006) بعنوان: أثر التمكين في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات

المالية الاردنية:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر التمكين الاداري في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الاردنية، ولتحقيق اهداف الدراسة تم تطوير الاستبانة لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على عينة مكونة من (553) موظفا وتوصلت الدراسة الى نتائج اهمها:

• ان تصورات المبحوثين للتمكين الاداري كان مرتفعا، وجاءت ايضا تصورات المبحوثين حول ابعاد الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة.

• ان هناك أثر هام وذو دلالة احصائية لأبعاد التمكين الادارية في ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الاردنية.

• وجود فروقات ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين للتمكين الاداري تعزي للتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة).

**الدراسات المتعلقة بالتنافسية:**

**دراسة 01:** (عثمان-2003) بعنوان: أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية - دراسة ميدانية- من منظور المديرين، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية التي من شأنها خلق ميزة تنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الأدوية الأردنية والمنتمية للاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية وعددها 14 شركة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-أهم العوامل الاستراتيجية التي تستخدمها شركات إنتاج الأدوية المحلية هي الجودة والمرونة والزمن.

أهم الاستراتيجيات التنافسية المستخدمة من وجهة نظر المديرين هي استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق.

## مقدمة

- تعاني شركات إنتاج الأدوية المحلية من نقص شديد في رأس المال المستثمر والذي ينعكس سلبا على قدرتها على تطوير وابتكار المنتجات الدوائية الجديدة مما يضعف موقفها التنافسي في السوق المحلية والخارجية.

**دراسة 02:** بوروبة فهيمة مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة

محمد خيضر بسكرة، 2006. بعنوان دور المهارات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية - دراسة حالة

صناعات الكوابل بسكرة،

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على خصائص المهارات كيفية تسييرها في المؤسسات الوطنية.

- التعرف على دور المهارات التي تمتلكها المؤسسة الجزائرية في استقطاب انماط التميز وتحقيق ميزة تنافسية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- غياب دراسات استراتيجية معمقة حول مستقبل المؤسسة والسعي لزيادة الزبائن.

- ضرورة تسريع وتيرة الاهتمام بالمهارات والإبداع وتجهيز برنامج لذلك.

**دراسة:** أثر تمكين العاملين على تنافسية المؤسسة: نلاحظ في الدراسات السابقة أنها لم يتطرقوا بشكل

مباشر إلى العلاقة بين تمكين العاملين وتنافسية المؤسسة، وقد بينت هذه الدراسة كيف يمكن لاستراتيجية التمكين من

زيادة تنافسية المؤسسة من خلال أبعاده المتمثلة في تفويض للسلطة، وتدريب الموظفين، والاتصال الفعالون تحفيز الموظفين

وفرق العمل. حيث يعتبر كل بعد من هذه الأبعاد عاملا أساسيا لنجاح التمكين.

الفصل الأول

تتمكين العاملين



تمهيد:

خلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراسة تمكين العاملين في المنظمات المختلفة نتيجة لما تواجهها من مخاطر في بيئتها الخارجية متمثلة في زيادة المنافسة ودرجة استقرار المحيط... الخ، والبيئة الداخلية المتمثلة في اليد العاملة والأنشطة والأداء... الخ. إن موضوع تمكين العاملين هو فلسفة أو يمكن القول أنه طريقة جديدة في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات بصفة عامة من أجل استغلال المهارات والقدرات المتواجدة لدى الأفراد ويعد التمكين استراتيجية فعالة لتنمية وتطوير الموارد البشرية وهو أيضا وسيلة فعالة للتطوير والإبداع، ويعتبر أيضا الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عصر العلم والمعرفة والتكنولوجيا الجديدة للتعامل مع الأفراد، يعتمد التمكين على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القائد على أنه موجه ومساعد ومدرب نحو تحقيق الأهداف المشتركة للجميع فاحترام الفرد والتعامل معه على أنه بالغ وعاقل وراشد يشكل مصدرا مهما وأساسيا من مصادر التميز و التفوق.

والقصد منه هو إيجاد قوة عاملة تتصف بالفعالية والأداء العالي ولا شك أن جوهر ما يحدث من تغيرات بيئية وحركية الأحداث فيها وتسارعها يتطلب النهوض بقدرات العنصر البشري الذي أصبح يمثل الرأسمال فكري ومعرفي تركز عليه المنظمات المعاصرة بإيجاد السبل الكفيلة التي من خلالها يتم تطوير قدرات هذا المورد المهم طالما أنه يمثل مصدرا للابتكار والإبداع وبالتالي رفع كفاءة الأداء وزيادة الفعالية التنظيمية.

ولمعرفة ماهية التمكين سوف نتطرق إلى النقاط الأساسية في هذا الفصل هي:

- المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين.
- المبحث الثاني: أساسيات تمكين العاملين.
- المبحث الثالث: مقومات تمكين العاملين.

## المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين:

لقد تعددت مفاهيم ووجهات نظر الباحثين حول التمكين، ونجد العديد من الباحثين اهتموا بهذا الموضوع نتيجة أهميته في المنظمات ولما يحققه من أهداف وغايات سواء كانت للمنظمة أو للإفراد العاملين. وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التمكين وشم أهميته وبعد ذلك للأهداف التي يحققها وسوف نعطي لمحة عما ذكرناه سابقاً بنوع من التفصيل.

### المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين وخصائصه.

#### الفرع الأول: تعريف تمكين العاملين

هناك عدة تعاريف لتمكين العاملين، وعندما تتعدد التعريفات والمفاهيم حول موضوع ما فهذا يعني عدم الاتفاق على تعريف محدد بين جمهور الباحثين في هذا الشأن كما يعني أيضاً أن هذا الموضوع لا زال قيد الدراسة وقابلاً للتحليل والتحصيل العلمي وسوف نعرض بعض من هذه التعريف التي تطرق إليها الباحثون

أولاً: التمكين لغة:

التمكين في قاموس المنجد: مكن من الشيء: أي جعل له سلطاناً ومقدرة، وأمكن فلاناً ولفلان: سهل أو تيسر له فعله وقدر عليه، وتمكن عند الأمير أي ارتفع وصار ذا منزلة<sup>1</sup>.

تمكين المستأجر من العين المؤجرة: ( القانون ) تخويله السلطة عليها إما بالإقامة فيها أو باستغلالها<sup>2</sup>.

وأيضاً: التقوية أو التعزيز، ووردت كلمة مكن (مكنه) بمعنى جعله قادراً على فعل شيء معين ويقال استمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه، كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة معينة بمعنى مثقفاً بالعلم أو بالمهنة<sup>3</sup>.

و"التمكين" مصدراً للفعل مكن وهو من مزيد الثلاثي والأصل "مكن"، والمكنة التمكين، تقول العرب: إن بني فلان لذوو مكنة من السلطان أي تمكن، وقال ابن سيده: وتمكن من الشيء وإستمكن ظفر، وتمكن كمكن. قال أبو منصور: ويقال أمكنني الأمر، يمكنني فهو مكن، ولا يقال: أنا أمكنه بمعنى أستطيعه<sup>4</sup>.

1 - لويس معلوف، المنجد في اللغة والأدب والإعلام، الطبعة 36، دار المشرق، بيروت، 1997، ص771.

2 - من موقع: <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%AA%D9%85%D9%83%D9%8A%D9%86>

3 - من موقع: <http://www.manhal.net/art/s/19942>

4 - برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014 ص 5.

ثانيا: التمكين في القرآن الكريم:

قد اختلف مقصود أو مفهوم التمكين في القرآن الكريم حسب التفسير إلى مقصدين أو يمكن القول إلى مستويين، مستوى مادي محسوس، ومستوى رمزي معنوي: المستوى المادي المحسوس ونجد ذلك في الآيات التالية:

﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ ۗ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ﴾<sup>1</sup>.

في تفسير القرطبي:

أي جعلناها لكم قرارا ومهادا، وهيانا لكم فيها أسباب المعيشة. والمعاش جمع معيشة، أي ما يتعيش به من المطعم والمشرب وما تكون به الحياة<sup>2</sup>.

﴿وَقَالُوا إِن نَّبِعِ الْهُدَىٰ مَعَكَ نُتَخَطَّفُ مِنْ أَرْضِنَا ۗ أَوَلَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجَبَىٰ إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ رِّزْقًا مِّن لَّدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ﴾<sup>3</sup>.

في تفسير القرطبي:

ذلك أن العرب كانت في الجاهلية يغير بعضهم على بعض، ويقتل بعضهم بعضا، وأهل مكة آمنون حيث كانوا بجمرة الحرم، فأخبر أنه قد أمنهم بجمرة البيت، ومنع عنهم عدوهم، فلا يخافون أن تستحل العرب حرمة في قتالهم<sup>4</sup>. ملخص هذا مستوى مادي محسوس هو أنه يتعلق بالحياة اليومية للأفراد أو المجتمعات، يتم فيه تمكين الإنسان من التصرف في الأرض والتحكم فيها، لجعلها صالحة للاستقرار وللعيش. ومستوى رمزي معنوي ويبين ذلك في الآيات التالية:

﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ۗ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَن نَّشَاءُ ۗ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾<sup>5</sup>.

في تفسير ابن كثير:

قال السدي، وعبد الرحمن بن زيد بن أسلم: يتصرف فيها كيف يشاء. وقال ابن جرير: يتخذ منها منزلا حيث يشاء بعد الضيق والحبس والإسار.<sup>1</sup>

1 - القرآن الكريم، سورة الأعراف، الآية 10.

2 - من الموقع: <http://quran.ksu.edu.sa/tafseer/qortobi/sura7-aya10.html>

3 - القرآن الكريم، سورة القصص، الآية 57.

4 - من الموقع: <http://quran.ksu.edu.sa/tafseer/qortobi/sura28-aya57.html#qortobi>

5 - القرآن الكريم، سورة يوسف، الآية 56.

ونلخص هذا الشق الثاني من التمكين في القرآن الكريم:

فيتعلق هنا التمكين بمنح المكانة العالية والسلطان، ويتجلى ذلك في مفهوم الاستخلاف في الأرض، وفي هذا المستوى من التمكين يحوز الإنسان على شرعية التواجد على الأرض وخلافة الله، وذلك من خلال إرساء دعائم الدين بكل القيم الروحية والأخلاقية والاجتماعية التي ينطوي عليها، والأمن الذي يضمن له ممارسة سائر حقوقه الطبيعية، وبالتالي يمكن القول هنا أن الدين كان عاملاً للاستخلاف، والتمكين في الدين هو وسيلة للحفاظ على دعائم الخلافة

ثالث: التمكين اصطلاحاً:

هو منح السلطة والتفويض والقوة الشرعية أو القانونية<sup>2</sup>.

التمكين هو وصف لفلسفة إدارة المنظمة، والتي تسمح من خلالها للعاملين بالسلطة، والمسؤولية عن عمليات الصنع واتخاذ القرارات، التي تؤثر في أعمالهم<sup>3</sup>.

فالتمكين يعني "البيئة التي يتوفر فيها العاملين القدرة، والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير، وتحسين الفعاليات الأساسية، لتحقيق وإشباع حاجات المستهلكين، من خلال علاقات، ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة، وأهداف المنظمة"<sup>4</sup>.

فقد عرف مورال ومريدث التمكين: "بأنه هي تلك العملية التي يتم فيها تمكين الفرد بتولي المهام والقيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي"<sup>5</sup>.

كما عرفه جيندو التمكين: بأنه عندما يقوم كل من الرؤساء والمرؤوسين بحل المشاكل، كانت تقليدياً ومقصورة على المستويات العليا في المنظمة<sup>6</sup>.

يعرف التمكين بأنه: القوى التي يكتسب من خلالها القدرة، وتزيد من ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم إلى المنظمة ولتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين النشاطات والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعامل في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم التنظيم وغاياته<sup>7</sup>.

وهناك عدة تعاريف حول التمكين حسب بعض الباحثين سوف نبين منهم في الجدول التالي:

1 - من الموقع: <http://quran.ksu.edu.sa/tafseer/katheer/sura12-aya56.html#katheer>

2- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية اتجاهات معاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 230.

3- سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، دار الكتاب، القاهرة، مصر، 2012، ص 12.

4- خيضر كاظم حمود، مبادئ إدارة الأعمال، الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 256.

5-K. L, Murrell, and M. Meredith, Empowering Employee, New York, McGraw-Hill, 2000, P.110.

6 - B, Ginnodo, the power of empowerment: what expert say and 16 actionable case study, Arlington heights, Il pride, 1997,p56.

7 - تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28- العدد الثاني، 2012 ص 257.

الجدول رقم (01) تعريف التمكين حسب بعض الباحثين:

التعريف	المصدر
مفهوم يتضمن تفويض السلطة للفرق والأفراد داخل المنظمة لتحري القضايا المؤثرة في أعمالهم اليومية.	(Huxtable, 1995)
منح العاملين المسؤولية عن نشاطات تقديم الخدمة أو الإنتاج والسلطة في اتخاذ القرارات أو الإجراءات بدون موافقة مسبقة.	(Ivancevich et Al, 1997)
تفويض عملية اتخاذ القرارات إلى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا وتقديم التدريب الكافي لمسؤولياتهم الجديدة والتأكد على الاتصالات الأفقية.	(Buchanan & Huczynski, 1997)
توسيع مهام ومسؤوليات الأفراد العاملين	(Jones et, Al, 2000)
عملية اختزال البيروقراطية التي تعيق جهود الأفراد وتقديم الموارد الضرورية لهم بتنفيذ التغيير بنجاح.	(Yuki, 2006)
عملية تمكين أو تزويد الأفراد بالسلطة (للاعتقاد، التصرف اتخاذ الإجراءات، الرقابة، اتخاذ القرارات بطرق مستقلة.	(Gupta, 2008)
منح العاملين في مختلف أرجاء المنظمة السلطة لاتخاذ القرارات المهمة وتحمل مسؤولية نتائجها المستقبلية.	(George and Jones ,2008)

المصدر: حسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للإنتاج والتوزيع، عمان، 2013، ص 24.

ومما سبق يمكن القول أن تمكين العاملين هو:

تلك القوى التي تكون لدى الأفراد العاملين والتي تزيد من ثقتهم، وشعورهم بالانتماء للمنظمة ورفع مستوى ولائهم وولائهم لها وإحساسهم بتحمل المسؤولية، وقدرة التصرف دون الرجوع إلى الرئيس المباشر عليه في اتخاذ القرار، من أجل تحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل وإشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة.

الفرع الثاني: خصائص التمكين:

يتسم التمكين بعدة بخصائص متنوعة نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

- التمكين ليس عملية مطلقة، فبعض القرارات تحتاج إلى فرق عمل فعالة وإلى خبراء ومستشارين، وإلى تدخل الإدارة العليا.
- يحتاج التمكين إلى برامج متميزة للتدريب والتعلم، مما يتطلب الاستثمارات اللازمة لإنجاح عملية التمكين.
- نجاح أو فشل عملية التمكين يكون تحت سيطرة قادة المؤسسة.
- تحتاج عملية التمكين إلى متابعة تقييم وتنشيط وإعادة الترتيب خاصة على المستوى مديري الإدارة الوسطى.
- يحقق زيادة الصلاحيات، والمسؤوليات للقادة مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.
- يجعل الأفراد أقل اعتماداً، على الإدارة في إدارة أعمالهم.
- يجعل الأفراد مسؤولة عن نتائج أعمالهم.
- يحقق تمكين العاملين، زيادة النفوذ الفعال للأفراد، وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يركز تمكين العاملين على القدرات، الفعلية لحل المشكلات المتعلقة بالعمل.
- يهدف التمكين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد، استغلالاً كاملاً، فهم يمثلون ثروة مهمة، وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.

- يتضمن التمكين اكتساب القدرة على العمل، والتواصل، وامتلاك المهارات، والقدرات الاجتماعية.

وللتمكين العاملين خصائص أخرى نذكرها فيما يلي<sup>2</sup>:

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

1- تلخوخ سعيدة، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2014، ص 6.

2- فلاق محمد، بن نافلة قدور، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الأردن، ص 6.

## المطلب الثاني: أهمية تمكين العاملين

- يعد التمكين عامل مهم، ومفتاح أساسي لتنمية الإبداع، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل لذا تكمن أهمية التمكين في<sup>1</sup>:
- التمكين هو أكثر من كلمة أو تعريف، فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات، باتجاه مستقبل أكثر منافسة، وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى.
  - جعل المنظمات مرنة وقادرة على التعلم والتكيف بهدف اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على الحصة السوقية وتوسيعها.
  - يكتسب التمكين أهمية من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز كما انه يمنح السلطة الواسعة لتنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.
  - يساهم التمكين في زيادة الإنتاجية المنظمة في كونه يساهم في تطوير إمكانيات العاملين، وتحقيق الرضا وتمسكهم بالمنظمة.
  - التمكين ضروري كونه يواكب التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.
  - الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع.
  - تحقيق درجة من الرضا والفخر واعتزاز العاملين بوظائفهم ومهامهم.
  - ويساهم التمكين العاملين كذلك في<sup>2</sup>:
  - يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية.
  - إتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية.
  - دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات.
  - تحقيق رضا الزبون وولائه.
  - تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من الدور الرقابي المتشدد.
  - زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومنظمتهم مما يجعل أداءهم أفضل.
  - اكتساب المؤسسة قدرة ومرونة عالية تمكنها من التكيف السريع مع تغيرات المحيط.
  - وللتمكين أيضا مجموعة من الأهمية نبرزها في<sup>3</sup>:
  - ممارسة لتغيير الوضع القائم لهرم القوة في المؤسسة بانتقال القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي.

1 - جمال أبو الجمد محمد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، بيروت، 2008، ص33.

2 - باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 21، 2012، ص264.

3 - بري لطيفة، مرجع سابق ص27

- ممارسة لتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار: أين يحقق أفضل استجابة لأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة.
- ممارسة لتوسيع نطاق السلطة: أين يقتر التمكين إلزاما بدعم العاملين سلطات إضافية تمنحهم الحق في إصدار الأوامر في الحدود المسموح بها.
- كما أن التمكين يعد استراتيجية حتمية وملحة من قبل المنظمات لتحسين منتجاتها من السلع والخدمات، حيث يساهم في بناء مؤسسات متعلمة تتميز بقدرات أداء عالية كما يزيد الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم.
- ويساهم التمكين العاملين كذلك في<sup>1</sup>:
- دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات.
- تحقيق رضا الزبون وولائه.
- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من الدور الرقابي المتشدد.
- زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومنظمتهم مما يجعل أداءهم أفضل.
- اكتساب المؤسسة قدرة ومرونة عالية تمكنها من التكيف السريع مع تغيرات المحيط.

### المطلب الثالث: أهداف تمكين العاملين

- اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تحديد الأهمية التي يمكن أن يحققها تبني التمكين من دون أن تختلف في النتيجة والغايات الرئيسية من هذه الاستراتيجية، واختلاف الوصف قد يكون سببه اختلاف النظرة للتمكين لكونه استراتيجية إدارية أو فلسفة أو إيديولوجية تنتهجها الإدارة.
- ويمكن أن نورد بعض وجهات نظر الباحثين، حول أهداف حيث أشار (Lawson) إلى أن التمكين يمكن أن يحقق الأهداف الآتية<sup>2</sup>:

- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
  - الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة.
  - زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.
- في حين أشار (Obenge & Ugboro) إلى أن الهدف من التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبى توقعات الزبائن أو تزيد عليها، وجعل الأفراد العاملين يمارسون نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها<sup>1</sup>.

1- نفس المرجع السابق، ص 28

2- زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2009، ص 93 .



وتتجلى فوائد التمكين من خلال اتجاهاته التي حددها (Conunger, & Kanungo) وهناك اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل: الاتجاه الاتصالي والاتجاه التحفيزي:

- فالاتجاه الاتصالي يتم من الأعلى إلى الأسفل، عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة واستقلالية فرق العمل وفرق الإدارة الذاتية.

- أما الاتجاه التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاية، والثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، وحرية الاختيار في كيفية أداء المهام، والشعور بمهني العمل.

ويضمن التمكين فعالية الأداء، وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً، ومن أهم فوائد التمكين حسب (ملحم) <sup>2</sup>:

- تحسين نوعية الخدمة وجودتها.  
- ضمان فعالية المنظمة.  
- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن، من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن، وآرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.

- زيادة فعالية الاتصالات، وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وزبائننا.  
- السرعة في إنجاز المهام، والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.  
- تحسين دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.

- تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والمتميزين، وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة.  
- يعزز التمكين الشعور الإيجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرائق الفاعلة لتنفيذ أعمالهم.

أما (Lloyd) فقد رأى أن التمكين يقود إلى تحقيق ما يأتي:

- جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى اتجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعل أدائهم أفضل.  
- الوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة.  
- تطوير استراتيجية التمكين التي لا يمنع استخدام هذه الاستراتيجية لتعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجهات المجتمع وأهدافه.

1 - نفس المرجع السابق، ص 93.

2 - محمد مطر الزيدانين، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2006، ص ص 23 24.

وقد ركزت دراسة (Thurstone, 1997 & Johnson) على أن الهدف الرئيسي لتمكين الأفراد هو البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم على الابتكار، لغرض البقاء المنظمات في ظل البيئة التنافسية المعاصرة التي أفرزت كثير من التغيرات منها إعادة تنظيم الأسواق وزيادة تقاربها، بسبب سهولة المواصلات وتعدد احتياجات الزبائن وتنوعها، فضلا عن إعادة هيكلة المنظمات بعد انتشار العمل بنظام الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

ويود الباحثين الإشارة في آن واحد إلى الأهداف التي لا يمكن التغاضي عنها ألا وهي إن استراتيجية التمكين تهدف إلى تحرير الإدارة العليا من الانشغال في الجانب العملي والانصراف إلى الجانب الاستراتيجي الذي يعد جانبا خطرا، سواء أكان في تحليله للبيئة الخارجية ورصد التهديدات وتأشير الفرص، أم في تعزيز رؤية المنظمة من خلال إدراكها لقدراتها الجوهرية والانطلاق إلى رؤى أكثر تطورا.

1- زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره ص 93 94.

## المبحث الثاني: أساسيات التمكين العاملين

### المطلب الأول: متطلبات تطبيق استراتيجية تمكين العاملين

إن استعراض متطلبات تطبيق تمكين العاملين وما تحمله من متغيرات في نظم المنظمة وثقافتها وبنائها الهرمي يجعلنا ندرك أن رحلة التمكين هي ليست بالأمر الهين طالما أنها تشكل استراتيجية يحتاج إلى تنفيذها إمكانيات ومتطلبات كبيرة لإنجاحها وإلا تعد مغامرة مكلفة إن انتابها الفشل. وسنحاول تحديد متطلبات تطبيق استراتيجية تمكين من خلال عرضنا لبعض الدراسات في هذا الصدد<sup>1</sup>:

وقد أشار (Griffin) إلى أن تطبيق استراتيجية التمكين يتطلب ما يلي:

- صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المنظمة.
  - التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والاندماج.
  - نبذ الرقابة المباشرة واستبدالها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
  - اعتماد المنظمة للتخطيط المنهجي عند تطبيق استراتيجية تمكين العاملين.
  - التزام المنظمة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين.
- كما أوضحت دراسة (Eccles) إلى أن الإدارة إذا اتجهت نحو التمكين عليها أن تضمن اتصالات مفتوحة في ظل نظام فرق العمل، واستخدام نظم عالية الجودة لحل المشكلات، والانفتاح على الأفكار الجديدة، ودعم الابتكار والإبداع، والعمل بمنطق الرقابة الذاتية.

أما (Daft) فقد أشار إلى أن المنظمة إذا ما أرادت أن يكون التمكين فاعلا ومؤثرا فهو من واجب الأفراد الذين يفهمونه تماما، وليس معنى ذلك منح الحرية للعاملين من دون إشراف الإدارة وتقييمها للقرارات المتخذة ممن جرى تمكينهم، والتمكين لا يعني قطع الصلة مع الإدارة بل يعني في حقيقته وجود اتصال مباشر بين المستويات الدنيا والإدارة العليا، ويمكن اعتبار ما جاءت به أفكار (Nicholls) إضافة إلى ما ورد عرضه من متطلبات يجب أن تتوافق في قوة العمل المرشحة للتمكين وهي:

- الالتزام العالي والولاء اتجاه العمل والمنظمة.
- معرفة استراتيجيات المنظمة وأساليب تحقيقها.
- معرفة تفاصيل أعمال الموظفين ومتطلباتهم.

أما دراسة (المملك، 2002) بصدد توحيد ما أفادت به آراء وأفكار الباحثين لتحديد متطلبات تنفيذ استراتيجية التمكين فقد أشارت إلى المتطلبات التالية<sup>1</sup>:

- ضمان توافر نظم فاعلة للمعلومات والاتصالات.
- ضمان تدفق المعلومات بجميع الاتجاهات ولمعظم المستويات.
- تغيير نظم الرقابة المباشرة إلى نظم الرقابة الذاتية باعتماد منهج منح حرية التصرف.
- دعم الإدارة العليا وإسنادها لخطط التمكين مع الجدية في مسألة تطبيقه.
- تأهيل الإدارة وتطوير إمكاناتها لممارسة أدوارها في ظل التمكين.
- اعتماد النمط القيادي المناسب للتمكين والدعم لخطته.
- تهيئة الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفاعل لخطط التمكين.

ويصفه عامة يجب أن تتوفر مجموعة من العناصر الأساسية وذلك من أجل نجاح عملية التمكين ونذكر منها<sup>2</sup>:

➤ **الثقة الإدارية:** وهي أساس عملية التمكين أي ثقة المديرين في مرؤوسيههم، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

➤ **الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

➤ **الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً، بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

➤ **فرق العمل:** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، وأخذها

1- نفس المرجع السابق، ص 113.

2- يوسف إسماعيل سليمان الزامل، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص ص 26 27.

بجدية، وذلك لأن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرين فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها.

➤ **الاتصال الفعال:** يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

➤ **التدريب المستمر:** لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرين أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

➤ **مكافأة الموظفين:** تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأداءه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

ويوضح الجدول رقم (2) متطلبات تمكين العاملين وميزاته:

جدول رقم (02) متطلبات تمكين العاملين:

الميزات	تمكين العاملين	متطلبات التمكين
تحسين الأداء	تمكين العاملين	الثقة الإدارية
إرضاء العملاء		الدعم الاجتماعي
حل المشكلات والأزمات		الأهداف والرؤية المستقبلية
جودة الخدمة		فرق العمل
زيادة القدرة التنافسية		الاتصال الفعال
ارتفاع الإنتاجية		التدريب المستمر
تحقيق مكانة متميزة		مكافأة الموظفين

المصدر: عبد العالي دبله، وفاء العمري، مقال حول: آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد

خيضر بسكرة، ص 09.

## المطلب الثاني: معوقات تطبيق التمكين

عند التطرق إلى موضوع 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<sup>1</sup>:

- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم الثقة الإدارية.
- عدم ملائمة نظام المكافآت.
- ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق العاملين مع ما هم مشغولون به من أعمال روتينية، وواجبات وظيفية، تأخذ جل وقتهم الوظيفي والشخصي أحياناً وهو ما ينطبق أيضاً على المدراء والقياديين.
- عدم استعداد وتخوف بعض العاملين لتحمل المسؤولية، وعدم تقبلهم فكرة التغيير والانفصال عن الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال المناطة بهم.

1- سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود-كلية العلوم الإدارية، الرياض، 2005، ص ص 39 40.

إن معوقات التمكين تتضمن ارتفاع كلف الاختيار والتعيين وكذلك بطيء التدريب وارتفاع كلفته كما أن المنظمة التي تعاني من ارتفاع معدل دوران العمل فيها تعاني من صعوبة في تطبيق استراتيجية التمكين. أما (Procter) فقد تطرق إلى المعوقات وهي:

- ضعف الثقة بالنفس.
- قلة التدريب والتأهيل.
- ضعف الدافعية اتجاه العمل.
- عدم تطابق قيم التمكين مع القيم الشخصية.

أما ما أشار له (Ivancevich & Matteson) فيمكن أن نبينها بالتالي<sup>1</sup>:

- شعور بعض المديرين بفقدانهم السلطة.
- عدم قدرة العاملين على اتخاذ قرارات مسؤولة.
- قد يفشل العاملون في تمكين سابق مما يعكس سلبيات على أي تجربة جديدة.
- أن المشاركة بالمعلومات قد يعني تسرب الأسرار إلى المنافسين.
- ليس كل الأفراد يرغبون بكونهم مكمين.

أما (Forrester) فيرى أن أهم معوقات التمكين تكمن فيما يلي<sup>2</sup>:

- عدم رغبة المديرين في تطبيق مفاهيم التمكين، ويرجع ذلك لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.
- المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار التفويض مرادفاً للتمكين.
- تطبيق التمكين عن طريق نقل المحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخرى برغم اختلاف روف كل منظمة.
- عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.

من خلال استعراض تلك المعوقات السابقة لتطبيق التمكين، يتضح لنا أن تطبيق تمكين العاملين ليس اختياراً سهلاً بأي حال من الأحوال وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها، لذا تحتاج إلى تضافر الجهود لتخطي تلك العقبات.

1- عالية جواد محمد علي، أفر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 36، بغداد، 2013، ص170.

2- حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص20.

المطلب الثالث: مراحل وأبعاد تمكين العاملين:

الفرع الأول: مراحل تطبيق استراتيجية التمكين:

من وجهة نظر (Daft) فإن تطبيق استراتيجية التمكين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعديا وعلى النحو الآتي<sup>1</sup>:

- نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الاعتناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم اتجاه الأعمال الخاصة بهم.  
- تشجيع مقترحات العاملين.

- منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وخاصة من ينال الثقة منهم.

- تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة، وفرق المهمات الخاصة، وفرق حل المشكلات، وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل ذاتية القيادة، وفرق المشاريع الخاصة.

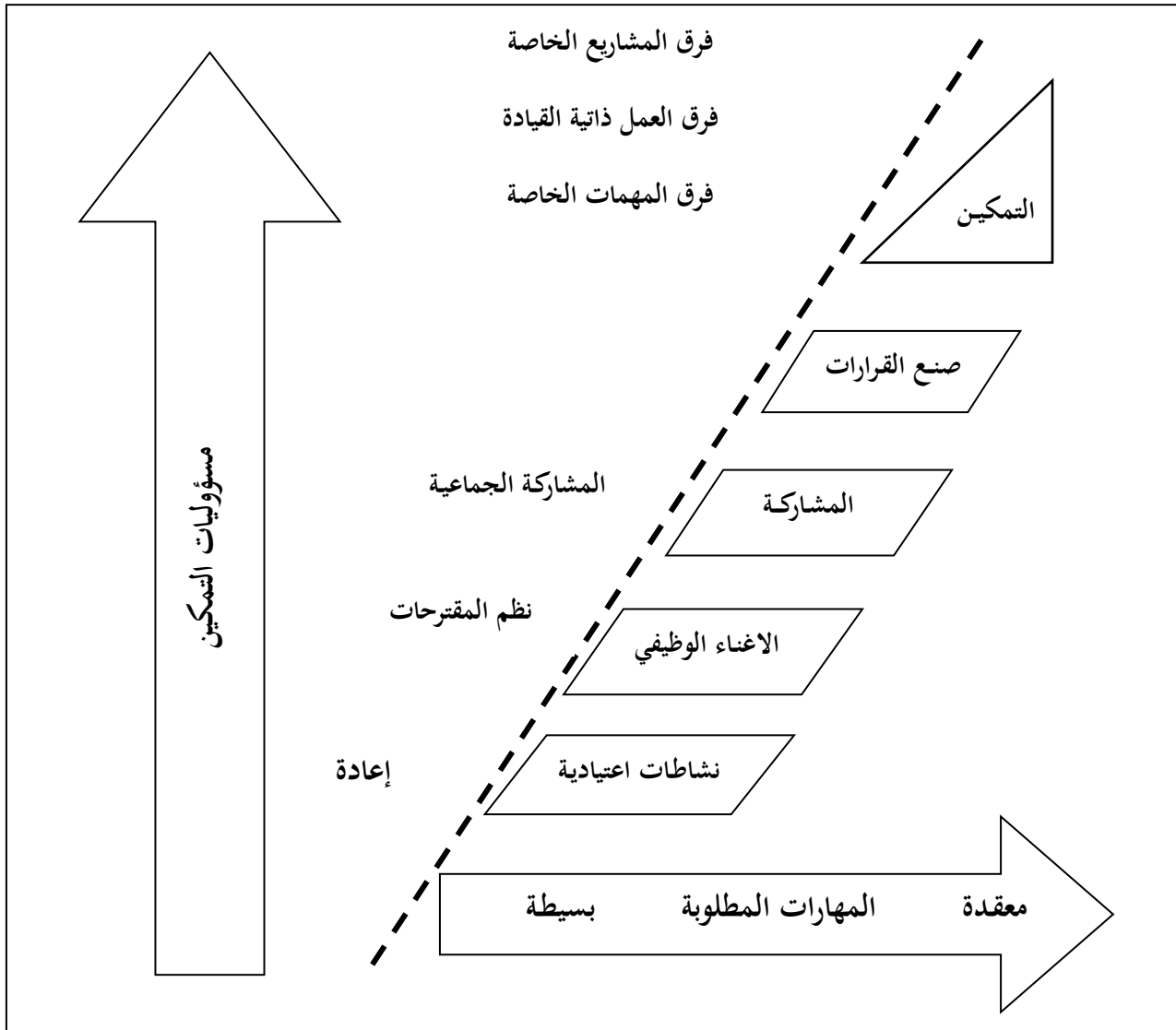
- تمكين العاملين على نحو تام.

وفي الشكل رقم (02) يوضح مراحل تطبيق التمكين حسب (Daft):

2- زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 96.



الشكل رقم (02) التابع المرحلي للتمكين



المصدر: - زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2009، ص 97.

يلاحظ من الشكل رقم (02) تدرج الممارسات اللازمة لإكساب العاملين القدرات لتمكينهم فهي تبدأ من المهارات البسيطة ذات الأنشطة الاعتيادية الروتينية لتتطور كلما زادت مسؤوليات التمكين حتى تصل نهاية الشكل إذ تكون المهارات معقدة في مستويات التمكين العالية.

#### الفرع الثاني: خطوات تنفيذ تمكين العاملين:

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تفهم تبنى التمكين ليست بأي حال من الأحوال اختيار سهل. وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل وأوضح (Caudron) " أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل. فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم". وأوصى Ford and Fottler أيضا بالتنفيذ التدريجي لتمكين

العاملين "فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكّنين في اتخاذ القرارات المتعلقة بيئة الوظيفة"<sup>1</sup>.

وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين لتخلي عن السلطة. ونقترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين:

### الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين. إذ يجب توضيح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين. فلتبني التمكين أسباب مختلفة قد تكون:

- تحسين خدمة العملاء.

- رفع مستوى الجودة.

- زيادة الإنتاجية.

- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.

- تخفيف عبء 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. وفي هذه الخطوة يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين عما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات. حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين<sup>2</sup>.

### الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة هي تعلم كيفية التخلي عن السلطة. وقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. وقد أشار (Kizilos 1990) في هذا الصدد أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على 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 تنفيذ التمكين.

1 -R. C., ford, and M. d., Fottler, **Empowerment: A matter of degree**, Academy of Management Executives, 1995, Vol.9, No.3, p. 21.

2 - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص 55 58.

إن أحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني برنامج التمكين ستكون بالطبع في دور المديرين، لأن المديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق. فخلال عملية التمكين يحتاج المدير أن يلعب دور المسهل والمدرب للعاملين. فوجود المدير كمدرب جزء أساسي من عملية التمكين. والهدف من وجود المدير كمدرب هو تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لإدارتهم لأدائهم، فالمدرب شخص يهتم بكرامة الفرد الإنسانية ونموه الروحي، بالإضافة لذلك يشكل المدرب قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو. كما أن المدرب يهيئ البيئة الصحية حيث يشعر الأفراد بقدرتهم على اتخاذ قرارات لأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالآخرين. فالمدرب لا يخبر الموظفين بما يجب أن يقوموا به، ولكن بدلاً من ذلك يقوم على مساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من السابق.

وأحد أدوار المدير الرئيسة هي التأكد أن الأفراد الممكّنين يحصلون ليس فقط على السلطة، ولكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار. وبالتالي، يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة. ومنه التغيير في دور ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية.

### الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها للمرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل نقطة هامة بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمدراء عادة لا يجذبون 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. لذا يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

### الخطوة الرابعة: 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 والمنظمة ككل من جهة. ومن جهة أخرى وأفضل 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. وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فأن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

### الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأنتهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد 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.

#### الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

#### الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين<sup>1</sup>.

#### الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى 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<sup>2</sup>.

#### الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة. حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل. فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني. فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافر لهم للمشاركة. حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.

#### الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

1 - مؤيد أحمد صادق مسعود، درجة تمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجه نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2012، ص 29.

2 - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سبق ذكره، ص 59.

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة. يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فأنا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

### الفرع الثالث: أبعاد التمكين

لقد تعددت أبعاد التمكين بتعدد الباحثين ولكننا سنتناول في دراستنا الأبعاد التالية:

#### أولاً: تفويض السلطة:

يشير مصطلح تفويض السلطة إلى إعطاء العاملين سلطة اتخاذ القرارات وتطبيقها<sup>1</sup>.

وكما أن هناك من يشير إلى أن التفويض يعني أن يعهد أحد الرؤساء الإداريين بجزء من سلطاته وصلاحياته التي أعطيت له بموجب القانون إلى واحد أو أكثر من مساعديه، أو الموظفين الآخرين في المستويات الإدارية الأدنى للتصرف في الموضوعات المفوضة إليهم دون الرجوع إليه.

ويقصد به أيضاً: تحويل الصلاحيات أو الصلاحيات في مجالات مختارة إلى المرؤوسين مع تحمل المفوض للمسؤولية<sup>2</sup>.

وفي تعريف آخر: " أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته التي يستمدّها من القانون إلى أحد مرؤوسيه"<sup>3</sup>.

وتعرف أيضاً: هي عملية تخصيص أفراد أو فرق بعمل ما لأداء مهام معينة، وتؤدي فعالية تفويض أداء الأعمال للآخرين إلى توزيع المهام على أفضل من يستطيع إنجازها ومنحهم قدرًا مناسبًا من الحرية في إنجاز المهام الموكلة إليهم بأكبر قدر من الكفاءة والإنتاجية<sup>4</sup>.

ومنه يقوم التفويض على ثلاث أركان رئيسية هي: السلطة وتعني الحق في اتخاذ القرار، ثم المسؤولية وتعني التزام المرؤوس بأداء المهمة ثم المساءلة حيث لا يعني التفويض إغفال صاحب السلطة لصلاحيته الأصلي من المسؤولية النهائية<sup>5</sup>.

1- دعاء عبد العزيز الجعبري، واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2010، ص 40.

2- محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 44.

3- مرجع سابق، ص 44.

4- الحلو عبد العزيز محمد، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، ص 13.

5- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 48 49.

كما يعرف تفويض السلطة بأنه "هو أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قدرا من سلطته يكون كافيا لإنجاز هذه الواجبات<sup>1</sup>.

وبالرغم من الأهمية النظرية والعملية لمبدأ تفويض السلطة غير أن الإيمان به وتطبيقه يتطلب مجموعة متكاملة ومترابطة من العناصر والظروف، التي تحيط بالرؤساء والمرؤوسين وخصائصهم، أي أن تولد قناعة بهذا المبدأ أو تبنيه كأسلوب للعمل في أي منطقة لا يتم في فراغ بدون أية متطلبات أساسية. وفيما يلي أهم الشروط والظروف التي يتطلب مبدأ التفويض السلطة<sup>2</sup>:

1. وجود مناخ عمل يتصف بالروح الديمقراطية وما تتضمنه من قيم ومبادئ وأساليب وعلاقات عمل تركز على الانفتاح والتعاون والانسجام والثقة بين كافة العاملين وفي مختلف المستويات.

2. توفر الاستعداد والرغبة الذاتية لدى الرؤساء بخصوص تطبيق وممارسة مبدأ تفويض السلطة في علاقات العمل الرسمية.

3. توفر بعض العناصر المتعلقة بالرؤساء أهمها:

- رغبتهم في تدريب مرؤوسيه على تحمل المسؤوليات.
- توزيع الأعباء والنشاطات والمهام بشكل متوازن.
- ثقة الرؤساء بأنفسهم ومرؤوسيه.

- وعي الرؤساء بأهمية مبدأ تفويض السلطة معنويا وعمليا.

4. توفر بعض العناصر المتعلقة بالمرؤوسين ك:

- المؤهلات العلمية اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية.
- المرونة والدقة وحسن التصرف بالسلطة الممنوحة.

5. توفر بعض العناصر التي تساعد على تطبيق ملائم لمبدأ تفويض السلطة منها:

- الاختيار السليم لحجم السلطة المفوضة وما يرافق ذلك من مسؤوليات وأعمال ونشاطات بحيث يوجد توازن بين السلطة والمسؤولية.

1- تركي واصف ذياب أجد، تفويض السلطة لدى مديري المدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2004، ص 17.

2 - نائل عبد الحافظ عوالمه، مفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المجلد رقم 7، الأردن، 1994 ص ص 94 95.

- التأكد من قدرة واستعداد المرؤوسين الذين تفوض لهم السلطة على تحمل المسؤوليات والعمل بموجب التفويض بروح إيجابية مخلصه وعادلة.

- تدوين مضمون السلطة من حيث الأشخاص ونطاق التفويض وتاريخ سريانه وما إلى ذلك من تفصيلات تتصل بالتفويض.

- إعلام كافة المعنيين بمضمون التفويض في الوقت المناسب.

- وضع ضوابط قانونية وإدارية تكفل الممارسة السليمة لمبدأ تفويض السلطة في كافة المستويات التنظيمية.

### ثانياً: التدريب الموظفين:

التدريب هو إجراء منظم يرتبط بتغيير هادف للسلوك، ويتضمن ثلاث جوانب رئيسية هي: المهارات، المعرفة ثم الاتجاهات والتي تدعى المهارات الاجتماعية<sup>1</sup>.

ويعتبر التدريب المستمر والمنظم لتعلم المهارات الجديدة من متطلبات التمكين، لهذا فمن أولويات المنظمة توفير نظام طموح لتطوير العاملين وتزويدهم بالمهارات، من خلال الجهود التدريبية التي تزود العاملين بالمعرفة والقدرات لتعلم مهارات اقتصادية المنظمات الكبيرة<sup>2</sup>.

ويعرف أندري مولبي التدريب على أنه: عملية شاملة معقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الموظف إلى وضع يحوله للاطلاع بوظيفة معينة، وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادراً على متابعة العمل<sup>3</sup>.

وللتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والحكومية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجية المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تنقلها في وقت قصير. يمكن تلخيص أهمية التدريب فيما يلي<sup>4</sup>:

#### 1. بالنسبة للمؤسسة: وتظهر أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية:

- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي.

- يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة.

- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.

- يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع.

1 - يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري، دار عالم الكتاب، الرياض، 1996، ص10.

2 - جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد رقم 12، العدد 1، جامعة القادسية، العراق، 2010، ص64.

3 - صلاح الدين عبد الباقي، وآخرون، إدارة الموارد الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988، ص252.

4 - فضيل شحاتة، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 1990، ص135.

- 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 على تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد على تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- تطور الدافعية الأداء.
- يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

### 3. بالنسبة للعلاقات الإنسانية:

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

وهناك أسلوبين للتدريب:

1. **الأسلوب التقليدي:** ويعتمد هذا الأسلوب في الغالب على التدريب النظري في نقل المعلومات للمتدربين سواء بطريقة النقل المباشر من قبل المدرب أو بطريقة الحوار والمناقشة. وتتمثل أساليب التدريب التقليدية في: المحاضرة، المناقشة، الندوة، المؤتمر، العصف الذهني.

2. **الأسلوب الحديث:** هي تلك الطرق التدريبية التي يغلب عليها الجانب التطبيقي إذ تميل في الغالب إلى تعزيز التعلم الذاتي لدى المتدرب ومن أبرز هذه الأساليب: التدريب عن بعد، المحاكاة، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية.

### ثالثا: الاتصال الفعال:

وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها، والتي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتقريرها من شخص إلى آخر، فالاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات وهذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم بأهداف المنظمة ورسالتها، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، وتوفير



فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم، وسهولة وصول الموظف إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم<sup>1</sup>.

ويعتبر الاتصال الفعال أحد العناصر الفعالة والضرورية لنجاح عملية التمكين، ويقاس بمدى توفر عنصر إمكانية الوصول إلى المعلومات الحساسة، وترى (Spreitzer) أن هناك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين: معلومات عن رسالة المنظمة، ومعلومات عن الأداء، كما أن نجاح التمكين في المنظمات يتطلب توفر كم كبير من المعلومات لأكثر عدد من الأشخاص مما يساعد في اتخاذ القرارات بفاعلية أكبر<sup>2</sup>.

ويعرف الاتصال الفعال بأنه عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما، وببساطة فإن الاتصال وتدفق المعلومات مهم جدا لتمكين العاملين وجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة والإجابة على تساؤلات العملاء بطريقة صحيحة وسريعة وفعالة.

مما سبق يتضح أن الاتصال هو تبادل المعلومات والاتجاهات والمشاعر بين الطرفين لتحقيق هدف معين مع الأخذ بعين الاعتبار الأمور التالية:

- الاتصال عملية ديناميكية، حركية، مرنة، متغيرة ومستمرة، تسعى إلى تحقيق هدف محدد.
  - يتأثر الاتصال بالسلوك الفردي.
  - يتطلب الاتصال توفير طرفين أحدهما مرسل والآخر مستقبل.
  - لا يتحقق الهدف من الاتصال بين المرسل والمستقبل إلا إذا تلقى مستقبل المعلومات أو الرأي أو الفكرة وفهمها.
  - أن عملية الاتصال لكي تتم لا بد أن تستوفي العناصر التالية:
1. الرسالة: وهي الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المعلومة من المرسل إلى الدين يريد أن يشاركهم أفكاره أو معلوماته.

2. قناة الاتصال: وهي الوسيلة التي تنقل عبرها الرسالة بين المرسل والمستقبل.

3. المرسل: هو ذلك الشخص الذي لديه رغبة في مشاركة الآخرين معلوماته وأفكاره.

4. المستقبل: ذلك الشخص الذي يستلم الرسالة.

5. التغذية العكسية: وهناك من يعبر عنها بالاستجابة إذ تمثل رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية

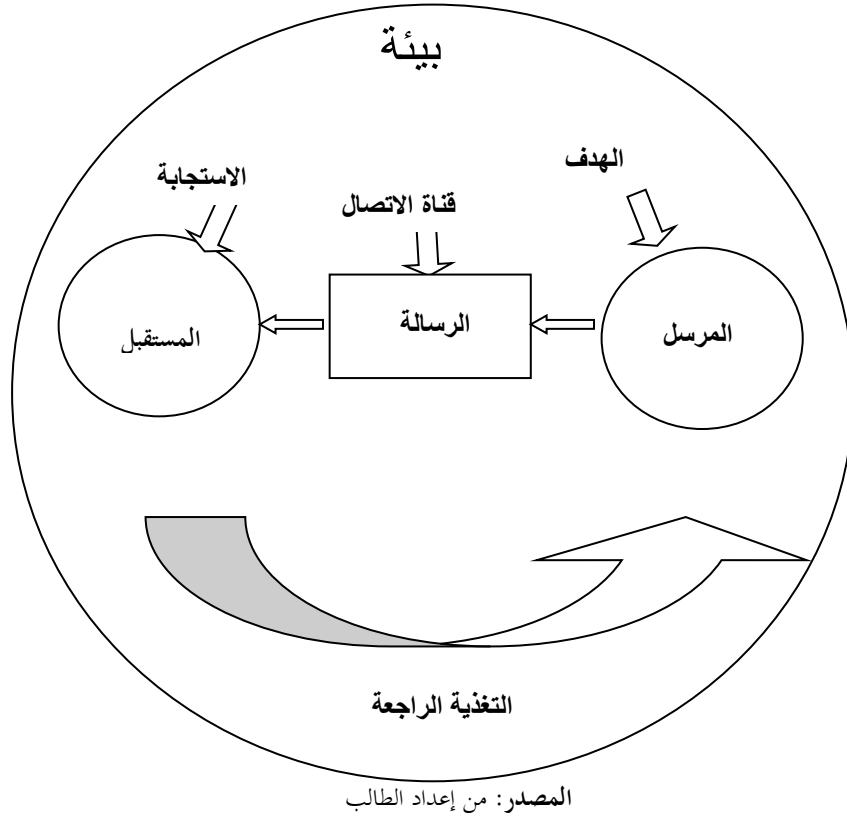
الاتصال مبينا هل حققت الهدف أم لا.

1- أيمن عوده المعاني، وآخرون، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، المجلد 5، العدد 2، عمان، 2009، ص 241.

2 - جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

وبالتالي فإن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة، بل يجب التأكد من وصولها وفهمها بالشكل الملائم.

الشكل قم (03): عناصر الاتصال في الشكل التالي:



رابعا: تحفيز العاملين:

الحافز هو عبارة عن وسيلة إشباع، أو الإدارة التي تتم بموجبها الإشباع فالحوافز هي مجموعة العناصر والظروف التي تتوفر في العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل. ويقصد به أيضا مجموع العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية<sup>1</sup>.

كما يعرف أيضا: بأنه أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابيا على الكفاية الإنتاجية لهم كما ونوعا مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد<sup>2</sup>.

ومن هنا يتضح أن الحوافز هي الأمور المتعلقة بالشخص والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين، فإذا كان الدافع عنصرا داخليا في تكوين الفرد، فإن الحافز هو عنصر خارجي يخاطب الدافع ويوجهه باتجاه

1 - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص 284

2 - محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 113

سلوك معين، لذلك يجب على الإدارة استثمار الدوافع وتقديم الحوافز لإشباع الدوافع وبالتالي الحصول على النتائج المرجوة<sup>1</sup>.

وتعتبر الحوافز اللبنة الأساسية لنجاح استراتيجية التمكين، ويتطلب ذلك نظام عوائد مستندة إلى الأداء بدل من العمل، فارتباط العوائد بالأداء يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة. وتكمن أهمية التحفيز فيما يلي<sup>2</sup>:

- المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعاملين.

- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المؤسسة وتفوقها.
- وقد تعددت تقسيمات الباحثين للحوافز وأهمها ما يلي<sup>3</sup>:

### 1. حسب طبيعتها: وتنقسم إلى:

**حوافز مادية:** وهي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي وتتضمن الحوافز المباشرة والغير المباشرة فالحوافز المباشرة تتمثل في الأجر الأساسي وملحقاته مثل الأجر الصافي، حوافز الإنتاج، العلاوات، والمكافآت، أما الحوافز الغير المباشرة تتضمن الخدمات الاجتماعية التي تقدم للعاملين مثل: التغذية، السكن، المواصلات، خدمات طبية....

**حوافز معنوية:** وهي الحوافز ذات الطابع الغير المالي مثل الترقية، تقدير جهود العامل والاعتراف به، التأنيب، التوبيخ، إنذار كتابي أو شفهي...

### 2. حسب أثرها: نجد فيها:

**حوافز إيجابية:** تتمثل في الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبى حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقديم المقترحات والأفكار البناءة.

**الحوافز السلبية:** هي الحوافز التي تتضمن نوعاً من العقاب وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ، فالحافز السلبي لا يحفز العامل إلى العمل وإنما يحذره ويعلمه كيف يتجنب السلوك السلبي.

### 3. حسب معيار المستفيدين:

1: دعاء عبد العزيز الجعبري، مرجع سبق ذكره، ص 44.

2- محمود كلالدة ظاهر، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 113.

3 - عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة النايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 12

الحوافز الفردية: هي كل ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين مثل: الترقية، المكافآت، حيث يسمح هذا النوع من الحوافز بخلق جو من التنافس بين الأفراد.

الحوافز الجماعية: وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين وتساهم في تقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة.

### خامسا: فرق العمل

أن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عاليا من الثقة. ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل.

ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية.<sup>1</sup>

كما أنها تعد من أهم عناصر تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفعالية وكفاءة، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقة تتمثل في زيادة درجة الولاء و الانتماء و الالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لإيجاد رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة و الفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق ويشعر كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تتعرض لعمل الفريق وتشجيع أدائه بشكل جماعي.<sup>2</sup>

وتتعدد فوائد فرق العمل، وقد يكون أهمها:<sup>3</sup>

- تقلل فرق العمل من الشعور بالوحدة وتزيد من الشعور بالتركيز على هدف بين العاملين.

- تزيد إحساس العاملين بالهوية.

- تشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي.

- تخلق بيئة عالية التحفيز وتوفر مناخا مناسباً للعمل.

- تؤدي إلى الاستجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.

1 - جواد محسن الراضي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

2 - حسن مروان عفانة، وآخرون، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد الأول، غزة، 2015، ص 311

3 - عطية حسن أفندي، تمكين العاملين مدخل للتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 46.

- تقلل على الاعتماد على الوصف الوظيفي.
  - تقود إلى تفويض فعال للمهام مع زيادة ودقة الأداء.
  - تتيح توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم حلولاً مبتكرة لها.
  - تحسن مستوى ونوعية القرارات.
  - تزيد فعالية الاتصالات بين الأعضاء.
- وتهدف المنظمات من خلال اعتماد هذا الأسلوب إلى:<sup>1</sup>
- العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب وبيئة صحية.
  - الشعور بالمسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية.
  - مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.
  - ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فعالية.
  - اعتماد نظام اتصالات جيد وكذا تطوير مهارات وقدرات الأفراد.

1- هبة قندل، تفعيل القيادة التحولية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، 2010، ص81.

المبحث الثالث: مقومات التمكين العاملين

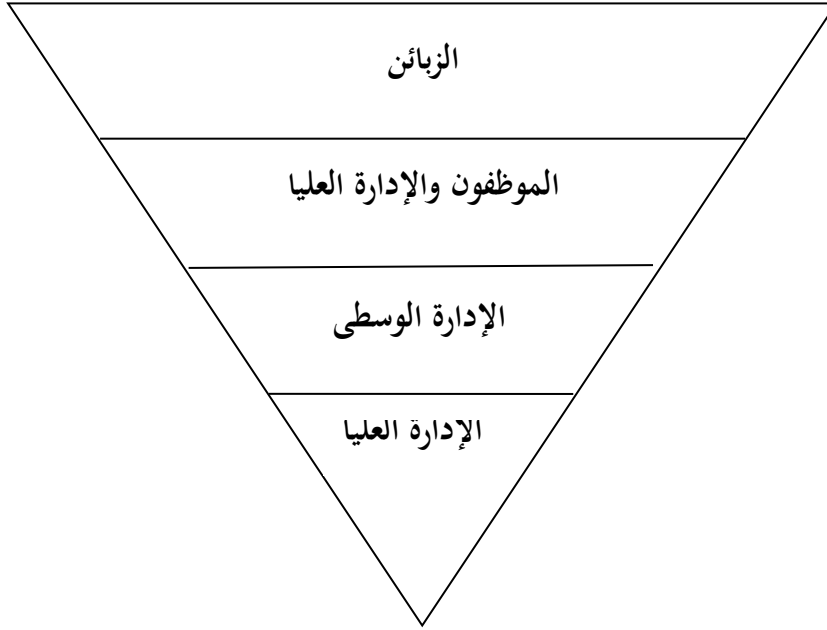
المطلب الأول: أساليب تمكين العاملين

هناك عدة أساليب لاستراتيجية تمكين العاملين تؤدي إلى الوصول إلى الأهداف المرجوة، وفيما يلي بعض هذه

الأساليب:

1. الأساليب الهيكلية (التمكين الهيكلي): إن المنظمة التمكينية يكون لها هيكل واضح ومناسب مع عدد أقل من المستويات الإدارية، وذلك ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية<sup>1</sup>، والشكل رقم 04 يمثل وصفا للهيكل التنظيمي المعاصر الملائم لتطبيق التمكين:

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي المعاصر الملائم لتطبيق التمكين:



المصدر: صفاء يوسف الضمور، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية المجلد 36، العدد 1، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، عمان، 2009، ص 53.

ويمكن تطبيق التمكين على مستوى جماعة العمل من خلال تطبيق المبادئ الآتية<sup>2</sup>:

- وجود تنظيم العمل حول عمليات أساسية لتشكيل الأعمال الكاملة.
- أن تكون الوحدة التنظيمية الأساسية هي فريق العمل (20-4 فردا)، وأن يكون لها قائدا ممتازا.

1 - صفاء يوسف الضمور، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 1، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، عمان، 2009، ص 53.

2 - بثينة صفاء حمد العبيدين، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمن الأردنية، ومؤسسة الموانئ الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2004، ص 28.

- أن تقوم كل وحدة أساسية وقائدها بتخطيط وتنظيم أعمالهم.

- أن تكون لدى الوحدة الأساسية القدرة الكاملة على تقييم أدائها في إطار معايير متفق عليها.

- ضرورة تنظيم الوظائف حتى يتمكن أعضاء الفريق من التخطيط، التنفيذ والتقييم.

- أن تتوفر الفرص لأعضاء الفريق في المشاركة في التخطيط، وحل المشاكل، والتقييم لعمليات الفريق.

**2. أسلوب المشاركة في القضايا:** إن التمكين يمكن تخفيفه بانخراط الأفراد في تطوير حلولهم الخاصة بالنسبة لقضايا محدودة،

ويمكن أن يتم ذلك بأن يقترح أعضاء الفريق الطرق المتقدمة أو أن يحلوا المشكلة في إطار إدارتهم وقسمهم وفقا للموارد المتاحة والعقبات والقيود التي تواجههم<sup>1</sup>.

**3. أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي:** في ظل المنظمة التمكينية يمنح الرؤساء أعضاء الفريق مزيدا من

التفويض، ومجالا أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، كذلك فإنهم يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء، وهذا لا يعني أن يتمتع الرؤساء عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كلما طالبوا بذلك، أي أنهم يجب أن يساعدوهم على تطوير مهاراتهم والتزامهم لكي يؤدي دورهم بفاعلية في منظمة تمكينية<sup>2</sup>.

**4. أسلوب تمكين الذات:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد "تمكين الذات" ويبرز هذا التمكين عندما تبدأ العوامل

الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار<sup>3</sup>.

**5. أسلوب تمكين الفريق:** ينسجم تمكين الفريق مع التغييرات التي تحدث في المؤسسات من حيث توسيع نطاق

الإشراف و التحول إلى المؤسسة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات التقليدية الهرمية، فالتمكين يعطي للفريق دورا كبيرا في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى زيادة استقلالية الأفراد، كما تحقق قيمة مضافة نتيجة تعاون الفريق عندما تتحقق شروط المهارة لكل عضو، وعندما يقدم كل فرد مساهمة تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي أو الفرار الفردي الذي قد يكون عرضة أكثر للخطأ و القصور<sup>4</sup>.

## المطلب الثاني: مؤشرات تمكين العاملين

التمكين كما رآه ستيفن كوفي ثمرة لثلاث أدوار: القدوة الحسنة، تحديد المسار، والتوفيق أو النجاح، فلعب دور

القدوة الحسنة عن طريق الالتزام بالسلوك الجدير بالثقة المرتكز على المبادئ يغرس الثقة في العلاقات، وتحديد المسار يؤدي

إلى النظام من دون أن يتم طلب ذلك من الآخرين، والتوفيق والنجاح يعزز كلا من الرؤية والتمكين. والأشكال هنا

1 - نفس مرجع سابق، ص29

2 - أحمد الخطيب، عادل سالم معاييه، الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص56.

3 - ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 22.

4 - تلخوخ سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص28.

يتمثل في أن التمكين هو ثمرة لهذه الأدوار وليس جذرا لها. ومن أهم المؤشرات الدالة على نجاح تمكين العاملين في المؤسسة<sup>1</sup>:

- تصميم الوظائف بصلاحيات ومسؤوليات متساوية مما يجعل العاملين مسؤولين ومسؤولين.
- امتلاك المؤسسة برامج رقابية عليا ودنيا.
- عدم تبني المؤسسة برامج متناقضة.
- تخفيض التكاليف.
- التركيز على نوعية المخرجات وتطوير الخدمات.
- الالتزام المستمر بتطوير حاجات الزبائن والسرعة في تقديمها مما يحقق أقصى مستويات الرضا لديهم.
- تبادل الاحترام والمعاملة الحسنة بين الرؤساء ومرؤوسيهم
- وقد أورد (مصطفى) مؤشرات تبني فلسفة التمكين وهي كالتالي<sup>2</sup>:
- عدد الأفكار الجديدة، بغض النظر عن مدى عمليتها التي ينجح الرئيس في توليدها من مرؤوسيه في القسم أو الإدارة أو القطاع، فالابتكار غالبا ما يقترن بإتاحة مساحة كافية من حرية التصرف والدافعية والحماس لدى المرؤوسين.
- نسبة القرارات المتخذة في المستويات الأدنى إلى إجمالي القرارات المتخذة بالمنظمة.
- قدر التحسن في مؤشرات التكلفة والجودة.
- مدى النجاح في التنافس بالوقت.
- مدى سهولة تدبير من يمكن أن يشغلوا المناصب القيادية.
- قدر التحسن في معنويات ورضاء العاملين.
- قدر التحسن في ولاء العمالة " الترك الاختياري للخدمة".

### المطلب الثالث: مستويات تمكين العاملين

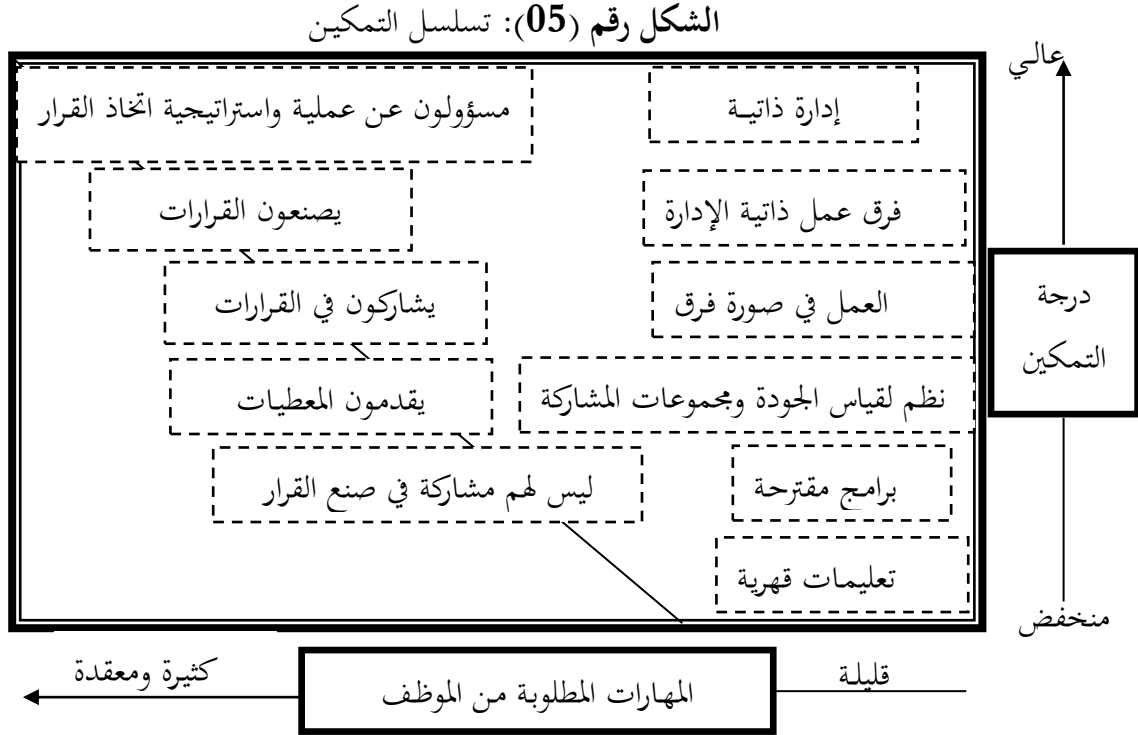
إن تمكين العاملين يعني الخروج إلى مستوى جديد، وهو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه فعلا المنظمة، ويعرف معظم المديرين أن عملية إعادة الحيوية لمنظمتهم لا بد أن تحدث من أسفل إلى أعلى، لكن المشكلة هي كيفية نقل هذه الرسالة إلى العاملين دون استحضار ذلك النوع من الضغوط التي تجعلهم أقل إنتاجية، وحل هذه المشكلة يكون في التمكين، وهو أكثر سهولة مما نعتقد مع الاعتراف بأنه يتطلب مستوى عالي من الانفتاح والنزاهة من قبل الإدارة العليا، ويطلق كثير من المنظمات اليوم برامج التمكين، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات

1 - بري لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

2 - صفاء يوسف الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 50.



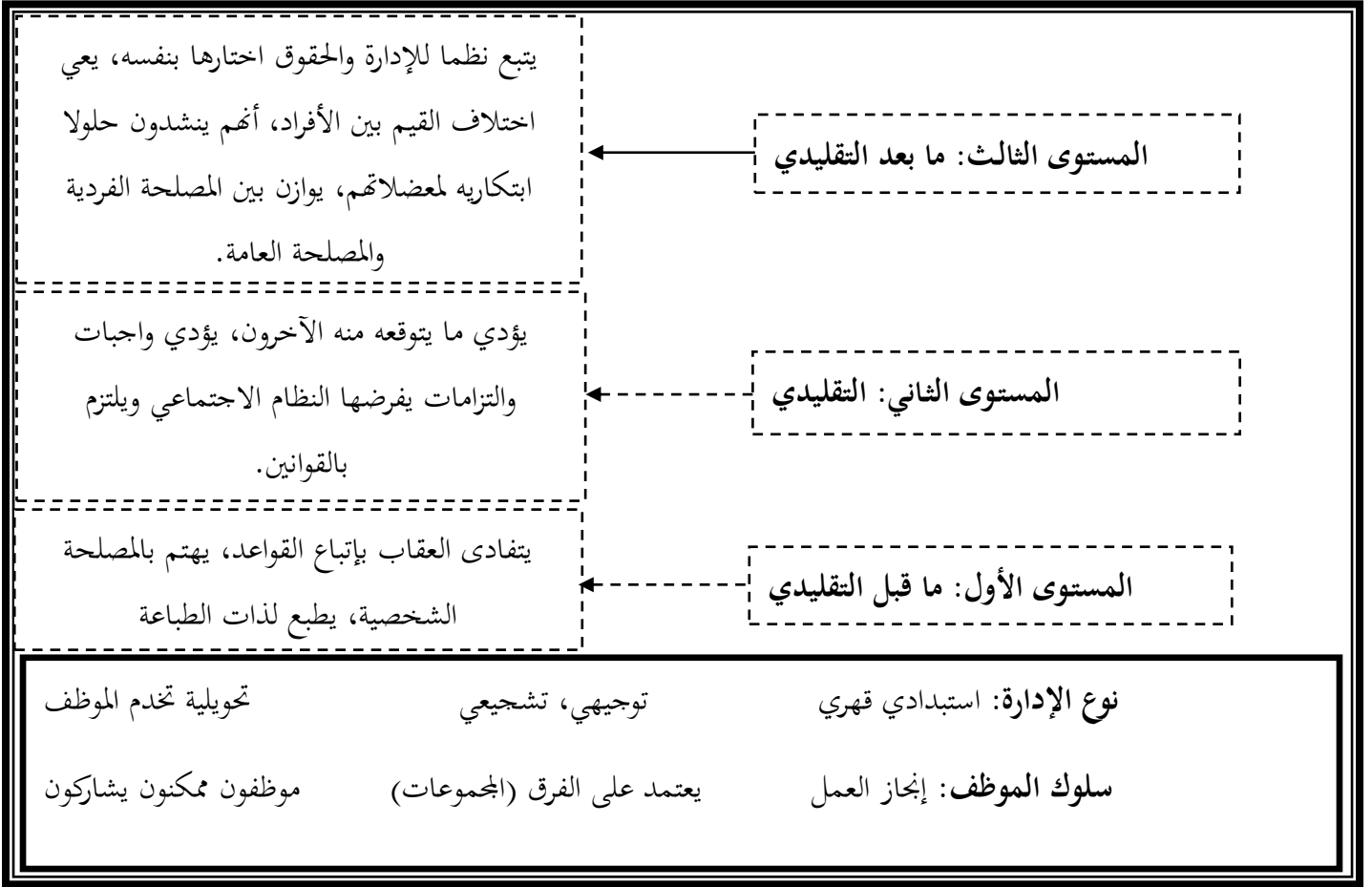
يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرين بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات. وأساليب التمكين الحالية تسير في تسلسل كما هو موضح بالشكل التالي<sup>1</sup> :



المصدر: عطية حسين أفندي، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 37.

التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجية المنظمة، وأحد الأمثلة على التمكين المطلقة هو عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات للكفاءة، وهنا نبادر فنقول إن القليل جدا من المنظمات قد بلغ ذلك المستوى من التمكين. وفي المنظمات التي تسعى إلى التعلم المستمر، يعتبر الأفراد مصدرا أوليا لقوة المدير، وليس تكلفة أو إنفاقا يجب خفضه، وفي هذه المنظمات يتم تقديم حوافز تنافسية للعاملين وتوفير ظروف عمل جيدة، وفرص للتنمية والتطوير الذاتي والمهني، بالإضافة إلى إعطاء العاملين الإحساس بالمشاركة في الملكية بمنحهم نصيبا من الأرباح وبصفة عامة يمكن القبول بثلاثة مستويات للتنمية المعنوية للأفراد والعاملين في المنظمة على النحو التالي:

شكل رقم (06): مستويات التنمية المعنوية للأفراد



المصدر: نفس المصدر السابق، ص 40.

يظهر من الشكل رقم (06) أن عملية اتخاذ القرارات تمارس على كل المستويات وأن العمال مسؤولون عن استراتيجية اتخاذ القرار المتبعة وهذا ما يجعل المديرين يقومون بعدة تدابير لاستثمار أفكار وخبرات العاملين مما يؤدي إلى مشاركتهم باستمرار مشاركة كلية.

وأنه باستخدام التمكين يتم تحفيز العاملين لأنهم يواجهون تحدياً مباشراً، وتتوفر أمامهم فرص استخدام عقولهم وتصوراتهم، ويعطيهم سلطة اتخاذ قرارات من شأنها التأثير على عملهم، كذلك فإن معظم الناس يحتاجون إلى تفعيل الذات وهي القدرة على الوصول إلى نتائج أو مخرجات تشعرهم بفاعليتهم.

وقد عرف Ilawle and Bawer مستويات التمكين عن طريق تحديد درجة مشاركة العاملين في المكتب

الأمامي أو الخط الأول في هذه المكونات الأربعة<sup>1</sup>:

- المعلومات عن أداء المنظمة.
- المكافآت المؤسسية على هذا الأداء.

● المعرفة التي تمكن من فهم أداء المنظمة والمساهمة فيه.

● القوة أو السلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على اتجاه المنظمة وأدائها.

وإذا كانت استراتيجية التمكين هي قمة تدخل العاملين واشتراكهم في صنع اتخاذ القرارات، فإن ذلك يتم على عدة مستويات: أفراد، مجموعات عمل، التمثيل للمجموعة، أو بطريقة آلية ونظامية حيث تسري المعلومات بحرية كما هو مطلوب.

وفي كل حالة هناك مستويات تأخذ بها هذه المشاركة مجراها على سبيل المثال يمكن أن تتمثل المشاركة في:

● توفير المعلومات.

● المناقشة قبل اتخاذ القرارات.

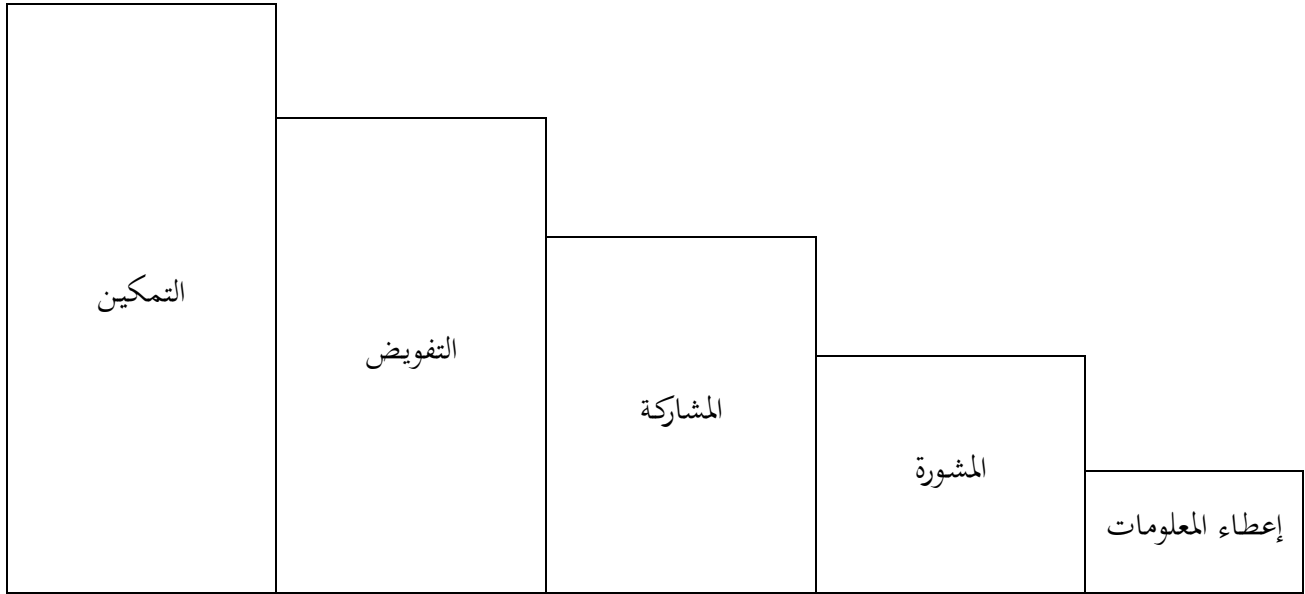
● صنع القرار الذي قد يتمثل في اتخاذ قرارات أولية أو المشاركة في التفاوض قبل اتخاذ القرار.

وهذه المشاركة موضحة ببساطة في الشكل التالي، حيث مستويات التمكين موضحة كخطوات منفصلة، ولكن الموضوعات الفردية سيتم تناولها بطرق مختلفة، وهذه الخطوات ربما تؤخذ على المستوى الفردي أو على مستوى المجموعة أو المؤسسة والإجراء الأفضل هو أخذ هذه العملية خطوة خطوة، بحيث يسبق إعطاء المعلومات الاستشارة، وتسبق الاستشارة المشاركة، والمشاركة التفويض، والتفويض التمكين الكامل.

والمجموعات المشاركة يجب أن تكتسب الخبرة في الخطوة الأولى قبل الوصول إلى الثانية وهكذا، وفي كل مرحلة سوف يختبر المديرون والعاملون بعضهم البعض في مجال الإخلاص والانفتاح والثقة.

إن التمكين يتطلب مستويات عالية من الالتزام ولا يمكن الوصول إليه إلا عن طريق تنمية الثقة المتبادلة.

الشكل رقم (07): الخطوات الأساسية للتمكين



المصدر: نفس المصدر السابق، ص 40

### المطلب الرابع: نماذج تمكين العاملين

للبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتختلف مراحل التمكين لدى الباحثين الدراسة المعتمدة، والتي تساعد على تحليل وفهم مفهوم تمكين العاملين، وسوف نحاول من خلال دراستنا عرض نموذجين للتعرف من خلالهما على مراحل التمكين:

#### أولاً: نموذج (Conger and Kanungo, 1988):

عرف Conger and Kanungo التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية ". ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة، حدد (Conger and Kanungo) خمس مراحل لعملية التمكين، وتتضمن<sup>1</sup>:

- المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين ، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف

1 - سعد بن مرزوق العتيبي ، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر 2004، ص 90..

نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد، أما عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع، وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف غير الواقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل، لذلك فإن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم، ولهذا لا بد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى استراتيجية للتمكين لإزالة تلك الظروف.

- **المرحلة الثانية:** استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف، والإثراء الوظيفي، والمكافآت المرتبطة بالأداء، ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة، ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

- **المرحلة الثالثة:** تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب غير الفعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

- **المرحلة الرابعة:** ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

- **المرحلة الخامسة:** التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

نموذج عارف عالية:

أعدت عالية عارف نموذجاً مقترحاً للتمكين في المنظمات العامة المصرية، ويطبق على ثلاث مراحل<sup>1</sup>:

### 1. المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد

- تحسين أساليب الحصول على الخدمة.
- المزيد من المرونة والكفاءة في استخدام الموارد.
- التخلص من الإدارة بالأمر والسيطرة وكذا التخلص من اللوائح الداعمة لهذا السلوك.
- الاستخدام الأمثل للتقنية في توصيل الخدمة.
- التقليل من التداخل في مجال التخصصات.

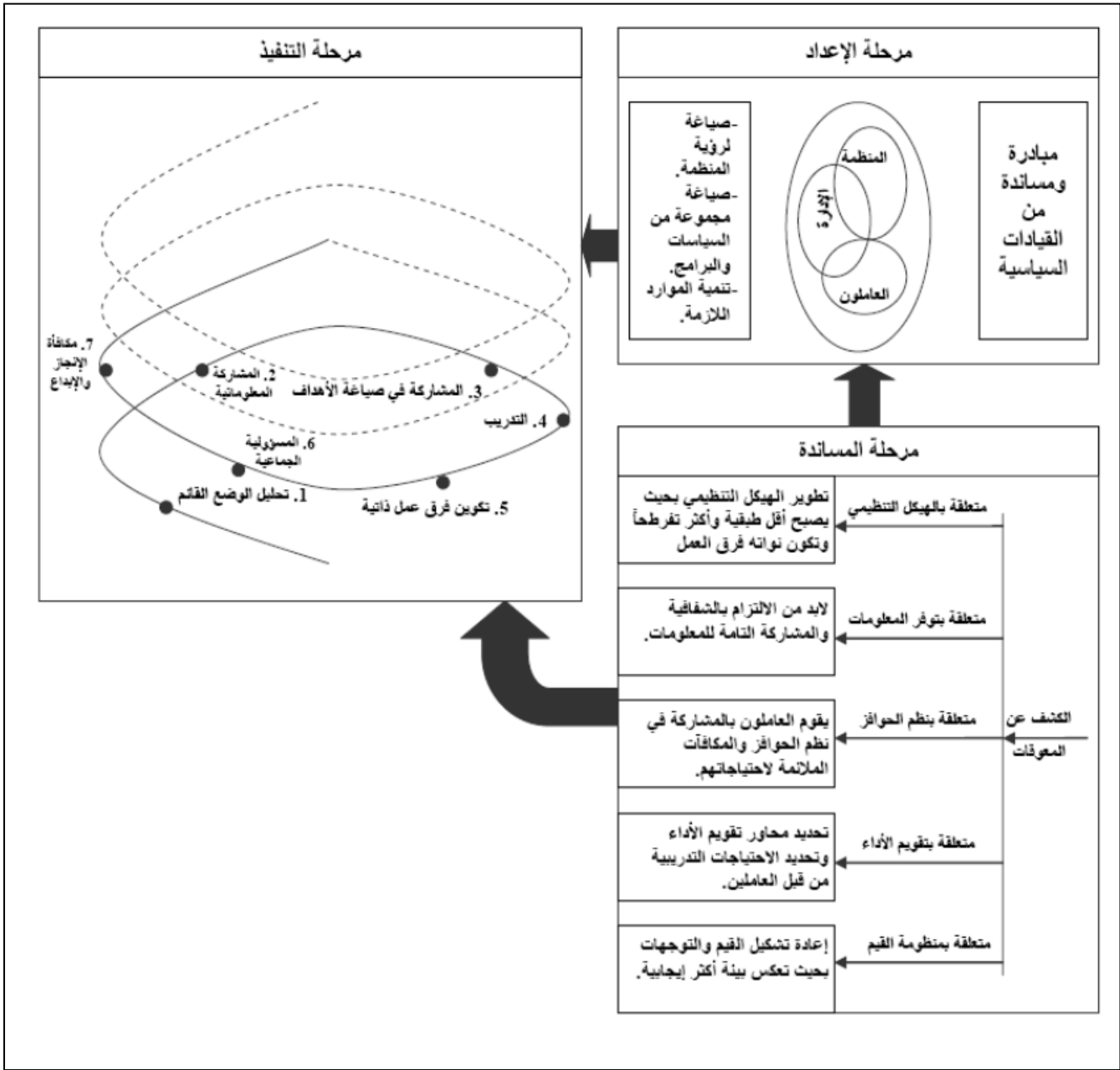
2. المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ

- تقويم الوضع الراهن.
- المشاركة المعلوماتية.
- المشاركة في صياغة أهداف واضحة للإدارة والعاملين.
- التدريب الإداري والمهاري.
- تكوين فرق عمل ذاتية يختلف أعضائها وأهدافها تبعاً لاختلاف الأهداف.
- المسؤولية الجماعية لمستوى الأداء.
- تقويم ومكافأة الإنجاز والإبداع.

3. المرحلة الثالثة: مرحلة المساندة

تتكون من محاولات التطوير المستمر من خلال التدقيق المستمر للمشكلات والعقبات التي تظهر أثناء العمل لكي يتم علاجها أولاً بأول.

الشكل قم (08) نموذج عالية للتمكين:



المصدر برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2015/2014 ص 58.

خلاصة:

لقد زاد إهتمام الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية بالموارد البشري و الذي يعتبر الركيزة الأساسية في المنظمات بكافة أنواعها، أوليت له الكثير من الاهتمام و الإعتبارات ودراسة من عدة جوانب وفي عدت مجالات من أجل تطويره وإطلاق الطاقات الإبداعية الكامنة فيه واستغلال قدراته ومهاراته في العمل إلى أقصى مايملك بهدف تحقيق أهداف المنظمة المسطرة، ولقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الاطار المفاهيمي لتمكين العاملين، و الذي بينا فيه أن تمكين العاملين هو عبارة عن منح حرية التصرف في طريقة العمل والمشاركة في في إبداء الحلول، وقد تعددت مفاهيم هذا المصطلح. ولكن إشتراكوا في أبعاده نذكر ما تطرقنا إليه، تفويض السلطة وتعني حق إعطاء الأوامر و التوجيهات، التدريب ، الإتصال الفعال، التحفيز ، فرق العمل. وبصفة عامة تطرقت في هذا الفصل إلى:

مفهوم التمكين، و الأهمية المعطاة له من طرف الباحثين و الأهداف التي يحققها، أما في الفصل الأول فيوجد، متطلبات تطبيقه، العوائق التي يتعرض له قبل وأثناء التطبيق، ومراحل وخطوات التنفيذ،أما في الفصل الأخير بينا الأساليب المتعدد لإستراتيجية التمكين، ومؤشرات ومستوياته، ونماذج التمكين.





تمهيد:

لقد كثر الحديث في الآونة الأخيرة عن تنافسية المؤسسات، نتيجة لعدة عوامل أهمها وصعوبة الاستقرار في السوق والصراع الشديد والمنافسة الشرسة بين المؤسسات بفعل انفتاح الأسواق والتكنولوجيا الحديثة المتطورة واتجاه المنظمات المتزايد نحو اقتصاد المعرفة... وتجد المؤسسة الاقتصادية نفسها في محيط يتسم بالتعقيد تزامنت فيه ثلاث عوامل رئيسية، سرعة وكثافة وخطورة هذا التعقيد على مستقبل المؤسسة وتعقيد المحيط سواء كان في المحيط الخارجي أو الداخلي للمؤسسة وجعلها بحاجة لمن يتعامل ويتكيف مع هذه الأوضاع بفعالية كبيرة وأداء سريع، وقد أصبحت المنافسة أمراً حتمياً للمؤسسات نتيجة لتشابه المنتجات أوجب البحث عن العناصر التي بواسطتها تستطيع التفوق على منافسيها و تمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى ليس في الأسواق المحلية فقط بل وحتى في الأسواق العالمية.

إن وصول المؤسسة إلى أهدافها وتحقيق مكاسبها واحتلال مكانة لها في الأسواق المحلية والعالمية يستدعي إحداث تغيرات استراتيجية على المستوى الإداري وذلك بإتباع منهج إداري أو استراتيجية أو فلسفة إدارية فعالة من أجل التحسين المستمر والشامل، ولعل التمكين تعتبر أداة منهجاً فعالة من أجل النهوض بأداء المؤسسة، مما يسمح لها بإعداد وتحقيق ميزات تنافسية طويلة المدى، ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى ما يلي:

- المقصود بالتنافسية والمنافسة؟
- الاستراتيجيات التنافسية؟
- المقصود الميزة التنافسية؟
- أهمية تمكين العاملين في تعزيز تنافسية المؤسسة؟

## المبحث الأول: ماهية المنافسة والتنافسية

نظرا لأهمية موضوع التنافسية في إدارة الأعمال وكونها عامل أساسي في بقاء المؤسسة واستمرارها وفعاليتها في السوق وتطورها وتوسيعها من حيث الحجم أو في فتح فروع لها في مناطق مختلفة، وتعتبر أحد أهم الأسباب لانفتاح المؤسسات على الأسواق العالمية، وقد اشتدت التنافسية بين المؤسسات في الأونة الأخيرة أكثر من أي وقت آخر نتيجة لحدوث تغيرات وتحولات في ساحة المنافسة، وذلك أصبح من الضروري إعادة النظر في الأساليب والتقنيات المستخدمة لمواجهة هذه التغيرات. ونظرا لما تكتسبها التنافسية من أهمية كبيرة في الوقت الحالي سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف المنافسة، والتنافسية، والقوى التنافسية، وأنواع التنافسية، والتطرق إلى مجالات، ومؤشرات التنافسية.

### المطلب الأول: ماهية المنافسة

#### الفرع الأول: تعريف المنافسة:

لقد تعددت تعاريف المنافسة، ولم يتم الإجماع على تحديد مفهوم معين لها ونبين فيما يلي بعضها: قبل التطرق إلى مفهوم المنافسة تجدر الإشارة إلى نوعين من المنافسة فيما يتعلق بمجال الأعمال المؤسسات وذلك بتقسيمها إلى منافسة مباشرة وغير مباشرة<sup>1</sup>.

● **المنافسة المباشرة:** تتمثل في الصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما، أو مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة في هذا البلد.

● **المنافسة الغير المباشرة:** تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات وفي تقديم الخدمات. وهذا النوع الذي يهتم المؤسسات أكثر وبصفة أكبر من النوع الأول.

يمكن اعتبار المنافسة على أنها: أحد السمات الأساسية للنظام الاقتصادي الجديد حيث تتنافس المؤسسات حول أحد العناصر الثلاثة التالية: السعر، الجودة والخدمة، التجديد والابتكار<sup>2</sup>.

وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تسعى دائما إلى استغلال الأمثل للمنافسة غير المباشرة من أجل الوصول إلى مكانة مرموقة في إطار المنافسة المباشرة، بفعل أدائها وفعاليتها وكفاءتها واستراتيجياتها التنافسية التي تسمح له بالحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة ومردودية عالية.

1- عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة ومطبعة الاشعاع، الإسكندرية، 1977، ص25.

2- فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في صل العولمة الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 71.

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة وعلاقتها بتمكين العاملين

وتعرف المنافسة أيضا: هي التقاء العارضين والطالبين في سوق معين مما يؤدي إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع التكلفة المتوسطة<sup>1</sup>.

كما تعرف المنافسة بأنها: «المحرك الأول لاقتصاد السوق، والميكانيزم التام لتنظيم الاقتصاد، والديناميكية التي يمكن من خلالها تحقيق أقصى ربح ممكن في ظل أقصى حرية<sup>2</sup>»  
وهناك أيضا من يميز في تعريفه للمنافسة بين أربعة أنواع<sup>3</sup>:

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تقدم نفس الخدمات للمستهلكين، وبأسعار متقاربة، أي إلى نفس السوق المستهدفة.

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة، ولكن تخدم قطاع تسوقي مختلف.

- المنافسة بين المنتجات المختلفة والتي تشبع نفس الحاجة.

- المنافسة بين المؤسسات المختلفة، والتي تنتج سلع متنافسة، وذلك من أجل زيادة الحصة السوقية.

ومنه يتضح أن المنافسة هي مواجهة المؤسسة لمؤسسات أخرى تنتج نفس المنتج أو تشبع نفس الحاجة أو تستعمل نفس الموارد.

هذا وتعرف المنافسة أيضا على أنها: «مكون أساسي للنظام التسويقي وتتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة، أو السلع الشبيهة لها، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي، مزيج المنتج<sup>4</sup>».

فحسب هذا التعريف للمنافسة هي الأساس الذي تقوم عليه السوق، والذي يتحكم في الاستراتيجية التي ستختارها المؤسسة، والمتعاملين معها.

مما سبق ذكره من تعاريف نستنتج أن: المنافسة تتم بين المؤسسات والمنظمات داخل الأسواق في الدولة أو خارجها، وتعتمد المنافسة في عملها على تقديم نفس السلع أو الخدمات والتي تلبى نفس حاجات ورغبات الأفراد، من أجل ضمان بقاء واستمرار المؤسسات في هذه السوق.

الفرع الثاني: أنواع المنافسة: تأخذ المنافسة أشكالا عدة نذكر منها:

1- فليب سادلر، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، الإسكندرية، 2008، ص28

2 - مليكة علالي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004/2003، ص 77.

3- منير نوري، التسويق مدخل للمعلومات و الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص219.

4- توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001، ص152.

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة وعلاقتها بتمكين العاملين

أدت الأدبيات الاقتصادية الحديثة إلى عدم الاقتصار باستعمال كلمة المنافسة بمفردها، ولكن اتخذت عدة أشكال من الناحية الاقتصادية، يمكن أن نجتمعها في الأشكال التالية<sup>1</sup>:

### الاحتكار:

هذا النوع من المنافسة يكون محدودا، قد يكون نتيجة لبعض القوانين والقواعد الحكومية المنظمة للأعمال، أو لوجود براءة اختراع أو اقتصاديات الحجم أو غير ذلك من العوامل، وبطبيعة الحال وفي ظل غياب المنافسة، أو سلع بديلة تحقق إشباع نفس الحاجات التي تنتجها المؤسسة المحتكرة سيصل إلى تعظيم الأرباح من خلال فرض أسعار مرتفعة، دون اللجوء إلى تحمل مصاريف الإشهار والترويج لمنتجاته.

وعادة ما نجد هذا النوع من المنافسة في مرحلة الانطلاق من دورة حياة المنتج في القطاعات الجديدة المتميزة بالإبداعات التكنولوجية، أو التعديلات المعتمدة في التكاليف بفعل ظهور عملية جديدة. يمكن القول إن المؤسسة المحتكرة هي في صورة عابرة، لأنها مهددة باحتمال ظهور منافسة نظرا للانتشار السريع الذي يعرفه الإبداع التكنولوجي، لذا فهي تعمل على وضع حواجز تمنع دخول منافسين جدد.

**المنافسة الكاملة (التامة):**

تتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات ويقدمون منتجات متماثلة، لا يمكن التمييز بينها من حيث الخصائص، وفي المقابل هناك عدد كبير من المشترين، ولا أحد من الطرفين يملك القوة الكافية للتأثير على مستوى الأسعار، وكثير من الباحثين يعتبرون هذا النوع أصبح غير متوفر في الواقع العملي ويعتبر حالة نظرية. وعليه يمكن القول إن المنافسة الكاملة تشترط توفر:

- وجود عدد كبير من البائعين والمشترين.

- عدم مقدرة المؤسسة على التأثير في سعر المنتج.

- حرية الدخول والخروج من السوق.

### المنافسة الاحتكارية (غير الكاملة):

يقع هذا النوع بين النوعين السابقين، حيث عدد كبير من المؤسسات قادرة على تمييز منتجاتها بشكل كامل أو جزئي.

1- فرحات غول، مرجع سابق، ص ص74 76

## احتكار القلة:

تظهر في حالة وجود عدد محدود من المؤسسات تقدم نفس المنتج، وبالتالي هناك ارتباط قوي بين المؤسسات المتصارعة، فالمعرفة الجيدة للمؤسسات لبعضها البعض تجعل كل حركة من مؤسسة ما يتبعها رد فعل من طرف المؤسسات المنافسة.

## المطلب الثاني: ماهية التنافسية:

### الفرع الأول: تعريف التنافسية:

هناك عدة تعاريف للتنافسية نذكر البعض منها فيما يلي:

عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أنها: "الدرجة التي تستطيع عندها دولة ما في ظل ظروف التجارة الحرة والسوق العادلة أن تنتج سلعا وتقدم خدمات تفي بمتطلبات الأسواق الدولية وتحافظ في نفس الوقت على الدخل الحقيقي لأفراد الدولة وزيادته على المدى الطويل."<sup>1</sup>

ولقد عرف (Andra Tysom Laura) التنافسية الدولية على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متنام لمؤسسة في مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية."<sup>2</sup>

وتعرف أيضا على أنها: "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة على شريحة أكبر ورقعة أثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها."<sup>3</sup>

وتعرف التنافسية أيضا على أنها: "القدرة على صمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسيع وابتكار وتجديد."<sup>4</sup>

التنافسية حسب مايكل بورتر: "التنافسية هي معدل الإنتاجية الذي تستغل به الدولة مواردها البشرية والمالية والطبيعية، وتحدد الإنتاجية مستوى المعيشة في الدولة أو في ذات الإقليم."<sup>5</sup>

1 - بحوث وأوراق العمل، التنافسية وأثرها على الاستثمارات العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011، ص 347.

2- عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2007، ص 6.

3- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 123.

4- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 11 12.

5 - مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 29.

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة وعلاقتها بتمكين العاملين

كما تعرف بأنها: "القدرة على الدعم الدائم للمنافسة، فالمؤسسة التنافسية لديها مجموعة من القدرات التي تمكنها حسب الحالة للدخول أو الحفاظ على التطور في المجال التنافسي المشكل من مجموعة من القوى التنافسية، فهي قادرة على الدخول في صراع مع أهداف ومشاريع وعمليات هذه القوى"<sup>1</sup>

كما يمكن تعريف التنافسية على أنها المؤسسة القادرة على التكيف مع التطورات المستقبلية والاستعداد لها لإنتاج منتجات تكون لها قابلية تنافسية في الأسواق التنافسية، وتكون كذلك مجددة ومبدعة للحفاظ عليها<sup>2</sup>.

ونستنتج من التعاريف السابقة:

هي تلك التي القدرات والموارد المتوفرة لدى المؤسسة من أجل مواجهة ومجابهة المنافسين لها في نفس المجال والمقاومة من أجل البقاء في السوق والاستمرار في النمو والتطور بالاعتماد على الإبداع والابتكار الموجود لدى العاملين.

الفرع الثاني: أسباب التنافسية.

ولعل أهم الأسباب والعوامل التي أدت إلى ظهور التنافسية ما يلي<sup>3</sup>:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق، خاصة بعد ظهور العولمة..
- وفرة المعلومات عن الأسواق والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطوير أساليب بحوث التسويق، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسة الحديثة في المعلومات وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصال الحديث.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في نفس المجال.
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية والخدمية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد، فإن السوق يتحول إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرصا لاختيار والمفاضلة بين

1- نوال هاني، البحث والتطور كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم

الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2010/2011، ص6.

2- يمينة فوزية فاضل، أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص3.

3- محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص140.

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي للتنافسية المؤسسة وعلاقتها بتمكين العاملين

بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

- تحولت المنافسة من محلية إلى عالمية فلم يعد المنتج أو السوق يواجه منافسة محلية فقط بل زادت حدة المنافسة الأجنبية القادمة من الخارج، حيث فتحت اتفاقيات الجات أبوابا كانت مغلقة في الأسواق المحلية<sup>1</sup>.

- إن أهم ما يميز النشاطات الاقتصادية في الوقت الحاضر هو وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي، فالحوافز التقليدية لانسياب السلع والخدمات من ضرائب جمركية، وحصص كمية أخذت بالتلاشي مع زيادة التركيز على الحوافز التقنية المتعلقة بمعايير الجودة والبيئة، مما أدى إلى بروز منافسين جدد على درجة عالية من المهارة والقوة.

- تطور الشركات: فمن شركات متنافسة في ساحة الأعمال المحلية والعالمية إلى شركات متحالفة، وتحول اللاعبون والمتنافسون من شركات صغيرة أو متوسطة في السوق المحلية والعالمية إلى شركات ضخمة وشركات متعددة الجنسيات عابرة للقارات ذات أذرع تنافسية طويلة.

### الفرع الثالث: أنواع التنافسية:

توجد العديد من التقسيمات للتنافسية حسب الباحثين وأبرزها تقسيمات مايكل بورتر الذي قسمها إلى التنافسية على أساس التكلفة، والتنافسية على أساس التميز. ومن التقسيمات البارزة لأنواع التنافسية: تنافسية الوقت، التنافسية حسب الموضوع.

### أولا: تقسيمات مايكل بورتر<sup>2</sup>:

1. تنافسية عن طريق التميز في التكلفة: حيث تتميز بعض الشركات بقدرتها على الإنتاج وبيع نفس المنتجات المتداولة في الأسواق بسعر أقل من منافسيها، ومن ثم تكتسب ميزة تنافسية، وهذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكاليف.

2. التنافسية عن طريق الاختلاف أو التميز: حيث تتميز الشركات بقدرتها على إنتاج أو تقديم سلع أو خدمات فيها شيء ما مختلف ذو قيمة لدى العملاء بحيث تنفرد به عن المنافسين.

### ثانيا: تنافسية الوقت، التنافسية حسب الموضوع:

تنافسية الوقت: تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية<sup>1</sup>:

1- منصوري رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008، ص 55.

2 - مصطفى أحمد حامد الرضوان، مرجع سبق ذكره، ص 32.



## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة وعلاقتها بتمكين العاملين

1. **التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية غير أنه يجب أن تتفاد بشأن هذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية فالنتائج الإيجابية في المدى القصير لا تكون كذلك في المدى الطويل.

2. **القدرة التنافسية:** إن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير (الموقع في السوق المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف الإنتاجية، مردودية رأس المال المستثمر)، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة لكنه لا يكفي بمفرده.

وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

### التنافسية حسب الموضوع: وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة :

1. **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافي وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقديم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا مضللا باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة، وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين<sup>2</sup>.

2. **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من مستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة في تقويمها يجب أخذ بعين الاعتبار هو المشكل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية... إلخ من جهة أخرى، فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائتها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها<sup>3</sup>.

### الفرع الرابع: مجالات التنافسية:

1- عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002 ص11.

2- عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص25.

3- عمار بوشناق، مرجع سابق، ص10.

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي للتنافسية المؤسسة وعلاقتها بتمكين العاملين

حتى تتمكن المؤسسة من احتلال الصدارة في السوق المحلية أو العالمية، فقد لجأت إلى التنافس ضمن مجالات عديدة تتكامل وتتداخل فيما بينها، سنتطرق إليها في هذا المطلب:

من أهم مجالات التنافس بين المؤسسات نجد:<sup>1</sup>

### 1. التنافس بالوقت:

حيث يجري التنافس بين المؤسسات على اختصار الوقت في كل العمليات، خاصة تلك المرتبطة بالدورة (إمداد، تموين، إنتاج، تسويق)، واختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد، أي تقليص دورة حياة المنتج، وعلى هذا الأساس أصبح الوقت مورد من موارد المؤسسة، وعماملا مهما، وأخذ بعدا استراتيجيا مثل ما هو معمول في نظام ( Just a Temps)، ولذا فقد أصبحت المؤسسات تركز على ما يسمى "تسيير الوقت الاستراتيجي" الذي يعتبر الوقت كعامل نجاح ومورد للاستراتيجية الصناعية للمؤسسة<sup>2</sup>.

### 2. التنافس بالجودة:

ما من شك فإن الجودة تعد أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، وشرط أساسي لقبول أي منتج بشكل عام سواء بالسوق المحلية، أو العالمية، ومصدر لتميز المؤسسة، وارتفاع قدرتها التنافسية يتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها:<sup>3</sup>

- حاجات المستهلك هي أساس تصميم المنتجات.
- جعل الجودة أهم أولويات الإدارة العليا.
- تنمية وتطوير ثقافة الجودة في المؤسسة.
- اختيار وتدريب وتحفيز قوة العمل من أجل الأداء المتميز.
- تصميم سليم للمنتجات، وتنفيذ سليم للتصميمات.
- تطوير علاقة المؤسسة مع الموردين.
- تبني فلسفة الجودة الشاملة بدلا من مراقبة الجودة.
- الإيمان التام بضرورة التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة.
- استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

### 3. التنافس بالتكلفة:

1- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مكتب الاستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص 366.

2- عصام الدين مصطفى، الآثار المحاسبية للمنهج الياباني في إدارة الإنتاج، منهج المخزون الصفري، مجلة الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1990، ص 2.

3- أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، الطبعة الرابعة، 1999، ص 367.

وتعرف تنافسية التكاليف بأنها: «قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف الوحيدة لإنتاجها بنسبة أقل من المؤسسات المنافسة الأخرى». حيث أنه لا يمكن إعداد سياسة سعريه لمنتجات المؤسسة دون التحكم المستمر في التكاليف، بغرض ترشيدها والسيطرة على مستويات الإنفاق، لأن ذلك سيساهم في تخفيض سعر تكلفة المنتج، وبالتالي حرية اختيار الأسعار المناسبة، ومن ثم زيادة هامش الأرباح مقارنة بالمنافسين، الكثير من المؤسسات المتميزة تنافسيا تعتمد في ذلك على استراتيجية السيطرة على التكاليف<sup>1</sup>.

#### 4. التنافس التكنولوجي:

بهدف بناء مركز تنافسي تتنافس مؤسسات القطاع الواحد حول الحصول على أحدث تكنولوجيا الإنتاج التي تسمح بتحسين وتطوير المنتجات القديمة أو طرح منتجات جديدة، وللحصول على مزايا تنافسية قائمة على أساس التكلفة الأقل، وتقديم منتجات متميزة من خلال البحوث والابتكارات الحديثة، والمعارف العلمية وبراءات الاختراع، حيث تشكل هذه الأخيرة بعدا تنافسيا، وحاجزا يمنع دخول المؤسسات الجديدة كقوة تنافسية محتملة، ومن أجل ذلك فالمؤسسات اليوم تعمل وبشكل مستمر على تتبع التطور التقني التكنولوجي الذي لا يؤثر على مكانتها ومركزها التنافسي فحسب بل على السلوك المستقبلي لزيائنها ومورديها ومنافسيها كقوى تنافسية، باتخاذ الإجراءات الوقائية. من بين المزايا التي تحققها التنافسية التكنولوجية للمؤسسة:

- تخفيض تكاليف الإنتاج بشكل يسمح للمؤسسة خفض أسعارها وجذب أكبر عدد من المستهلكين والزيائنها.  
- تحقيق الجودة في السلع والخدمات، وبالتالي جذب أكبر عدد من المستهلكين والزيائنها والحصول على أكبر حصة في السوق.

- تعتبر كحاجز يمنع دخول المؤسسات ضعيفة التكنولوجيا إلى القطاع.

- تعزيز القدرة التفاوضية للمؤسسة.

- إعطاء فرصة للمؤسسة لإنتاج منتجات جديدة، أو بديلة منافسة.

- ويختلف أسلوب تطبيق المؤسسة للتنافسية التكنولوجية حسب ظروفها وإمكانياتها إلى<sup>2</sup>:

◀ **أسلوب الريادة التكنولوجية:** وهو أسلوب الريادة في الاستحواذ على التقنيات والابتكارات التكنولوجية في

السوق، وترجع أسباب اعتماد المؤسسة لهذا الأسلوب للعوامل التالية:

1- زايدي بلقاسم، أثر السياسة الاقتصادية على أداء وكفاءة السياسات التنافسية الإنتاجية والتسيير العقلاني للموارد البشرية، كمؤشرات للأداء في المؤسسة الجزائرية، في أفاق الانضمام للاقتصاد العالمي، ورقة مقدمة في يوم دراسي في جامعة محمد خيضر بسكرة، 19 أكتوبر 2002، ص 20.

2- سعيد يس عامر، مرجع سابق ذكره، ص ص 701 706.

- حجم الفرصة التكنولوجية: حيث أن اتساع مجال الفرصة التكنولوجية يساعد المؤسسة ذات الإمكانيات التكنولوجية على احتلال الريادة تكنولوجيا.
- قدرة الحفاظ على مستوى التفوق التكنولوجي: ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحمل تكاليف البحث، والتطوير والابتكار، واكتساب المعارف التكنولوجية، التي تساعد في قدرة المحافظة على الريادة التكنولوجية في السوق.
- الاعتماد على القدرات الذاتية: حيث أن تحقيق التفوق والريادة التكنولوجية اعتمادا على الطاقات والقدرات الذاتية، يصعب من مهمة المؤسسات المنافسة في تقليد هذه التكنولوجيا، وبالتالي احتفاظ المؤسسة بالريادة التكنولوجية.
- ◀ **أسلوب التبعية التكنولوجية:** وهو أسلوب تقليد وإتباع تكنولوجيا المؤسسة المنافسة، وتطويرها حسب استراتيجيتها التكنولوجية، وترجع أسباب اعتماد المؤسسة لهذا الأسلوب إلى العوامل التالية:
  - أفضلية المزايا التي يحققها هذا الأسلوب بالنسبة لمزايا أسلوب الريادة التكنولوجية.
  - استغلال فرصة صعوبة تأقلم المؤسسات الرائدة تكنولوجيا على مسايرة التغيرات التكنولوجية، لتقوم هي بذلك بواسطة تطوير التكنولوجيا المعتمدة من طرف هذه المؤسسات بشكل يتلاءم مع تغيرات السوق، والتميز بذلك تنافسيا.
  - استغلال فرصة تغير حاجات وأذواق الزبائن والمستهلكين، وتطوير التكنولوجيا المعتمدة من طرف المؤسسات الرائدة حسب هذه التغيرات.
  - سهولة عملية التقليد والتطوير بسبب انخفاض تكاليف تكنولوجيا المؤسسات الرائدة.
  - ومهما كان الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في التنافسية التكنولوجية، فإن هدفها الأول هو تحقيق التميز وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

### 5. التنافس بالأسعار:

يعتبر السعر أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، ومن أسهل السياسات التي تلجأ إليها للتنافس، وتعرف التنافسية السعرية بأنها: «امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية في حرية اختيار الأسعار المناسبة، ذات الكفاءة مقارنة بمنافسيها»<sup>(1)</sup>. أي هي قدرة المؤسسة على خفض أو رفع أسعارها، دون أن يؤثر ذلك على حجم الطلب لمنتجاتها، أو حجم الأرباح لديها.

### الفرع الخامس: مؤشرات التنافسية

في الواقع العلمي للمؤسسات، نجد أن أغلبها لا يتساوى في التنافسية سواء من حيث العدد أو القدرة، وهذا التباين يدفع كل واحدة منها إلى أن تستغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية، والمتوقع فيها، ويحكم على

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة وعلاقتها بتمكين العاملين

تنافسية هذه المؤسسات من خلال تحليل مكوناتها، وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة ومقارنتها بمنافسيها المباشرين، وعليه فتنافسية المؤسسات تقاس من خلال عدة مؤشرات أهمها:

- مؤشرات مالية: بحيث يتم الحكم على تنافسية المؤسسة من خلال مقارنة نسبها، وبعض مؤشرات المالية، مع تلك الخاصة بقطاع نشاطها مثل القدرة على التسديد، الاستقلالية، المالية، المردودية... الخ.
- مؤشرات تجارية: حيث تتحدد مكانة المؤسسة في أسواقها بالنسبة لمنافسيها انطلاقاً من عدة مؤشرات مثل: حصتها النسبية في السوق، ولاء الزبائن، الجودة، تكلفة البيع... الخ.
- مؤشرات تقنية: ويقصد بها مستوى التكنولوجيا السائدة في المؤسسة: ودرجة التأهيل، التجديد والابتكار... الخ.
- مؤشرات تنظيمية: وهي تلك القواعد المرتبطة بتقسيم العمل في المؤسسة، مركزية أو لا مركزية القرارات، نظام المعلومات... الخ.

- مؤشرات تسييرية: وترتبط بقيم المسيرين وخبرتهم، وفلسفة التسيير وطرق القيادة، التفاوض، التعاون... الخ.
- مؤشرات شاملة: وتشمل كل المؤشرات السابقة الذكر للحكم على تنافسية المؤسسة فأحياناً يظهر عدم التوازن بين طاقات المؤسسة مما يتطلب علاجها، وأحياناً أخرى عند مستوى تطور المؤسسة، فما يتضح كجانب جيد للتنافسية قد يصبح ذو تأثير سلبي على تنافسية المؤسسة.

وهناك من يحدد مؤشرات التنافسية في: الربحية، التكلفة، الإنتاجية، الحصة السوقية:<sup>1</sup>

### الربحية

تشكل الربحية مؤشراً كافياً للربحية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح بهدف رفع حصتها من السوق، غير أنه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق يتجه نحو التراجع وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية. وإذا كانت ربحية المؤسسة تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباحها تتعلق بالقيمة السوقية لها.

### التكلفة

تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين.

1- لحوّل سامية ، التسويق و المزايا التنافسية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2008، ص 75.

## الإنتاجية

تقيس الإنتاجية التي تحول فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، أي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائط المسخرة لتحقيقها، وبما أن تنافسية المؤسسة تتجلى من خلال مدى تحكمها في التكاليف، فإن الإنتاجية تعتبر أحسن مؤشر للدلالة على التنافسية.

### الحصة من السوق:

تعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المؤسسات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات.<sup>1</sup> إذ يعتبر نصيب المؤسسة من المبيعات السوق أحد مؤشرات الجودة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار، وقد تسعى كل المؤسسات إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه، حيث يكون هذا الهدف ملائماً إذا كان السوق ينمو وكانت هناك فرص مستقبلية تسعى إلى اغتنامها.

### المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

#### استراتيجيات التنافسية لـ Porter:

وتعرف الاستراتيجيات العامة للتنافس أو الاستراتيجيات التنافسية لمايكل بوترت Porter، بأنها عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات والخدمات، مما يمكنها من بناء مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين.<sup>2</sup>

وترجع تسميتها بالاستراتيجيات العامة إلى كون أن كل مشروعات الأعمال يمكنها تبني هذه الاستراتيجيات، بغض النظر عما إذا كانت مؤسسات صناعية أو مؤسسات خدمية، أو حتى المشروعات غير الهادفة للربح، بالأكثر من ذلك فإن اختيار وتنفيذ إحدى هذه الاستراتيجيات قد يبدو بسيطاً إلا أنها قد تعتبر المنفذ الإجباري لأي مؤسسة في أي قطاع وذلك من أجل تحقيق المزايا أن الميزة التنافسية، ولقد أضاف Porter أن الميزة التنافسية في قطاع معين تتحدد وفقاً لنطاقها التنافسي، أي مدى عمق السوق المستهدف من طرف المؤسسة ويوضح الشكل التالي الذي في الأدنى، أنه عندما تتوفر استراتيجية قيادة التكلفة و استراتيجية التمييز في سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي، فإنه يمكن أن نطلق عليها "القيادة في التكلفة والتمييز"، وعندما تركز هاتان الاستراتيجيتان على قطاع صغير في السوق، أي سوق مستهدف ضيق، فإنه يمكن أن نطلق عليهما "التركيز على أساس التكلفة والتركيز على أساس التمييز".<sup>3</sup>

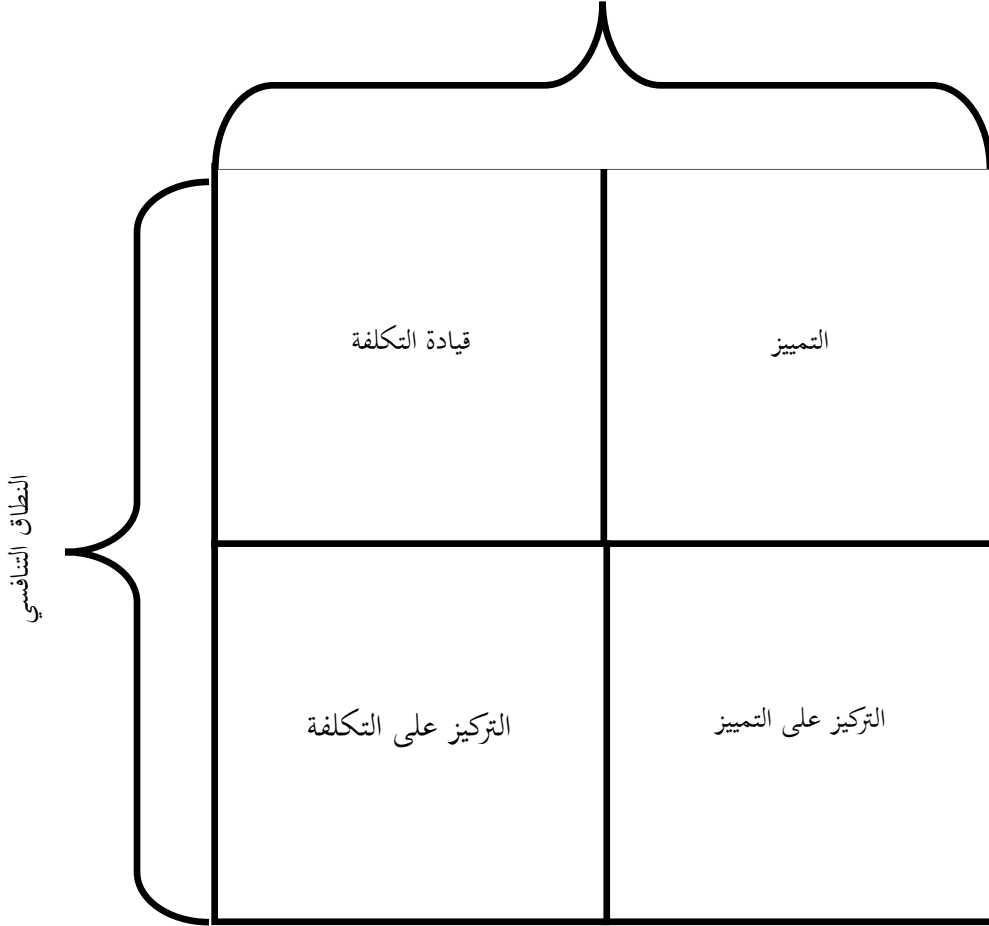
1- شفيق حداد، نظام سويدان، أساسيات التسويق، دار حامد للنشر، عمان، 1998، ص 144.

2- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000، ص 182.

3- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 272 273.

الشكل الرقم (09): الاستراتيجيات العامة الثلاث

الميزة التنافسية



Source: Michael Porter, **Competitive Advantage creating and sustaining superior performance**, Free Press, New York, 1985 p 12.

وفيما يلي تفصيل لهذه الاستراتيجيات:

الفرع الأول: استراتيجية التكلفة

لقد تم التركيز على هذه الاستراتيجية وشغلت اهتمام العديد من الباحثين، خاصة في فترة السبعينات التي تميزت بظهور العديد من المفاهيم من أهمها مفهوم منحى الخبرة، وزيادة على ذلك، فالوضعية التنافسية للمؤسسة في مختلف المجالات الاستراتيجية تمر عبر تقييم أو تحديد أهمية المزايا التي تتمتع بها مقارنة مع منافسيها فيما يتعلق بالتكاليف.<sup>1</sup>

1- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص8.

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة وعلاقتها بتمكين العاملين

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين (مع احترام جودة المنتج). وهنا كعدة دوافع ومحفزات تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى الخبرة أو التعلم، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة. وتحسين الكفاءة، وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعيين تماما للسعر<sup>1</sup>.

### شروط تحقيق استراتيجية التكلفة:

ولكي تتحقق الأهداف المرجوة من هذه الاستراتيجية، يجب توافر عدة شروط:<sup>2</sup>

- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها مطلقا بالنسبة للمشتريين.

### مزايا استراتيجية التكلفة:

ومن المزايا التي تحققها هذا الاستراتيجية للمؤسسة التي تتبناها، أنها تعطي حماية لهذه الأخيرة لمواجهة قوى المنافسة الخمس لPorter<sup>3</sup>:

- عندما تنتج المؤسسة بتكلفة أقل، فإنها تكون أكثر مرونة واستعدادا لمواجهة أي تغييرات سوقية وذلك فيما يتعلق بسياسات تسعير المنافسين وبالتالي تكون في وضع تنافسي أفضل.
- تكمن قوة المساومة لدى الزبون في الضغط الذي يمارسونه على المؤسسة لتخفيض السعر إلى أدنى مستوى ممكن، والمؤسسة في هذه الحالة لا تتضرر مادامت تنتج عند أدنى تكلفة.
- الأسعار المنخفضة تعتبر بمثابة حصانة للمؤسسة في مواجهة السلع البديلة.
- العوامل المساعدة على تحقيق استراتيجية قيادة التكلفة، تعتبر بحد ذاتها حواجز لدخول منافسين جدد، كما أن السعر المنخفض لا يشجع المستثمر الجديد للدخول إلى الصناعة.
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بالكفاءة مما يسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح لمواجهة ضغوط الموردين .

1- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية ، بيروت، ص 105.

2- نفس المرجع السابق، ص 109.

3- Michael E. Porter, Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors, free press, 1980, pp35, 36.



محددات استخدام استراتيجية التكلفة:

وهنا كعدة محددات رئيسية للتكلفة يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين، ونذكر منها<sup>1</sup>:

- وفرة اقتصاديات الحجم.
- وفرة منحى الخبرة والتعلم.
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- وفرة التكلفة المتحققة نتيجة التكامل العمودي.
- استغلال عنصر الزمن في حالة ميزة المتحرك الأول في السوق، بغرض تحقيق وفرة في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة.

- تخفيضات التكلفة من خلال اختبار مواقع المصانع ومكاتب المؤسسة والمخازن وعمليات الفروع.

الفرع الثاني: استراتيجية التمييز

يمكن أن تعرف استراتيجية التمييز على أنها " استراتيجية تنافسية موجهة لسوق كبير الحجم، وتنطوي على الابتكار وتطوير المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو متميز"<sup>2</sup>.  
تهدف هذه الاستراتيجية إلى خلق توازن بين القيمة الإضافية التي يقدمها المنتج مع السعر الإضافي الذي يكون الزبون مستعد لدفعه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:

- الاعتماد على الصورة الذهنية التي تخلقها العلامة التجارية في ذهن المستهلك.
- عرض تكنولوجيا متطورة في المنتجات تعيق عملية التقليد وتسمح بتمييزها عن منتجات المنافسين.
- الخدمات المرفقة مع المنتج والتي تزيد من مستوى القيمة المدركة لدى المستهلك.

1- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 109-111.

2- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 274.

إضافة إلى ذلك، يمكن لاستراتيجية التمييز أن تكون ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة، والتي تتضمن<sup>1</sup>:

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجود المنتج النهائي.
- تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج، بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جيدة في زمن أقل، وأخيرا شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق، كذلك يجب أن تؤدي نتائج البحث والتطوير إلى تحسين الجودة، وثوق المنتج، والشكل الخارجي للمنتج.

- عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيب في التصنيع، مع تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة استخدامات مرنة للمنتج وبالتالي جودة المنتج ككل.

- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك حول كيفية استخدام المنتج، تقديم شروط ائتمانية أفضل وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.

### الفرع الثالث: استراتيجية التركيز

تعرف على أنها استراتيجية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشتريين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل<sup>2</sup>.

وتهدف استراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج . فالسمة المميزة لاستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة مقارنة بخدمة السوق ككل . ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الاستراتيجية من خلال<sup>3</sup> :

- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يلبي حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- التمييز والتكلفة معا.

1 -نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص 112-113

2 -جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 275.

3 - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص 114 115.

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة وعلاقتها بتمكين العاملين

وهناك عدة شروط يجب على المؤسسة التي تريد تبني هذه الاستراتيجية أن تأخذها بعين الاعتبار لكي تحقق الميزة المرتقبة من هذه الاستراتيجية، وذلك من خلال الحالات التالية:

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

## المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية من التحديات التي تواجه المؤسسات حاليا ذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها فيه وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

#### الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

هناك عدة تعاريف للميزة التنافسية نذكر منها:

تعرف بأنها: " مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر 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 تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة."<sup>1</sup>

وتعرف أيضا على أنها: " ما تختص به المؤسسة دون غيرها، وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل."<sup>2</sup>

وعرفها (Ansoff) عام 2007 بأنها: " الفرص المنفردة في إطار الميدان المرتبط بنطاق المنتج والسوق وموجهات النمو."<sup>3</sup>

ويعرفها (Lanbin): " الميزة التنافسية هي الخصائص أو السمات التي يتميز بها منتج أو علامة أو خدمة والتي تعطي المؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين، ويرى Lanbin بأن خصائص وصفات المنتج أو العلامة أو الخدمة قد تختلف وقد تكون على علاقة مباشرة بالمنتج نفسه أو عبارة عن خدمات إضافية تصحب المنتج أو طريقة توزيعه."<sup>4</sup>

يعرفها بورتير: " هي قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو تقديم منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة"<sup>5</sup>.

1 - جمال الدين محمد مرسى وآخرون، مرجع سابق، ص 174.

2 - طلعت أسعد عبد الحميد، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، مصر، 1996، ص 190.

3 - محمد حسين الوادي، علي الفلاح الزعبي، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الرابع، العدد 8، 2011، ص 79.

4 - بلعيا خديجة، مغموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينة بن بوعلوي الشلف، 2010، ص 6.

5 - مليكة علالي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة وعلاقتها بتمكين العاملين

من بين تعريف التي وردت للميزة التنافسية: " هي ما تختص به المؤسسة دون غيرها ويعطي قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون"<sup>1</sup>.

كما تعرف بأنها: أي شيء يميز المنظمة إيجابيا أو يميز منتجاتها تميز إيجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها، أي أن امتلاك المعدات أو الموارد المالية الكبيرة مثلا: لا يعد ميزة تنافسية ما لم تترجم إلى منتج أو خدمة يقيمها من هم خارج المنظمة تقييما يجعلهم يمتلكون ذلك المنتج أو تلك الخدمة<sup>2</sup>.

من التعاريف السابقة نستنتج أن تعريف شامل للميزة التنافسية:

هي تلك الصفات والخصائص والسمات التي تمتاز بها المؤسسة في منتجاتها وخدماتها في السوق والتي يجب أن تختص المؤسسة بهذه لوحدها والتي من شأنها اكتساب قدرة تنافسية كبيرة.

### الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز<sup>3</sup>.

#### أولا: ميزة التكلفة الأقل

نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس.

#### 1- الحيابة على ميزة التكلفة الأقل:

للحيابة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة كما يلي:

#### - مراقبة الحجم:

يمكن كل من التوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيابة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى، فمثلاً الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي، قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج، وتجدر الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم، يجب ألا يُحدث تدهورًا في الأنشطة الأخرى ومنه توحي التوازن في عملية البحث هذه.

#### - مراقبة التعلم:

1 - أمين عبد العزيز حسن ، استراتيجيات الثورة في القرن الحادي والعشرون . دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2000 ، ص 46.

2- حسن علي الرغبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل للنشر. عمان، 2004، ص ص 137-138.

3- عمار بوشناف، مرجع سابق، ص ص 18 25.

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة وعلاقتها بتمكين العاملين

التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة، من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلّم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلّم بين التجهيزات والمناطق، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

### - مراقبة الروابط:

تُحسّن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى، فمثلاً التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع، وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع. لاستغلال الروابط الموجودة، شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.

### - مراقبة الإلحاق:

يتم هنا إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

### - مراقبة الرزنامة:

عادةً ما تستفيد المؤسسات السباقية إلى بعض القطاعات، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل، ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، وتوظّف أفضل المستخدمين، وتتعامل مع موردين ذوي خبرة ودراية، أما في بعض القطاعات الأخرى، فإن التريث والانتظار يكون أفضل، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها السباقون، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

### - مراقبة الإجراءات:

يحدث أن تعمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية، وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

### - مراقبة التموضع:

إن التموضع لمختلف الأنشطة، سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين له تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.

## 2- تطبيق ميزة التكلفة الأقل:

لا يمكن أن تنخفض التكاليف بصفة آلية، ولكن تبعاً لعمل جاد ودائم، فللمؤسسات قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف، حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، أو أنها تتابع نفس السياسة، وقد يكون التحسين في الموقع النسبي للمؤسسة لا يتطلب تغييراً كبيراً للاستراتيجية، بقدر ما يتطلبه من انتباه وإدراك ووعي من قبل المسيرين، وتُعد عوامل كالتحفيز، التكوين، وثقافة المؤسسة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف، حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكلفة في نطاق النشاط الذي يمارسه، فالمؤسسات الرائدة تعتمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة، حيث يدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها بتلك المعتمدة من قبل المنافسين، فيأخذون القرارات بشأنها.

### ثانياً: ميزة التميز:

تميز المؤسسة عن منافسيها، عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها منها ما يلي:

### 1. الحيازة على ميزة التميز:

حتى يتم الحيازة على ميزة التميز، يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، التي سنوردها فيما يلي:

#### - الإجراءات التقديرية:

تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تُعتمد، وللكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهماً على تفرد المؤسسة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط، (كمستوى نفقات الإشهار)، محتوى النشاط (كدقة الآلات)، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط (كدرجة الحرارة، الضغط والمتغيرات المستعملة لمراقبة التفاعل الكيميائي).

#### - الروابط:

يمكن أن تتأتى خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة، ويمكن شرح هذه الروابط كما يلي:

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة وعلاقتها بتمكين العاملين

- الروابط بين أنشطة المؤسسة: يشترط في التلبية الجيدة لحاجيات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، فمثلا: لا تحدد آجال تسليم المنتجات من خلال الإمداد الخارجي فحسب، بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبات، وكذا تردد الباعة لأخذ طلبياتهم.

- الروابط مع الموردين: يمكن تلبية حاجيات الزبائن إذا تم التنسيق مع الموردين، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد، إذا قبل الموردون اقتناء المعدات الضرورية لتصنيع القطع الجديدة، ريثما تنتهي المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد.

- الروابط مع قنوات التوزيع: يمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرّد المؤسسة، إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة، مثلا: تكوين الموزعين، إلحاق جهود البيع بتلك الخاصة بالقنوات، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع.

### - الرزنامة:

قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين، فمثلا: المؤسسة التي كانت السّباقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج، يمكنها أن تحقق ميزة التميز، وخلافاً لذلك هناك بعض القطاعات، حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً، لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

### - التموضع:

قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها، فمثلا: يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

### - الإلحاق:

يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

### - التعلم:

قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يُمارَسُ التعلم بصفة جيدة. فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثمة فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

### - التّكامل:

تسمح درجة التّكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قِبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدراً للتمييز.



## - الحجم:

يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط، معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة، الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلباً على التميز، فمثلاً: يمكن أن يُضعف من مرونة المؤسسة عندما يطلب منها الاستجابة إلى احتياجات الزبائن (المؤسسات الحساسة لعامل الذوق).

تختلف عوامل التفرد من نشاط لآخر، ومن قطاع لآخر، حيث يحدد تضافرها الكيفية التي يجوز بها نشاط معين على خاصية التفرد، ومن ثمة فإن المؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها، حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهمة، وتعد هذه المعاينة مهمة لاستمرارية التميز، لأن بعض عوامل التفرد تؤثر

بصفة أكثر استمرارية من غيرها، فمثلاً: من السهل تقليد عامل الإجراءات التقديرية مقارنة بعاملتي الإلحاق واستغلال الروابط، فالفهم الجيد للعوامل التي تجعل من المؤسسة فريدة تسمح لها ألا تتصرف في اتجاه يقضي على مصادر تميزها.

## 2. تكلفة التميز<sup>1</sup>:

المؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التفرد، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، فمثلاً: يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون توظيف مستخدمين متخصصين، وإنتاج منتجات أكثر صلابة وقوة، يستلزم ذلك مواد أولية كثيرة أو أعلى سعراً.

تختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى، ومرد ذلك أن موقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف. ومن ثمة ضرورة الرفع من درجة التميز بواسطة تنسيق أحسن بين الأنشطة، فمثلاً التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التموين وبرنامج الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين، وتقليص آجال التسليم، وتفسر الفرص الضائعة بالقول الذي مفاده أن "الجودة مجانية"، هي كذلك ليس لأن التميز غير مكلف، بل لكون المؤسسات لا تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، وهي مطالبة بمقارنة التفرد لنشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائه في نفس المستوى مع منافسيها.

- إن أنواع الميزة التنافسية سابقة الذكر تعتبر أكثر الأنواع تداولاً وشيوعاً إلا أن في بعض المراجع حددت أنواع

أخرى للميزة التنافسية في منظمات الأعمال ونوردها في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): أنواع المزايا التنافسية وفقا لما أوردها بعض الباحثين

أنواع المزايا	الباحثون
كلفة، نوعية، مرونة، تسليم، إبداع	Evens, 1993
كلفة، نوعية، مرونة، اعتمادية	Certo et Peter ,1995
نوعية، إسناد، السمعة، السعر، التصميم	Mintez berg et Quinn, 1996
كلفة، تميز، مرونة، وقت	Krajeweski et ritzman 1996
كلفة، تميز، نمو، تحالفات، إبداع	Best .1997
تصميم، نوعية، مرونة، سهولة الاستعمال، الجمالية، إبداع	Slak et ...al, 1998
كلفة، تميز، مرونة، وقت، تكنولوجيا	Macmillan et tampo 2000

المصدر: غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار المسيرة عمان، الطبعة الأولى 2008، ص146.

المطلب الثاني: خصائص وأهداف الميزة التنافسية.

الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية

يمكننا أن ندرج أربعة خصائص للموارد والقدرات والتي تعتبر بمثابة محددات هامة للحصول على الميزة التنافسية وهي كالتالي:<sup>1</sup>

1- خاصية الاستمرارية: تعتمد الميزة التنافسية على استهلاك أو تقادم الموارد إذ يساهم تزايد معدلات التغيير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني للانتفاع بمعظم المعدلات الرأسمالية، وبصفة عامة نقول إن القدرات والكفاءات تتمتع بالاستمرارية أكثر من المواد المعتمد عليها.

2- التقليد أو النقل الحرفي للاستراتيجية: تعتمد مقدرة المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية على مدى سرعة المؤسسات المنافسة لها من تقليدها، وحتى تتمكن هذه الأخيرة لا بد عليها من التغلب على أمرين، فالأول يتمثل في مشكل المعلومات، أي ما هي الميزة التي تتمتع بها الشركة المنافسة؟، وأما الثاني فيتمثل في مشكل نقل الاستراتيجية أي الحصول على الموارد المطلوبة للتقليد.

3- إمكانية تحويل المواد: إذا استطاعت شركة الحصول على الموارد لتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة، هذا ما يجعل دورة حياة الميزة أفضل عمرا، لكن هناك احتمال عدم تحويل الموارد الموجودة بشكل كبير نظرا ل:

1- نحاسية رتبية، أهمية اليقظة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص 21.

- عدم إمكانية المعلومات الكافية عن إنتاجية هذه الموارد.
  - عدم إمكانية التحويل المكاني بسبب التكاليف المرتفعة.
  - خصوصية بعض الموارد للمؤسسة، كالاسم والعلامة.
- 4- إمكانية تحقيق التنمية الذاتية من الموارد والكفاءات: إذا اعتمدنا في كفاءاتنا على روتينات تنظيمية بدرجة عالية من التعقيد للحصول على الميزة التنافسية، فإنه يصعب على المؤسسة المقلدة تنمية هذه الكفاءات ذاتيا، ومثال ذلك جدولة الوقت المحدد، نظام حلقات الجودة.

#### الفرع الثاني: أهداف الميزة التنافسية:

- من أبرز الأهداف التي تحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية هي:<sup>1</sup>
- قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون.
  - خلق فرص تسويقية جديدة.
  - دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
  - إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.
  - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب اقتناصها.
  - خلق قيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسة من خلاله تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.
  - تمثل الميزة التنافسية معيار مهما لتحديد المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها.

1 - وهيبه مرعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، 2011/2012، ص، 60.

### المطلب الثالث: مصادر تحقيق ميزة التنافسية:

تسعى المنظمات بشتى أنواعها ومختلف أنشطتها عملها، جاهدة في الحصول على الميزة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو العالمي، لذلك نجد العديد من منظمات الأعمال هدفها الوصول إلى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على حصص سوقية كبية وهذا ما يعزز من مكانتها في السوق، وللحصول على الميزة التنافسية لابد من البحث عن مصادرها، فقد حددها (Wen-Cheng) كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1. التكنولوجيا والابتكار

الابتكار والإبداع له دور هام في الدول الاقتصادية، حيث أن الشركات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة، علاوة على ذلك فإن المنظمات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم إنشائها حديثا.

ويشمل الابتكار كل من المنتجات والخدمات وكذلك الابتكارات العلمية وأبدع المنتجات بمعنى أنها منتجات جديدة وهذا ما يؤكد (Dasgupta & Gupta) على الأهمية المتزايدة للإبداع والابتكار وكذلك للدور الذي لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نمو الشركات، حيث أن الشركات الأكثر أبداعا وابتكارا لهم الأفضلية في تقديم المنتجات والخدمات وهي محاولة لتحسين قدرتهم الداخلية بشكل مستمر وتستمد هذه القدرات المبتكرة على الجهود الجماعية.

إن للابتكار والتكنولوجيا دور هام في حصول المنظمات على ميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف إلى المنتج أو ابتكارات جديد يرجع إلى الاكتشافات العلمية، ونتائج الأبحاث، مما يؤدي إلى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد.

#### 2. الموارد البشرية

مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون قوى عاملة للمنظمة، كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية ويمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة، حيث أن هذه المصادر يمكن الوصول إليها بشكل متزايد وسهولة التقليد وهي أقل أهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل و سياسات الموارد البشرية، والتي تعتبر مصدرا هاما للميزة التنافسية المستدامة، كما أن أفضل الممارسات للاستراتيجية الموارد البشرية تتمثل في النقاط التالية:

1 - عز الدين علي سوسي، نعمه عباس الحفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، ص ص

- فرص وظيفية داخلية خاصة بالتنظيم.
  - يوفر نظام التدريب فرص تدريبية مكثفة.
  - عملية التنشئة الاجتماعية التي تخلق المهارات المطلوبة.
  - تقييم الأداء القائم على النتائج.
  - الأمن الوظيفي الذي يعكس الشعور بالأمان للعاملين والاستمرار في وظائفهم.
  - مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار والآخذ بمقترحاتهم لتحسين المنظمة.
- ويؤكد (Akhtar) إلى أن الموارد البشرية تحتاج إلى أربع كفاءات أساسية حتى تصبح شريكة في عمليات الإدارة الاستراتيجية وتشمل هذه الأعمال الاختصاص، المعرفة المهنية، والتقنية والكفاءة. وعليه فإن تحقيق أهداف المنظمة لاستراتيجية التغيير لا تتم إلا بالموارد البشرية، ولا يمكن أن تكتمل إلا بالتوافق مع الأفراد المؤهلين وأصحاب الخبرات والمهارات الذين يمثلون العنصر الأهم في المنظمة.

### 3. الهيكل التنظيمي:

يرى (Petison & Johri) أن هيكل المنظمة تعدد على العديد من الطرق المختلفة و على أهدافها، حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال، يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية، ومثلا على ذلك وظيفة واحدة متعددة الأقسام، وتعتبر الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم و تحسين كفاءة الوحدات التنظيمية ونتيجة لتغير الظروف أثناء أداء العمل تسمح بعض المنظمات بتطبيق بعض المهارات الفدية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الإبداع وتوسيع الأعمال التجارية.

غير أن Elie Cohen حدد مصادر الميزة التنافسية إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية، فهو يرى ضرورة البحث عن مصادر الميزة التنافسية في العملية التسييرية في حد ذاتها، وفي بعض الخصائص التي تميز محيط المؤسسة، ومن ثم نجد<sup>1</sup>:

أولا: المصادر الداخلية: وتتمثل هذه في:

- 1- الخيارات الاستراتيجية: الخاصة بعرض المنتجات التي ينبغي أن تسمح للمؤسسة " بالبقاء في السباق " في أحسن وضعية ممكنة مثل: التسيير الجيد لتجديد المنتجات، لتوازن التشكيلة، للحصول على التمويع الملائم.
- 2- التحكم في العمليات التشغيلية: الذي يضمن التحكم في التكاليف ومعيار الجودة الملائم لتمويع المؤسسة.

1 - منصوري رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007-2008، ص 71.

3- التنظيم العام للمؤسسة: (وخصوصا وظائف " الإنتاج "، " التسويق " و " الأفراد ") حيث يؤثر كذلك على تنافسية المؤسسة، لأنه يترجم قابليتها لاكتساب حجم من الطلب، لليقظة في السوق، وللدرد بليوننة وسرعة للمواكبة وأحيانا لسبق التطورات.

ثانيا: المصادر الخارجية:

تنافسية المؤسسة تتحدد كذلك بعوامل خارجية، البيئة القانونية، الاجتماعية، الاقتصادية، وثقافية التي تخلق في الواقع عوائد أو مزايا تنافسية للمؤسسات، التي ترتبط غالبا بشكل مباشر بشبكة علاقات التي تنتمي إليها: انضمام إلى مجموعة من المؤسسات، اتفاقيات الشراكة، عقود تمويل حصرية.. فتغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات.

المبحث الثالث: أهمية تمكين العاملين في تعزيز تنافسية المؤسسة:

نظرا للاهتمام المتزايد بموضوع المنافسة من قبل المؤسسات، وسعي هذه الأخيرة إلى تعزيز مكانتها في السوق وضمان استقرارها فيه، توجب عليها تطبيق عدة استراتيجيات والبحث عن تقنيات إدارية حديثة لإدارة المورد البشري بما باعتباره أهم عنصر من عناصر النجاح، ومن هذه الاستراتيجيات أو التقنيات تمكين العاملين الذي أصبح يحتل حيزا معتبرا من الدراسة نظرا لأهميته في العديد من المجالات بما في ذلك تنافسية المؤسسة.

ويعد التمكين بحد ذاته مقدرة جوهرية تمنح العاملين القدرة والمرونة الكافية التي تميزها عن العاملين في المنظمات أخرى. كما أن الثقة بحد ذاتها والثقافة الجماعية اليوم تعد جزء من رأس المال الاجتماعي التنظيمي الذي يصعب على المنظمات الأخرى تقليده بسهولة.

والتمكن كاستراتيجية إدارية حديثة يكسب المنظمة قدرا كبيرا من المرونة في تلبية طلبات الزبون فضلا عن اختصار وتقليص في التركيب التنظيمي وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن سوف يضيف لها ميز تنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى.

والتمكن يساعد على اثبات وجود الفرد في المنظمة من خلال تأثيره ومساهمته الفعلية في اتخاذ القرارات وزيادة دافعيته وانخفاض دوران العمل مما يؤدي إلى رفع الطاقة الإنتاجية فضلا عن تحسين جودة المنتوجات وبالتالي زيادة المبيعات وهو ما يؤثر ذلك على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

**المطلب الأول: أهمية تفويض السلطة في تعزيز تنافسية لمؤسسة**

يعتبر تفويض السلطة من أهم أبعاد تمكين العاملين إذ يعبر عن ثقة الرئيس في مرؤوسيه والمرؤوسين في رئيسهم، وهذا ما يعزز ويشجع الأفراد على زيادة دافعيتهم للعمل والارتباط بالمؤسسة. وتؤدي عملية تفويض السلطة إلى إعطاء العاملين فرص جديدة لإبداء الرأي والمشاركة في حل المشاكل، وفي حرية التصرف في أداء مهامهم، وهذا ما يسمح لهم باستخدام كامل طاقاتهم 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 العمل ومن ناحية أخرى يحقق المرونة الإدارية والتكيف مع ظروف العمل وينمي روح المبادرة لدى العاملين.

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة وعلاقتها بتمكين 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<sup>1</sup>.  
ومن الفوائد التي تهدف عملية تفويض السلطة إلى تحقيقها هي:

### - عملية تفويض السلطة تؤدي إلى تميز المؤسسة:

يؤدي تفويض السلطة لبعض المرؤوسين أو الأفراد العاملين الى تنمية مهاراتهم وقدرات الأفراد الابداعية والابتكار، واكتشاف هذه القدرات وتنميتها وتطويرها من خلال ممارستها لبعض الاعمال والوظائف الإدارية بصفة عامة مما يميز المؤسسة سواء في الناحية الإدارية أو الإنتاجية أو الخدماتية.

### - عملية تفويض السلطة تخفض التكاليف:

تساهم عملية التفويض في اتخاذ القرارات في تخفيض التكاليف المادية بشكل مباشر وغير مباشر، 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، وبأقل تكلفة ووقت وجهد، عما هو متبع في الطريقة العادية.

### المطلب الثاني: أهمية تدريب الموظفين في تعزيز تنافسية المؤسسة

تسعى المؤسسة دائما للبقاء في الساحة وتطمح إلى الريادة في مجال عملها، وهذا ما يوجب عليها توفير عمال أكفاء وإداريين ذوي خبرة جيدة وحنكة كبيرة، لذا لا بد من توفير برامج تدريبية لتحقيق ذلك، وهو الأمر الذي يساعد على تعزيز مكانة المؤسسة في السوق.

إن ارتباط اهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء والتميز وتعزيز القدرة على التنافس بتحقيق أهدافها من خلال انتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها، أمر يتطلب تدريب وتعليم مستمر لأجل اكتساب معارف جديدة التي تنتج عن تدفق مستمر لأفكار جديدة من خلال روح الابداع والابتكار، وهذا ما يساهم في الوصول لحلول مبتكرة للمشكلات ويساعد في اتخاذ قرارات أكثر فعالية بما يعزز تنافسية المؤسسة<sup>2</sup>. وبصفة عامة:

<sup>1</sup> - بن سديرة نور الدين، دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 80.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص 81 83.



## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة وعلاقتها بتمكين العاملين

- يساهم التدريب في تقوية وتنمية وتطوير مهارات العامل في اداء عمله هذا ما يؤدي الى تطوير وتحسين أداء المؤسسة وكذا تحقيق قيمة تنافسية لها.

- يساهم التدريب في التقليل من التكلفة لأنه يجعل الفرد على دراية بمدى الكميات المطلوبة واللازمة من المواد الأولية، وكيفية العمل بالطريقة الصحيحة وهذا ما يساهم في تخفيض التكاليف والجهد وبالتالي يساهم في تعزيز المكانة والقدرة التنافسية للمؤسسة من خلال خفض تكاليف الإنتاج بما في ذلك تكلفة الأخطاء والحوادث.

- يساهم التدريب إكساب الأفراد معرفة تساعدهم على خلق أفكار ابداعية مما يؤدي إلى تميز المؤسسة سواء في المنتجات أو الخدمات بما يصعب على المنافسين الآخرين تقليدها.

### المطلب الثالث: أهمية الاتصال الفعال في تعزيز تنافسية المؤسسة

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها، وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها من منظور انها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الادارية في المنظمة، لذلك تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الادارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يمكن تحديد أهمية الاتصالات الفعالة فيما يلي:

- توفير معلومات دائمة وبشكل سريع للأفراد العاملين مما يساعدهم على أداء المهام الوكالة إليهم بالكمية والنوعية اللازمة.

- نقل التعليمات والتوجيهات التي تصدرها الادارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة لذا يتم اطلاعهم واحاطتهم بموقف وسلوك الادارة العليا باتجاههم مما يساعد العاملين على تفهم طبيعة اعمالهم المختلفة.

- يساعد الاتصال في إحاطة الادارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوى وبالتالي يمكن الادارة العليا تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم، مما يساعد على تحسين إنتاجية العاملين في المنظمة.

- يحقق الاتصال الفعال والمستمر تقاربا في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل الجوانب العملية، الادارية والانتاجية، مما يقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل.

- يساهم في توفير معلومات دائمة وبشكل سريع للأفراد العاملين مما يساعدهم على أداء المهام الوكالة إليهم بالكمية والنوعية اللازمة.

### المطلب الرابع: أهمية التحفيز في تعزيز تنافسية المؤسسة

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة وعلاقتها بتمكين العاملين

يعد نظام الحوافز المعنوية أو المادية عاملا مهما ورئيسيا في زيادة العاملين لإنتاجيتهم، فالحوافز المعنوية كالتشجيع وتحسيس العمال بأنهم مهمين في المنظمة والترقية، وغيرها تؤثر على أداء العاملين بالإيجاب مما يؤدي إلى تحقيق رغبات العاملين وأهداف المنظمة، أما الحوافز المادية كالمكافآت والرواتب تحرك جهود الافراد إلى العمل أكثر وتخلق نوعا من الروابط بين المؤسسة والأفراد بها، كما تعزز الولاء لدى الأفراد العاملين فيصبحوا بذلك قوة لصالح المؤسسة، مما يؤدي إلى العمل أكثر على تمييز المؤسسة والنهوض بتنافسياتها والسعي لتحقيق الأفضل دوما، وهو ما يكسب المؤسسة مكانة تنافسية قوية.

فنظام الحوافز الجيد يساهم في اشباع حاجات الافراد ويعزز استمرارهم بالعمل ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين ادائهم والابداع فيه، كما يوفر المناخ التنظيمي الايجابي الذي يشعروهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولائهم للمؤسسة ورغبتهم في تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية.

### المطلب الخامس: أهمية فرق العمل في تعزيز تنافسية المؤسسة

إن العمل في أسلوب الجماعة يؤدي إلى سهولته وإلى التعاون فيما بينهم وهذه هي الميزة الرئيسية لهذا الأسلوب، بحيث يساند الجميع بعضهم البعض ويخفف من التنافسية الفردية داخل المنظمة بين العاملين، ويؤدي إلى تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم، واستطاعتهم على حل المشاكل التي تصادفهم أثناء العمل، ويؤدي العمل في شكل فريق أيضا إلى تمييز المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المجموعة وهذا بتكاتف الجهود وتوحيد الخبرات والمهارات، وهذا ما يصعب على المنافسين الآخرين تقليد منتجات المؤسسة وخدماتها.

### خلاصة الفصل الثاني:

في الوقت الراهن تسعى أي مؤسسة في زيادة أرباحها، وإن التنافسية تعتبر عاملا أساسيا في نجاحها وتحقيق أهدافها، ولكن يجب عليها تجديد كل الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية وجميع مصادر التمويل والتمويل، لأنها عوامل قوة القدرة التنافسية في السوق، من خلالها تميز منتجاتها عن الأخرى والتي تكسب رضا الزبون وتحقق رغباتهم، وهذه العوامل تؤدي بالمؤسسة للتفوق على منافسها والحصول على قيم وحصص سوقية كبيرة. حيث يؤدي الاهتمام بالموارد البشري إلى تحقيق ما تسعى إليه المؤسسة من خلال استراتيجية تمكين العاملين والتي تعتبر من أهم الاستراتيجيات الحديثة والتي يمكن للمؤسسات أن تطبقها من أجل تحقيق تنافسياتها وأهدافها بشكل عام.

وسوف نحاول التعرف على كيفية تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال استراتيجية تمكين العاملين في ملبنة الأوراس في الفصل الموالي.



تمهيد:

بعدها تطرقنا إلى أهم المفاهيم والعناصر المتعلقة بتمكين العاملين في الفصل الأول، و المنافسة و التنافسية في الفصل الثاني و العلاقة التي تربط التمكين بتنافسية المؤسسة، و التي من شأنها تطرقنا إلى دراسة ميدانية تعزز لنا مدى التوافق و العلاقة المترابطة المتغيرين السابقين، وقد قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال دراسة حالة ملبنة الأوراس - باتنة- وذلك من أجل معرفة العلاقة الموجودة بين تمكين العاملين و تنافسية المؤسسة التي قيد الدراسة، حيث قمنا بتقديم عام عن المؤسسة محل الدراسة ثم تصميم استبانة لغرض معرفة آراء العمال نحو المتغيرين، حيث تم اختيار عينة من العمال وتوزيع الاستبانة عليهم، ثم تحليل الإجابات و اختبار صحة الفروض، وذلك من خلال ما يلي:

- المبحث الأول: تقديم عام لملبنة الأوراس.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: تقديم عام لملبنة الأوراس

نظرا للمكانة الاقتصادية للملبنة والدور الذي تلعبه في توفير المادة الأساسية للمستهلك، فقد خصصنا المبحث الأول من هذا الفصل بالتعريف بالملبنة والذي سوف نتطرق في المطلب الأول إلى نشأة الملبنة وفي المطلب الثاني إلى دراسة الهيكل التنظيمي للملبنة وفي المطلب الثالث والأخير عرض مراحل عملية إنتاج حليب الأكياس بملبنة الأوراس.

### المطلب الأول: نشأة ملبنة الأوراس

#### أولاً: نشأة المؤسسة

أنشئ الديوان الوطني للحليب ومشتقاته في السبعينات من القرن الماضي، حيث كان عبارة عن وحدة وطنية مركزية لها عدة فروع منتشرة في الجزائر منها في الشرق والغرب وفي الوسط. وبعد ظهور عدة مشاكل أعاققت السير الجيد للديوان بجميع فروعه الموزعة عبر الوطن، الأمر الذي دعا إلى إعادة هيكلته، حيث تم تقسيمه سنة 1981 إلى ثلاث دواوين جهوية وهي:

- الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للشرق.
- الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للغرب.
- الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته الوسط.

لقد تأسس الديوان الجهوي الشرقي للحليب ومشتقاته بموجب المرسوم رقم 81/352 المؤرخ في 19/12/1981 ومقره مدينة عنابة، والذي يتكون من عدة وحدات في الشرق من بينها ملبنة الأوراس -باتنة- من أجل تغطية السوق الشرقية للبلاد، والتي كانت تشهد نقصا فادحا في هذه المادة الأساسية في ذلك الوقت، وبعد البحوث والدراسات التقنية التي قام بها خبراء أجانب من الشركة الفرنسية Alfa-Laval وبمساعدة الديوان الوطني للحليب ومشتقاته آنذاك. تأسست ملبنة الأوراس سنة 1984 وتم وضع حجر الأساس لها سنة 1986 وقد دامت مدة الأشغال بها 5 سنوات. لتنتقل عملية الإنتاج بالملبنة في 7 أكتوبر 1991<sup>1</sup>.

تقع الملبنة في المنطقة الصناعية كشيده بمدينة باتنة على بعد حوالي 4 كلم من وسط المدينة بمساحة إجمالية تقدر ب 39439م<sup>2</sup> منها 7340م<sup>2</sup> مغطاة وهي مقسمة إلى البنايات التالي:

<sup>1</sup> - من وثائق المؤسسة

الفصل الثالث: ..... الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس -باتنة-

جدول رقم (04): جدول توزيع المساحة الإجمالية للبنىات

المساحة	البنىات
2م <sup>2</sup> 720	بناية
2م <sup>2</sup> 900	بناية خاصة بتخزين الحليب
2م <sup>2</sup> 720	بناية اجتماعية
2م <sup>2</sup> 720	بناية خاصة بتخزينه المادة الدهنية
2م <sup>2</sup> 4280	بناية الإنتاج

المصدر: مصلحة المستخدمين

ثانيا: عدد العمال

تتكون المؤسسة على عدد متوسط من العمال ويقدر عددهم الإجمالي 161 عاملا أغلبهم عمال تنفيذيون والذين يعملون في الوحدة الإنتاجية، أما الإطارات فأغلبهم إداريين.

والجدول التالي يوضح تقسيم العمال حسب (الدائمون - مؤقتون):

الجدول رقم (05): جدول تقسيم العمال حسب الدائمون - مؤقتون:

العدد	تصنيف العمال حسب:
97	الدائمون
64	مؤقتون

المصدر: مصلحة المستخدمين.

الفصل الثالث: ..... الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس -باتنة-

الجدول رقم (06): جدول تقسيم العمال حسب الوظيفة:

أعوان التنفيذ	العمال حسب الوظيفة
2	إطارات مسيرة
11	إطارات سامية
29	إطارات
38	أعوان التحكم
81	أعوان التنفيذ

المصدر: مصلحة المستخدمين.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للملينة:

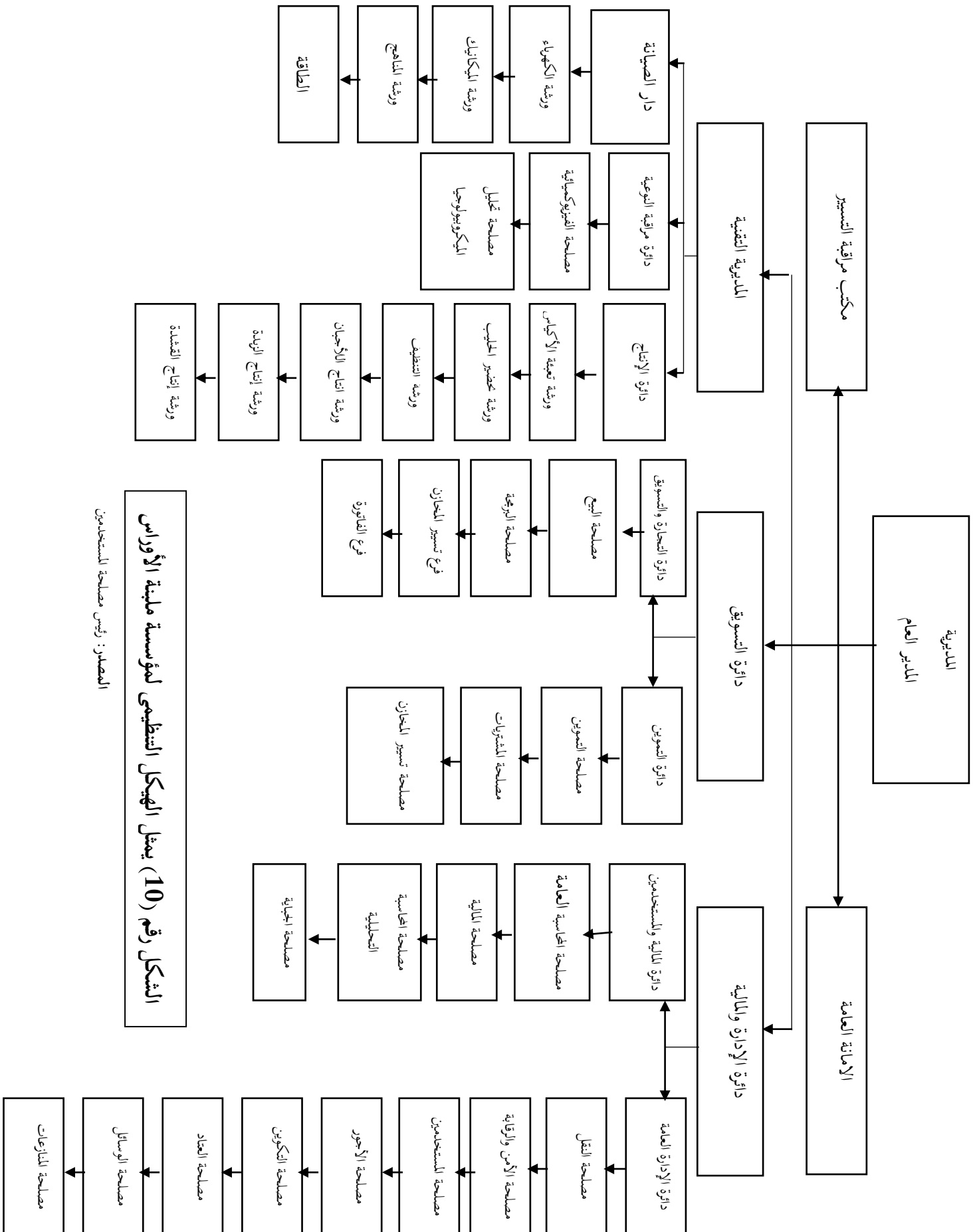
سنقوم في هذا المطلب بدراسة وشرح الهيكل التنظيمي للملينة، مع أهم الوظائف والمهام التي تقوم بها كل مصلحة من مصالحها المختلفة.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للملينة:

الشكل رقم (10) يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة الأوراس



الفصل الثالث: ..... الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس -باتنة-



الشكل رقم (10) يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة الأوراس

المصدر: رئيس مصاحفة المستخدمين

الفرع الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي:

تنقسم الملبنة إلى مديرات ودوائر فرعية تحت إشراف المدير العام للمؤسسة.

❖ **المديرية: المدير العام:**

يقوم بإدارتها المدير العام وتعتبر المحرك الرئيسي للوحدة وتمكن مهامها الرئيسية فيما يلي:

- المحافظة على أسرار الملبنة.
- تسجيل وتنظيم البريد الوارد والصادر.
- تنسيق مواعيد عقد الاجتماعات مع اطارات الملبنة أو مع العملاء الخارجيين.
- تلعب دور الوسيط بين الإدارة والأطراف الأخرى.

❖ **مديرية الإدارة والمالية:** تتكون هذه المديرية من دائرتين هما:

1. **دائرة الإدارة العامة:** تعتبر الهيئة العليا في الوحدة مهمتها الإشراف على كل ما يتعلق بالإدارة من توظيف، ترقية،

تكوين، حل النزاعات، تسيير الأجور، ... الخ وتنظم المصالح التالية:

- **مصلحة الأمن والوقاية:** تتمثل مهامها في العمل على سلامة العمال من الحوادث والأخطار التي قد تلحق بها.
- **مصلحة المستخدمين:** تهتم بجميع مصالح الموظفين وحالاتهم الاجتماعية كالترقية، الضمان الاجتماعي، الاهتمام بصحة العامل.

- **مصلحة الأجور:** تقوم بالمهام التالية:

إعداد بطاقة للعمال وملف تكوينهم.

مراقبة الحضور اليومي مع الاهتمام بالغيابات.

إصدار شهادات العمل.

- **مصلحة التكوين:** تقوم بتكوين الاطارات والرفع من كفاءتهم ورفع قدرات العمل
- **مصلحة العتاد:** تهتم بتوفير وسائل النقل للعمال وكذلك للمنتوجات وصيانتها.
- **مصلحة الوسائل العامة:** توفر مستلزمات المؤسسة (أدوات، مكتب، أوراق..... إلخ)
- **مصلحة النزاعات:** تهتم بحل الخلاف داخل المؤسسة أو خارجها (شيك، عقود الضمان، حق المصاب بحادث

(العمل)

## الفصل الثالث: ..... الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس -باتنة-

2. دائرة المالية والمحاسبة: تعتبر هذه الدوائر طرف مهم في الوحدة الانتاجية وتضم المصالح التالية:

- مصلحة المحاسبة العامة: ومن مهامها:
- تحتفظ بمختلف الوثائق والملفات الخاصة بالمشتريات، عمليات البنك، دخول الأموال وخروجها وتقوم بإعداد اليوميات الملحقة بهذه العمليات بالاستناد إلى الوثائق الأصلية.
- تقوم بمراقبة كل الوثائق كل سنة.
- تسجل كل الإهلاكات والمقونات كل سنة.
- تسجل عملية تخزين المواد واللوازم وهذه بالموازاة مع مصلحة المحاسبة والمواد.
- تسجل الضرائب والرسوم ومختلف عمليات الضمان والهيئات الاجتماعية.
- اعداد الميزانية الختامية.
- مراقبة الجرد المادي للاستثمارات.
- تحويل الميزانية الختامية والميزانية السنوية إلى مصلحة الإدارة العامة.
- **مصلحة المالية:** تقوم هذه المصلحة بالعمليات التالية:
- إعداد الموازنات النقدية.
- الاهتمام بجميع النفقات والايادات التي تحدث على مستوى الوحدة.
- مراقبة الفواتير ومدى مطابقتها مع إذن الاستلام.
- إعداد الشيكات لتسديد فواتير الموردين.
- إعداد حالة التقارب البنكي.
- تعد مصلحة المالية الخطوة الأولى لدراسة كل العمليات المالية التي تقوم بها الوحدة وبعد ذلك ترسل إلى مصلحة المحاسبة التحليلية، مصلحة الجباية، مصلحة المحاسبة العامة.
- **مصلحة المحاسبة التحليلية:** تهتم هذه المصلحة بحساب التكاليف وسعر التكلفة لكل منتج كذلك تهتم بمحاسبة المواد وعليه تقسم المصلحة إلى:

### قسم محاسبة المواد: يكمن دورها في:

- متابعة العمليات المتعلقة بحركة المخزون.
- التأكد من صحة وثائق المستهلك في هذه المصلحة.
- إعداد ملف المحاسبة التحليلية من أجل المواد واللوازم المستعملة.
- قسم حساب وتحليل التكاليف: إن أهم عمل يقوم به هذا القسم هم تحديد سعر تكلفة المنتوجات.

## الفصل الثالث: ..... الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس -باتنة-

- مصلحة الجباية: يمكن تلخيص دورها في إعداد التصريحات الجبائية المتضمنة للضرائب والرسوم التي تخضع لها الوحدة والمتمثلة في:

الرسم على القيمة المضافة.

الرسم على النشاط التجاري والصناعي.

الضريبة على الدخل الإجمالي.

### ❖ مديرية التجارة والتسويق:

تعتبر أهم المديرية داخل الملبنة، من خلال تسهيل سير عمليات الشراء والبيع وتحتوي على:

1. دائرة التموين: وتعمل على ضمان التموين الدائم للملبنة بما تحتاجه من مواد أولية وغيرها من اللوازم كقطع الغيار خاصة بالتجهيزات وهي تضم مصلحتين:

- مصلحة المشتريات: وظيفتها تكمن في حالة إصدار طلب الشراء من إحدى الدوائر فهي تقوم بالاتصال بالموردين بعد موافقة مجلس الإدارة، والاتفاقات واستلام الفواتير.

- مصلحة تسيير المخازن: يهتم هذا القسم بكل المخزونات التي تتعلق بالإنتاج إذ يقوم بـ:

تخزين المنتجات والحفاظ على سلامتها وسلامة نظافة المخزن.

شحن الحليب ومشتقاته في شاحنات الملبنة أو شاحنة الزبائن

ويتفرع من هذه المصلحة فرع تسيير المخازن والذي يشرف عليه مسيرين المخازن وهما:

- مخزن قطاع الغيار: هذا المخزن يتبع نظام التقييم لكل آلة وهو المسؤول عن توفير قطع الغيار في أية وقت من الدورة الإنتاجية وهذا لضمان السير الحسن لنشاط الوحدة أو لتفادي أي تعطل في الإنتاج.

- مخزن المواد الأولية والمعلبات: وهي عبارة عن مخازن مهيأة ومغطاة تحتوي على مختلف المواد الأولية ما عدا المواد الدسمة التي خصصت لها قطع أرضية محاطة بسياح.

2. دائرة التسويق: تعتبر من أهم الدوائر في أي مؤسسة اقتصادية مهمتها تسطير برامج تجارية وإيجاد طرق لتنفيذها وتتكون من أربع مصالح:

- مصلحة البيع: مهمتها العمل على تسويق كل المنتوجات بعد خروجها عبر سلسلة من المراحل الإنتاجية وتنفيذ القرارات بشأن عملية البيع.

- مصلحة البرمجة: تقوم باستلام طلبات الزبائن وتقوم ببرمجة سلعهم وفق شروط العملاء.

## الفصل الثالث: ..... الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس -باتنة-

- فرع تسيير المخازن: يقوم بتخزين المنتوجات النهائية (الحليب واللبن) بينما الحليب المبستر فيشحن من الورشات مباشرة.

- فرع الفاتورة: يتم على مستوى هذا الفرع استلام وصل الطلب مع تحري وصل تسليم، وبعد التأكد من البضاعة يقوم المفوتر بإعداد الفواتير للعملاء حيث النسخة الأصلية تسلم للعميل ونسختان إلى أمين الخزانة والنسخة الرابعة يحتفظ بها مع نسخة من وصل الطلب ووصل الاستلام.

### ❖ المديرية التقنية:

وتندرج تحت هذه المديرية ثلاث دوائر:

1. دائرة الصيانة: الدور الأساسي لهذه الدوائر هو إصلاح الآلات وتضم أربعة مصالح هي مصلحة الكهرباء، مصلحة الميكانيك، مصلحة المناهج، مصلحة وسائل الطاقة.

2. دائرة مراقبة النوعية: وهي مختصة في مراقبة جودة المنتج ونوعيته في الملبنة، من حصول الموافقة على الإنتاج والحصول على المواد الأولية وبعد عملية الإنتاج إلى غاية الحصول على المستوى النهائي وتصريفه للمستهلك وتتكون هذه الدوائر من مصلحتين هما:

مصلحة الفيزيوكيميائية، مصلحة المراقبة البكتيريولوجية.

3. دائرة الإنتاج: هي العمود الفقري للملبنة ولها علاقة مع جميع الدوائر من مهامها التسيير التقني لورشات الإنتاج

(الآلات) والتسيير الإداري لعمال الورشات (في إطار العطل، الحوادث) لدائرة الإنتاج، وتضم أربع ورشات وهي:

ورشة تحضير الحليب.

ورشة تصنيع وتعبئة حليب القارورات.

ورشة تعبئة حليب الأكياس.

ورشة التنظيف.

المطلب الثالث: عرض عملية إنتاج حليب الأكياس بملبنة الأوراس:

تقوم ملبنة الأوراس بإنتاج عدة أنواع من المنتجات وهي: الحليب المبستر "حليب الأكياس"، حليب المخمر "لبن الأكياس"، بالإضافة إلى الحليب النيئ الذي تمت معالجته داخل الملبنة.

وتتم عملية إنتاج ومعالجة الحليب النيئ للحصول على حليب الأكياس بعدة مراحل وخطوات، وسنحاول اختصارها فيما يلي:

1. استقبال الحليب النيئ ومعالجته:

تشكيلة الحليب النيئ توضع في صهاريج ذات قدرة عالية مزودة بنظام تبريد لكي يخضع الحليب النيئ لعدة تحاليل تكشف عن نسبة كثافة الحموضة والمادة الدسمة، فإذا كان الحليب مطابق للمعايير يمر إلى المعالجات الأخرى. إن الحليب الطازج يصب بالجذب ثم يتحه نحو مزيل الغازات وبعدها تتولى مضخة الطرد المركزي إرسال الحليب إلى صهاريج التبريد ثم عملية التعبئة ف أكياس ذات سعة 1 لتر.

2. إعادة التركيب والبسترة:

لإعادة تركيب الحليب وبسترته، تمر هذه العملية بمرحلتين هما: إعادة تشكيل الحليب، وإعادة تركيبه:

-إعادة تشكيل الحليب: الحليب المعاد تشكيله هو عبارة عن خليط بين غبرة الحليب والماء لتحضير كمية مقدارها 15000 لتر من الحليب المعاد تشكيله، ويجب تعبئته على الأقل 57 كيس من الغبرة (كيس واحد = 25 كلغ)، تسقط الغبرة على شبك متحرك للتصفية لتمر من خلاله إلى الخلاط، ويزج الماء الساخن بمحول حراري بدرجة 45° درجة مئوية وغبرة الحليب تتم عملية الخلط لمدة 15 دقيقة.

-إعادة تركيب الحليب: لإعادة تركيب الحليب، يجب إتباع الخطوات التالية:

تذويب المادة الدسمة: تنقل براميل المادة الدسمة إلى غرفة التذويب المسخنة بدرجة 65°-70° درجة مئوية أين تبقى هناك لمدة 20 ساعة، بعد عملية التذويب تحول المادة الدسمة بفضل مضخة باتجاه صهريج حافظين للحرارة لأجل التخزين

مزج المادة الدسمة بالحليب المعاد تشكيله: يضخ الحليب المعاد تشكيله بسرعة مستقرة في حول حراري لأجل تسخينه بدرجة 70° درجة مئوية، ثم يحول الحليب إلى مزيل الغازات للتخلص من الرغوة و الروائح الكريهة، بعدها يصب الحليب بالصهاريج أين يمزج بالمادة الدسمة الذائبة، حيث أن هذه الأخيرة تضخ عن طريق مضخة خاصة حتى نحصل على حليب متجانس ومستقر وبعدها يوجه الحليب نحو التخزين في خزانات كبيرة ذات سعة 20000 لتر و

## الفصل الثالث: ..... الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس -باتنة-

30000 لتر حافظة للبرودة من  $4^{\circ}$  -  $8^{\circ}$  درجة مئوية أي تأتي مباشرة عملية البسترة وذلك من خلال التسخين من  $85^{\circ}$  إلى  $90^{\circ}$  درجة مئوية في المحولات الحرارية و أخير يبرد بـ  $4^{\circ}$  -  $8^{\circ}$  درجة مئوية ويخزن.

### 3. تعبئة الحليب المبستر في الأكياس:

إنطلاقا من شريط البلاستيك الخاص بحليب الأكياس تشكل الأكياس بواسطة آلة خاصة ثم تتم تعبئة الحليب المبستر في أكياس ذات سعة 1 لتر.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة:

من أجل الوصول إلى العلاقة بين الإطار النظري والدراسة الميدانية حول موضوع " اثر تمكين العاملين على تنافسية المؤسسة " قمنا باتباع الإجراءات المنهجية للبحث، وقد تم تحديد مجتمع البحث من إطارات وعمال بالمؤسسة محل الدراسة واختيار عينة عشوائية وتوزيع الاستبانة عليهم، والتي سوف نبين الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها من العينة المستهدفة من أجل الدراسة والتي تبين مدى صدق الاستبانة وثباتها، وتوزيعها الطبيعي للبيانات.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

#### الفرع الأول: منهجية البحث

##### - المنهج المتبع:

للتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وذلك من خلال التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بتمكين العاملين، وكذا المفاهيم المتعلقة بالتنافسية، وكذا الاعتماد على مجموعة من المعطيات والبيانات من خلال الاستبيان، والتي تم من خلالها التعرف على واقع التمكين بالمؤسسة محل الدراسة، وكذا تنافسية المؤسسة والعلاقة بينهما.

كما اعتمدنا على منهج دراسة حالة بهدف التعرف على خصائص ومضمون حالة او ظاهرة واحدة بصورة مفصلة ودقيقة، ويركز على تحديد حالة معينة كخطوة أولى ومن ثم جمع معلومات مفصلة ودقيقة عنها كخطوة ثانية، وتحليل المعلومات التي تم جمعها بطريقة عملية للحصول على نتائج خاصة قد يمكن تعميمها.

##### - مجتمع الدراسة:

نزولا عند أهداف الدراسة قمنا بتحديد المجتمع الذي تستهدفه هذه الدراسة، يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين، والبالغ عددهم (167) عامل حسب مصلحة المستخدمين للمؤسسة.

##### - عينة البحث :

هي اختيار عناصر من مجتمع الدراسة لجمع البيانات بما يخدم ويناسب ويعمل على تحقيق أهداف الدراسة. اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث المتمثلة في (الإداريين والعمال التنفيذيين) والتي بلغ حجمها (40) عامل، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (34) استبانة، وبعد فحصها،



## الفصل الثالث: ..... الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس -باتنة-

لم يستبع أية منها لأنها تحقق شروط الإجابة الصحيحة وبالتالي كان عدد الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي نفس عدد الاستبانة المستردة.

### - طرق جمع البيانات والمعلومات

**البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة، وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (Statistical package for Social Science) (Sps.V20)،

وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

- **البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة

بموضوع البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. إن استخدام المصادر الثانوية ساعدنا على التعرف على الأسس والطرق السليمة لإعداد البحث، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

### 4- أداة البحث:

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على

الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

إعداد استبانة أولية لغرض استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

- عرض الاستبانة على المشرف من أجل تحديد مدى وملاءمتها.

- تعديل الاستبانة بشكل أولى حسب ما يراه المشرف.

- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وإعطاء ملاحظات لتعديل

وحذف ما يلزم.

- تعديل الاستبانة.

## الفصل الثالث: ..... الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس -باتنة-

- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة. وقد تم الاعتماد على الاستبانة كجزء أساسي في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة والتي قمنا بتقسيمها الى قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** ويشمل البيانات الشخصية للمبحثن وهي: الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، المنصب المشغول، سنوات الخبرة

**القسم الثاني:** ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من 37 عبارة موزعة على محورين رئيسيين:

• **المحور الأول:** خاص بتمكين العاملين ويحتوي على (27) عبارة موزعة كآلات:

**البعد الأول:** تفويض السلطة 5 عبارات الأولى.

**البعد الثاني:** تدريب العاملين، 5 عبارات من العبارة 6 إلى العبارة 10.

**البعد الثالث:** الاتصال الفعال، 5 عبارات من العبارة 11 إلى العبارة 15.

**البعد الثالث:** تحفيز الموظفين، 7 عبارات من العبارة 17 إلى العبارة 22.

**البعد الرابع:** فرق العمل. 5 عبارات من العبارة 23 إلى العبارة 27.

• **المحور الثاني:** خاص بتنافسية المؤسسة ويحتوي على (10) عبارات الأخيرة.

### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V20)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي - الحدود الدنيا والعليا- المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4). ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.79=5/4) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

## الفصل الثالث: ..... الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس –باتنة-

الجدول رقم (07): الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة.

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): درجات مقياس ليكارت الخماسي:

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

المصدر: صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الداء المالي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، 131.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار صحة الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.20)، من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

- النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة تقييم العينة للمتغيرات ومدى تشتت الإجابات.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analyses) وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية) تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، تحفيز الموظفين، فرق العمل (على المتغير التابع وهو تنافسية المؤسسة.
- معامل الارتباط بيرسون: لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرين.

• اختبار: **one way anova** لاختبار الفروق بين المتوسطات عدة فئات

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها

الفرع الأول: صدق أداة البحث:

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها. وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي:

أ- صدق المحتوى:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من أساتذة متخصصين في هذا مجال التسيير وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، وفي مدى كفاية أداة البحث وذلك من حيث عدد العبارات المستخدمة ومدى شموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية لها أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل المرغوب فيه أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه كل محكم.

وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم بعناية وتم إجراء التعديلات المطلوبة على أساس توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة (لاستبانة) صالحة لقياس ما صممت من أجله.

ب- صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (09)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.942) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات الدراسة

وللتأكد من ثبات الأداة (الاستبانة) قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ وذلك من أجل معرفة مدى استقرار نتائج الاستبيان إذا تكررت على نفس العينة مرة أخرى، مع العلم أيضا بأن ألفا كرونباخ يجب أن يكون عند مستوى 0.60 فأكثر، وقد كانت النتائج كالآتي:

الفصل الثالث: ..... الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس -باتنة-

جدول رقم (09): معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة

معامل الصدق	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور وتقسيماتها
<b>المحور الأول</b>			
0.940	0.885	27	تمكين العاملين
<b>أبعاد تمكين العاملين</b>			
0.861	0.743	5	تفويض السلطة
0.878	0.772	5	تدريب الموظفين
0.884	0.782	5	الاتصال الفعال
0.907	0.824	7	تحفيز الموظفين
0.822	0.677	5	فرق العمل
<b>المحور الثاني</b>			
0.894	0.800	10	التنافسية
0.942	0.888	37	جميع عبارات الاستمارة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

التعليق:

نلاحظ من الجدول السابق أن كل نتائج معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60% مما يدل على أن ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعية في الاستمارة حيث تراوحت نسبة المحاور والأبعاد ما بين 0.677 و0.824 وكانت بالنسبة لمحور تمكين العاملين 0.885 وقد قسم هذا المحور إلى أبعاد تفويض السلطة، نسبتها 0.743 وكانت نسبة تدريب الموظفين 0.772 وبلغت نسبة الاتصال الفعال 0.782 أما تحفيز الموظفين فكانت 0.824 ، أما نسبة

## الفصل الثالث: ..... الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس -باتنة-

---

البعد الأخير أي فرق العمل فهي 0.677، أما بالنسبة إلى محور التنافسية فقد بلغة نسبتها وفي الأخير بلغ المعامل الكلي للاستمارة 0.888 .

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث وصفا للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على مدى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبناها في الدراسة وتفسيرها.

#### المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة وتحليل البيانات الشخصية لمبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

#### جدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	52,9
	أنثى	16	47,1
	<b>المجموع</b>	<b>34</b>	<b>100</b>
الفئة العمرية	من 20 إلى اقل من 29 سنة	13	38,2
	من 30 إلى اقل من 39 سنة	6	17,6
	من 40 إلى اقل من 49 سنة	10	29,4
	أكثر من 50 سنة	5	14,7
	<b>المجموع</b>	<b>34</b>	<b>100</b>
المستوى العلمي	ثانوي فأقل	13	38,2
	ليسانس	13	38,2
	مهندس	2	5,9
	دراسات عليا	6	17,6

الفصل الثالث: ..... الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس -باتنة-

100	34	المجموع	
17,6	6	إطار	المنصب المشغول
17,6	6	رئيس قسم	
44,1	15	موظف إداري	
20,6	7	عمال تنفيذيين	
100	34	المجموع	
38.2	13	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
17.6	6	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	
8.8	3	من 10 إلى اقل من 15 سنة	
35.3	12	من 15 سنة فأكثر	
100	34	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

التعليق:

أولاً: الجنس :

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة تمثل في نسبة % 52,9 ذكور، وما نسبته % 47,1 إناث، أي سيطرة الفئة الذكورية على الفئة الأنثوية في التوظيف داخل المؤسسة.

ثانياً: الفئة العمرية

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب الفئة العمرية لأفراد العينة تمثل فيما نسبته % 38,2 من 20 سنة- إلى 29 سنة، وما نسبته % 17,6 عمرهم من 30 سنة- إلى 39 سنة، وما نسبته % 29,4 عمرهم من 40 سنة - إلى 49 سنة، وما نسبته % 14,7 عمرهم أكثر من 50 سنة، أي أن فئة من 20 سنة- إلى 29 سنة هي أكثر نسبة توظيف بالمؤسسة حيث تمثل % 38,2 من نسبة التوظيف.



### ثالثا: المستوى التعليمي

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة تمثل فيما نسبته 38,2% مؤهلهم العلمي ثانوي فأقل، وأن ما نسبته 38,2% مؤهلهم العلمي ليسانس، وأن ما نسبته 5,9% مؤهلهم العلمي مهندس، وما نسبته 17,6% مؤهلهم العلمي دراسات عليا، أي أن فئة ثانوي فأقل، وفئة الليسانس هي الفئة المسيطرة وهم أكثر نسبة في العينة المستهدفة في هذه المؤسسة.

### رابعا: المنصب المشغول

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب المنصب المشغول لأفراد العينة في المؤسسة تتمثل فيما نسبته 17,6% لفئة الإطارات، ونفس النسبة بالنسبة لفئة رؤساء الأقسام، أما نسبة الموظفين الإداريين هي 44,1% ونسبة فئة العمال التنفيذيين 20,6%، ونلاحظ من تحليل البيانات الشخصية لمنصب المشغول من عينة الدراسة أن فئة موظف إداري هي المسيطرة إذ تعتبر أكبر نسبة من العينة المستهدفة في هذه المؤسسة.

### خامسا: عدد سنوات الخبرة

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب سنوات الخبرة لأفراد العينة تتمثل فيما نسبته 38.2% لفئة أقل من 5 سنوات خبرة، وما نسبته 17.6% لفئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنة خبرة، وما نسبته 8.8% لفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة خبرة، وما نسبة 35.3% لفئة من 15 سنة فأكثر، ونلاحظ أن 38.2% من المستجوبين لديهم خبرة في الميدان أقل من 5 سنوات هي الفئة الأكثر استهدافا، ومنه فإن المؤسسة تعتمد على موظفين لديهم خبرة في العمل ويعتمد عليهم.

### المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

سنحاول التطرق في هذه المطلب إلى إذا ما كانت عينة البحث تتبع التوزيع الطبيعي باستعمال معامل الالتواء ومعامل التفلطح (skewness و kurtosis)، بالإضافة إلى تحليل محاور استبانة الدراسة المحور الأول هو تمكين العاملين أما المحور الثاني هو تنافسية المؤسسة.

### الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

ويقصد به اختبار ما إذا كانت البيانات خاضعة للتوزيع الطبيعي أم لا، من أجل التحقق من ذلك تم حساب معامل الالتواء (skewness) ومعامل التفلطح (kurtosis) للمتغيرات المستقلة والتابعة، وبالعودة إلى الدراسات التي

## الفصل الثالث: ..... الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس -باتنة-

صدرت في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين  $[-3, 3]$  و (Kurtosis) محصورة بين  $[-10, 10]$ ، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين  $[-1, 1]$  و (Kurtosis) محصورة بين  $[-3, 3]$ ، لتكون البيانات خاضعة للتوزيع الطبيعي.

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

### الجدول رقم (11): معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة.

Kurtosis		Skewness		الحد الأعلى	الحد الأدنى	الأبعاد
الاحصائيات	الخطأ المعياري	الاحصائيات	الخطأ المعياري	الاحصائيات	الاحصائيات	
1.784	0.788	-1.131	0.403	4.15	1.85	المحور الأول: تمكين العاملين
4.406	0.788	-1.439	0.403	4.80	1.20	البعد الأول: تفويض السلطة
0.926	0.788	-1.031	0.403	4.00	1.20	البعد الثاني: تدريب الموظفين
0.542	0.788	-0.461	0.403	5.00	1.60	البعد الثالث: الاتصال الفعال
0.111	0.788	-0.851	0.403	4.43	1.29	البعد الرابع: تحفيز الموظفين
1.404	0.788	-1.025	0.403	4.80	2.20	البعد الخامس: فرق العمل
-0.105	0.788	0.126	0.403	4.60	2.50	المحور 02: تنافسية المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v20.

### الفصل الثالث: ..... الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس -باتنة-

من خلال الجدول رقم (8) يتضح أن جميع قيم معامل الالتواء لمحاور وأبعاد الدراسة كانت محصورة بين (1,439- و 0.126) أي أنه محصور بين (3- و 3) كما أن قيم معامل التفلطح محصورة بين (0.105- و 4.406) أي بين (- و 10 و 10)، وبالتالي فإن بيانات البحث تتوزع توزيع طبيعياً.

## الفصل الثالث: ..... الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس -باتنة-

### الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة.

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) على مقياس ليكارت (لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في تمكين العاملين وتنافسية المؤسسة، ويظهر الجدولين رقم (9) ورقم (10) نتائج المحور الأول: تمكين العاملين والمحور الثاني: تنافسية المؤسسة:

### أولا: المحور الأول (تمكين العاملين)

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور تمكين العاملين.

الرقم	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه العينة	الأهمية النسبية
<b>01: تفويض السلطة</b>					
01	تثق الإدارة في قدرتي على القيام بالمهام الموكلة إلي.	0,869	3,82	موافق	2
02	تسمح المؤسسة لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة.	0,983	3,06	محايد	5
03	تمنح المؤسسة لموظفيها حرية التصرف في أداء عملهم.	0,985	3,38	محايد	3
04	يملك الموظفون صلاحية تصحيح أخطائهم دون الرجوع إلى المسؤول المباشر.	0,955	3,24	محايد	4
05	أعرف تماما المطلوب والمتوقع مني انجازته في عملي.	0,793	3,91	موافق	1
المجموع	5	0,646	3,48	موافق	
<b>02: تدريب العاملين</b>					
01	تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	0,988	3,59	موافق	1
02	تقوم الإدارة بتحديد احتياجات البرامج	0,892	3,15	محايد	3

الفصل الثالث: ..... الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس -باتنة-

				التدريبية الجديدة بصورة دائمة.	
5	محايد	3,03	0,999	تحرص الإدارة على توفير دورات تدريبية بصورة منتظمة.	03
2	محايد	3,32	0,945	تتيح المؤسسة لموظفيها فرص التعلم واكتساب معارف وخبرات جديدة.	04
4	محايد	3,09	0,933	تبنى الإدارة سياسة واضحة للتدريب.	05
	محايد	3,24	0,688	05	المجموع
<b>03: الاتصال الفعال</b>					
1	موافق	3,59	0,783	أجد سهولة في التواصل مع زملائي في الوحدات التنظيمية الأخرى.	01
3	محايد	3,38	0,954	دوما ما نتحصل على الدعم من خلال الحصول على المعلومات الخاصة بالمهام التي أجزها.	02
4	محايد	3,12	1,038	يتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	03
5	محايد	3,06	1,043	تسعى الإدارة إلى توفير المعلومات بدرجة كبيرة من الدقة والحداثة في الوقت المناسب.	04
2	موافق	3,50	0,992	يتم إبلاغي بالمعلومات والمستجدات التي تتعلق بمهام عملي.	05
	محايد	3,33	0,706	05	المجموع
<b>04: تحفيز الموظفين</b>					
1	موافق	3,56	1,021	أحظى بالثناء والتقدير من المسؤولين عني عندما أنجز عملي بمهارة.	01
2	محايد	3,26	1,163	تعمل الإدارة على تحفيزي وتشجيعي لتحمل المسؤولية.	02
7	محايد	2,85	1,209	يتناسب الراتب الذي أتقاضه مع الجهد الذي أبذله.	03
5	محايد	3,09	1,215	تشجع المؤسسة الأفراد على الابداع وتعزز روح المبادرة لديهم.	04

الفصل الثالث: ..... الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس -باتنة-

05	ظروف العمل مناسبة لأداء المهام الموكلة إلي.	1,008	3,21	محايد	3
06	تثق الإدارة في قدرتي على أداء عملي بطرق وأساليب مختلفة ومبدعة.	1,043	3,18	محايد	4
07	تثق الإدارة بقدرتي على طرح الأفكار والحلول المناسبة في مجال عملي.	1,043	3,06	محايد	6
المجموع	07	0,771	3,17	محايد	
<b>05: فرق العمل</b>					
01	أستطيع العمل مع زملائي في شكل فريق.	0,904	3,82	موافق	3
02	يسود الاحترام والتقدير في الفريق الذي أعمل فيه.	0,814	4,06	موافق	1
03	أجد أن العمل الجماعي يزيد من نشاطي ودافعتي نحو العمل.	0,694	3,94	موافق	2
04	تشجع الإدارة العمال والموظفين في تبادل الخبرات فيما بينهم.	0,976	3,68	موافق	4
05	يسمح لي الفريق في تحقيق الذات.	0,861	3,47	موافق	5
المجموع	05	0,565	3,79	موافق	
<b>تمكين العاملين</b>					
		0.487	3.39	محايد	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

### التعليق

من الجدول رقم (12) يتضح أن المتوسط الكلي للتمكين بجميع أبعاده بلغ 3.39 وهذا يدل على أن التمكين في مؤسسة ملبنة الأوراس محايد. وقد تبين أن جميع أبعاد التمكين حاز على تقييم متوسط، إلا بعد تفويض السلطة وفرق العمل الذي حاز على تقييم موافق حيث كان ترتيبها كالتالي:

- **فرق العمل:** يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن بعد " فرق العمل " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.79) بانحراف معياري (0.565) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير اتجاه العينة إلى "موافق"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد فرق العمل أنها تشكل قبولا مرتفعا نسبيا، حيث تراوحت المتوسطات ما

## الفصل الثالث: ..... الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس -باتنة-

بين (3.47- 4.06) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.694- 0.976) وهذا ما يدل على فرق العمل في المؤسسة هناك ترابط بين العمال وتفاهم بينهم.

• **تفويض السلطة:** ويتضح أيضا من خلال الجدول رقم (12) أن بعد " تفويض السلطة " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.48) بانحراف معياري (0.646) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد اتجه العينة إلى "موافق"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد تفويض السلطة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.06-3.91) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.793- 0.985) وهذا ما يدل على تفويض السلطة للعمال جيداً نتيجة منح المؤسسة لموظفيها حرية التصرف في أداء عملهم.

• **الاتصال الفعال:** ونلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (12) أن بعد " الاتصال الفعال " جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.33) بانحراف معياري (0.706) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير اتجاه العينة إلى "محايدة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الإتصال الفعال أنها تشكل قبولاً متوسطاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.06-3.59) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.706- 1.043) وهذا ما يدل على الاتصال بين عمال المؤسسة متوسط نتيجة عدم توفر وسائل اتصال فعالة ومتطورة وعدم توفير المعلومات في الوقت المناسب.

• **تدريب الموظفين:** ومن الجدول رقم (12) نلاحظ أن بعد " تدريب الموظفين " جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.24) بانحراف معياري (0.688) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير اتجاه العينة إلى "محايدة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد تدريب الموظفين أنها تشكل قبولاً متوسطاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.09-3.59) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.892- 0.999) وهذا ما يدل على تدريب الموظفين في المؤسسة متوسط نتيجة عدم تبني الإدارة سياسة واضحة للتدريب وعدم توفر دورات تدريبية بصورة منتظمة.

• **تحفيز الموظفين:** ومن الجدول رقم (12) نلاحظ أن بعد " تحفيز الموظفين " جاء بالترتيب الأخير أي الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد

## الفصل الثالث: ..... الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس -باتنة-

(3.17) بانحراف معياري (0.771) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير اتجاه العينة إلى " محايد"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد تحفيز الموظفين أنها تشكل قبولاً متوسطاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.85-3.56) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.008- 1.215) وهذا ما يدل على تحفيز الموظفين في المؤسسة متوسط نتيجة عدم تشجيع العمال لتحمل المسؤولية وتناسب مع الراتب مع الجهد المبذول وعدم ثقة الإدارة الأفكار والحلول المطروحة من طرف العمال.

ثانياً: المحور الثاني (تنافسية المؤسسة)

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور تنافسية المؤسسة.

الرقم	الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتجاه العينة	الأهمية النسبية
01	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات أقل تكلفة من المنافسين.	0,896	3,50	موافق	5
02	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.	0,862	3,50	موافق	6
03	تعمل المؤسسة على استهداف أسواق جديدة.	0,640	3,88	موافق	1
04	تستحوذ هذه المؤسسة على حصة سوقية كبيرة نسبياً مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	1,051	3,53	موافق	7
05	تعرف أرباح هذه المؤسسة ارتفاع متزايد نتيجة لارتفاع إنتاجيتها.	0,819	3,76	موافق	2
06	يتوفر لدى هذه المؤسسة مصادر تمويل متنوعة وكثيرة مقارنة بمصادر التمويل التي تملكها المؤسسات الأخرى الناشطة في نفس القطاع.	0,812	3,63	موافق	4
07	تتوفر هذه المؤسسة على تكنولوجيا متطورة ومتنوعة يصعب على المؤسسات المنافسة حيازتها.	0,937	3,03	محايد	10
08	تعتمد المؤسسة على أساليب وتقنيات إنتاجية أفضل مما تملكه المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس القطاع.	0,748	3,47	محايد	8
09	تتوفر المؤسسة على زبائن مميزين ولديهم درجة عالية من	0,950	3,63	موافق	3



## الفصل الثالث: ..... الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس -باتنة-

				الولاء.	
9	محايد	3,35	0,917	تملك المؤسسة القدرة على الاستجابة لمختلف تفضيلات الزبائن تبعاً لاختلاف أذواقهم.	10
مرتفع		3,53	0,520	التنافسية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

### التعليق

حسب المبحوثين في أن المؤسسة تسعى على استهداف اسواق الجديد من أجل تسويق منتجاتها وهذا حسب العبارة 3 والتي جاءت في المرتبة الأولى بمستوى حسابي (3,88) وانحراف معياري مقداره (0,640) في حين كانت العبارة رقم " 7 تتوفر هذه المؤسسة على تكنولوجيا متطورة ومتنوعة يصعب على المؤسسات المنافسة حيازتها " في المرتبة الاخير بمتوسط حسابي (0.03) وانحراف معياري (0.937) بحيث أن المؤسسة لا تعتمد على مواكبة التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج والمنافسة الشرسة في السوق.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى اختبار صحة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وذلك باستخدام نتائج تحليل التباين الانحدار (Analysais of variance).

## الفصل الثالث: ..... الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس -باتنة-

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

❖ الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

(0.05)

جدول رقم (14): نتائج تحليل التباين الانحدار لتفويض السلطة وتنافسية المؤسسة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.500	1	0.500	1.062	0.310
الخطأ	15.059	32	0.471		
المجموع الكلي	15.559	33			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v20.

مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

معامل التحديد  $R^2 = 0.032128 \approx 0.032$

معامل الارتباط  $R = 0.179$

يتضح أن معامل الارتباط بين تفويض السلطة وتنافسية المؤسسة يقدر بـ (0.179) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وضعيف بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.032) وهذا يعني أن 3.2% من التغيرات التي تحل على تنافسية المؤسسة محل الدراسة يفسرها تفويض السلطة.

ولدينا حسب الجدول السابق قيمة F المحسوبة وهي (1.062)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.310) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي أنه نقبل الفرضية الصفرية لأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  ونرفض الفرضية البديلة.

## الفصل الثالث: ..... الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس -باتنة-

### الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموظفين على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

(0.05)

جدول رقم (15): نتائج تحليل التباين الانحدار لتدريب الموظفين وتنافسية المؤسسة.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.102	2.831	1.265	1	1.265	الانحدار
		0.447	32	14.94	الخطأ
			33	15.559	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v20.

مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

معامل التحديد  $R^2 = 0.081283 \approx 0.081$

معامل الارتباط  $R = 0.285$

يتضح أن معامل الارتباط بين تدريب الموظفين وتنافسية المؤسسة يقدر بـ (0.285) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وضعيف بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.081) وهذا يعني أن 8.1% من التغيرات التي تحل على تنافسية المؤسسة محل الدراسة يفسرها تدريب الموظفين.

ولدينا حسب الجدول السابق قيمة F المحسوبة وهي (2.831)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.102) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي أنه نقبل بالفرضية الصفرية لأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموظفين على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  ونرفض الفرضية البديلة.

الفصل الثالث: ..... الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس -باتنة-

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha=$ )

(0.05)

جدول رقم (16): نتائج تحليل التباين الانحدار للاتصال الفعال وتنافسية المؤسسة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.233	1	1.233	2.753	0.107
الخطأ	14.326	32	0.448		
المجموع الكلي	15.559	33			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v20.

مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

معامل التحديد  $R^2 = 0.079227 \approx 0.079$

معامل الارتباط  $R = 0.281$

يتضح أن معامل الارتباط بين الاتصال الفعال وتنافسية المؤسسة يقدر بـ (0.281) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وضعيف بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.079) وهذا يعني أن 7.9% من التغيرات التي تحل على تنافسية المؤسسة محل الدراسة يفسرها الاتصال الفعال.

ولدينا حسب الجدول السابق قيمة F المحسوبة وهي (2.753)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.107) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي أنه نقبل بالفرضية الصفرية لأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ونرفض الفرضية البديلة

الفصل الثالث: ..... الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس -باتنة-

❖ الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموظفين على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha=$ )

(0.05)

جدول رقم (17): نتائج تحليل التباين الانحدار لتحفيز الموظفين وتنافسية المؤسسة.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.027	5.390	2.243	1	2.243	الانحدار
		0.416	32	13.316	الخطأ
			33	15.559	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v20.

مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

معامل التحديد  $R^2 = 0.144163 \approx 0.144$

معامل الارتباط  $R = 0.380$

يتضح أن معامل الارتباط بين بين تحفيز الموظفين وتنافسية المؤسسة يقدر بـ (0.380) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وضعيف بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.144) وهذا يعني أن 14.4% من التغيرات التي تَحُل على تنافسية المؤسسة محل الدراسة يفسرها تحفيز الموظفين.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة وهي (5.390)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.023) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي أنه نقبل بالفرضية البديلة لأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ونرفض الفرضية الصفرية.

إضافة إلى ما سبق فإن العلاقة بين البعد الرابع لتمكين العاملين وهو تحفيز الموظفين و تنافسية المؤسسة يمكن تمثيلها بنموذج من الشكل:

$$Y = 2.722 + 0.338 X$$

أي:

تحفيز الموظفين =  $2.722 + 0.338$  تنافسية المؤسسة

الفصل الثالث: ..... الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس -باتنة-

❖ الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=)$

(0.05)

جدول رقم (18): نتائج تحليل التباين الانحدار لفرق العمل وتنافسية المؤسسة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.976	1	1.976	4.655	0.039
الخطأ	13.583	32	0.424		
المجموع الكلي	15.559	33			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v20.

مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

معامل التحديد  $R^2 = 0.126988 \approx 0.127$

معامل الارتباط  $R = 0.356$

يتضح أن معامل الارتباط بين فرق العمل وتنافسية المؤسسة يقدر بـ (0.356) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وضعيف بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.127) وهذا يعني أن 12.7% من التغيرات التي تحل على تنافسية المؤسسة محل الدراسة يفسرها فرق العمل.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة وهي (4.655)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.039) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي أنه نقبل بالفرضية البديلة لأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  ونرفض الفرضية الصفرية.

إضافة إلى ما سبق فإن العلاقة بين البعد الخامس لتمكين العاملين وهو فرق العمل وتنافسية المؤسسة يمكن تمثيلها بنموذج من الشكل:

$$Y = 2.150 + 0.433 X$$

أي:

$$\text{فرق العمل} = 2.150 + 0.433 \times \text{تنافسية المؤسسة}$$

## الفصل الثالث: ..... الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس -باتنة-

### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=)$

(0.05)

جدول رقم (19): نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.587	1	0.587	1.255	0.271
الخطأ	14.972	32	0.468		
المجموع الكلي	15.559	33			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v20.

مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

معامل التحديد  $R^2 = 0.037736 \approx 0.038$

معامل الارتباط  $R = 0.194$

من خلال الجدول السابق يتضح أن معامل الارتباط بين تمكين العاملين وتنافسية المؤسسة يقدر بـ (0.194) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وضعيف بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.038) وهذا يعني أن 3.8% من التغيرات التي تحل على تنافسية المؤسسة محل الدراسة يفسرها تمكين العاملين ككل.

ولدينا حسب الجدول السابق قيمة F المحسوبة وهي (1.255)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.271) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

نستنتج أن بعد تفويض السلطة وتدريب الموظفين والاتصال الفعال لا يوجد له أثر ذو دلالة إحصائية على تنافسية المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة ولكن يوجد بعدين بعد تحفيز الموظفين وبعد فرق العمل يأترون على تنافسية المؤسسة محل الدراسة نتيجة قيمة دلالة الاختبار أقل من مستوى الدلالة (0.05)

### خلاصة الفصل الثالث:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم صورة واضحة عن تمكين العاملين وتأثيرها على تنافسية المؤسسة في مؤسسة ملبنة الأوراس، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد التمكين العاملين و تنافسية المؤسسة، ويتضح من الدراسة السابقة أن الملبنة لا تمارس استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز تنافسيتها في بعد تفويض السلطة وتدريب الموظفين وبعد الاتصال الفعال ولكن توجد علاقة بين بعد تحفيز الموظفين وفرق العمل في التنافسية لملبنة الأوراس وذلك من خلال نتائج تحليل بيانات الاستبانات التي وزعت على العاملين في الملبنة بمختلف المستويات التشغيلية للمؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال ما تم دراسته في الجانب التطبيقي تم التوصل إلى أنه يوجد علاقة بين تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة على تنافسية المؤسسة وذلك من خلال بعد تحفيز الموظفين وفرق العمل.





## الخاتمة

من خلال معالجتنا لموضوع هذا البحث ومحاولتنا للإجابة على إشكاليته والمتمثلة في أهمية تمكين العاملين في تعزيز تنافسية المؤسسة، نستنتج أن أي مؤسسة كانت، تسعى من أجل تحقيق أهدافها بأي طريقة أو إستراتيجية متاحة لها. والموارد البشري من أهم الموارد التي تتوفر لدى المؤسسة، إذ ما استطاعت الإستثمار فيه واستغلاله استغلالاً أمثلاً، فبفضله تحقق المؤسسة أهدافها وتميزها عن المؤسسات الأخرى، ولكن يجب تحفيزه وتوفير أجواء عمل مناسبة له من خلال تشجيع العمل في فرق وتسطير البرامج التدريبية التي تزيد من خبراته وقدراته في العمل بشكل أفضل من السابق، وتحقيق سهولة التواصل بين العامل و الإدارة بفضل الإتصال الفعال داخل المؤسسة، وإعطائه حرية في أداء عمله والثقة في قدراته العملية، من خلال تفويض جزء من السلطة. ومن العوامل السابقة يمكن للمؤسسة تحقيق وتعزيز تنافسيتها في السوق وضمان إستقرارها فيه، فهي تخلق الرغبة لدى الأفراد وتنمي فيهم روح الإبداع والشعور بالمسؤولية نحو مؤسستهم لتحقيق أهدافها وتميزها.

إن العوامل السابق ذكرها تشكل مجتمعة أبعاداً للتمكين الإداري ، لذا ومن خلال دراستنا النظرية و الميدانية التي قمنا بها لنبين أثر تمكين العاملين على تنافسية المؤسسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج في الجانب النظري وكذا الجانب التطبيقي من خلال حالة مؤسسة ملبنة الأوراس - بياتنة:

### نتائج الدراسة النظرية: نستخلص من الاطار النظري للفصلين الأول و الثاني بعض النتائج منها:

- يستهدف التمكين جميع الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية و التشغيلية للمؤسسة، ولكن يجب على الممكن أن يختار الأفراد الخاضعين لهذه الإستراتيجية بعناية.
- لا يمكن لأي مؤسسة النجاح في تطبيق فكرة تمكين العاملين، إذا لم تتوفر بالمؤسسة جميع عوامل النجاح المتمثلة في بيئة العمل، والموارد البشرية ذات الكفاءة والقابلية لتحمل المسؤولية.
- يعد التمكين عملية حتمية وحاجة ملحة للمؤسسات من أجل تحسين منتجاتها من السلع والخدمات.
- لتمكين العاملين عدة أساليب منها أسلوب التمكين الفردي والجماعي ( تمكين الفريق).
- لا بد من توفر العناصر التالية لنجاح عملية التمكين والمتمثلة في تفويض السلطة، والتدريب، والاتصال الفعال، والتحفيز، وفرق العمل.
- إن إستراتيجية التمكين قد ظهرت نتيجة للتغيرات الإدارية الحديثة وقصور الأساليب التقليدية في التسيير.

## الخاتمة

- يواجه التمكين صعوبة في التطبيق نتيجة عدم تقبل المديرين لسياسة التغيير في المؤسسة وخوفهم على مراكزهم ومناصبهم.
- تعتبر التنافسية عاملاً مهماً في خلق فرص جديدة للموظفين للإبداع من أجل التميز.
- يجب على المؤسسة التعرف على الاستراتيجيات التنافسية اللازمة من أجل الوصول إلى أهدافها.
- الميزة التنافسية هدف تسعى جميع المؤسسات لتحقيقه والحفاظ عليه.
- يعتبر التمكين إحدى الطرق التي تزيد من تنافسية المؤسسة وتعزز مكانتها السوقية من خلال التركيز على استراتيجية التكلفة أو التركيز على استراتيجية تخفيض التكلفة.

### نتائج الدراسة الميدانية: انطلاقاً من الدراسة الميدانية لهذا البحث تم التوصل للنتائج التالية:

- غياب الوعي لدى الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة بأهمية التمكين وأثره على تنافسية المؤسسة.
- تضم المؤسسة محل الدراسة موارد بشرية فتيّة ، إذا استغلت مستقبلاً بشكل فعال فتسهم بتعزيز تنافسية المؤسسة بشكل واضح
- استياء الأفراد من عدم ثقة المؤسسة بهم وبقدرتهم على اقتراح الحلول والأفكار الإبداعية في حل المشاكل.
- العمل بطريقة تقليدية وعدم السماح بحرية التصرف في كيفية أداء العمل.
- عدم توفير برامج تدريبية دائمة للموظفين وتبني المؤسسة لسياسة غير واضحة للتدريب.
- نقص وسائل الإتصال الفعالة داخل المؤسسة، وخاصة الوسائل الحديثة "تكنولوجية الإتصال".
- خوف المرؤوسين على مناصب عملهم.

أما نتائج التحليل الإحصائي فكانت كما يلي:

- نستنتج في الفرضية الأولى بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على تنافسية المؤسسة، هذا ما تم التوصل إليه في الدراسة التطبيقية أي أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.310) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 والتأكيد على صحة هذه الفرضية على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث تفويض السلطة على تنافسية المؤسسة بملبنة الأوراس باتنة.
- نستنتج في الفرضية الثانية بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموظفين على تنافسية المؤسسة، هذا ما تم التوصل إليه في الدراسة التطبيقية أي أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.102) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 والتأكيد على صحة هذه الفرضية على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث تدريب الموظفين على تنافسية المؤسسة بملبنة الأوراس باتنة.

## الخاتمة

- نستنتج في الفرضية الثالثة بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الفعال على تنافسية المؤسسة، هذا ما تم التوصل إليه في الدراسة التطبيقية أي أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.107) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 والتأكيد على صحة هذه الفرضية على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الإتصال الفعال على تنافسية المؤسسة بملبنة الأوراس باتنة.

- نستنتج في الفرضية الرابعة المتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموظفين على تنافسية المؤسسة، هذا ما تم التوصل إليه في الدراسة التطبيقية والإجابة على صحة هذه الفرضية بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.027 لتحفيز الموظفين على تنافسية المؤسسة بملبنة الأوراس باتنة، حيث أن تحفيز الموظفين يآثر في تنافسية المؤسسة بنسبة 14.4%.

- نستنتج في الفرضية الخامسة المتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تنافسية المؤسسة، هذا ما تم التوصل إليه في الدراسة التطبيقية والإجابة على صحة هذه الفرضية بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.039 لفرق العمل على تنافسية المؤسسة بملبنة الأوراس باتنة، حيث أن فرق العمل تأثر في تنافسية المؤسسة بنسبة 12.7%.

## التوصيات.

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

✓ على إدارة المؤسسة أن تشرك الأفراد العاملين في مختلف العمليات الإدارية للمؤسسة وذلك بإبداء الآراء وإقتراح للحلول من خلال عملية تفويض للسلطة و التي تساعد في الإبداع من خلال خلق أفكار تميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها.

✓ نشر الوعي بأهمية تمكين العاملين في نجاح المؤسسة.

✓ على الإدارة التركيز على البرامج التدريبية و التي هي من الأساليب الناجعة لزيادة كفاءة الأفراد العملية و الإدارية والتي تزيد من خبرة الأفراد العاملين وهذا ما يزيد من فعالية المؤسسة ويعزز القدرة التنافسية لها.

✓ يجب على المؤسسة أن توفر وسائل إتصال فعالة بين الإدارة و العاملين من خلال فتح قنوات الإتصال للموظفين وجميع الاتجاهات من أجل تقرب المؤسسة من العامل.

✓ يجب على المؤسسة الاهتمام بالجانب النفسي للعامل والذي يؤثر على عمله داخل المؤسسة مثل التحفيز المعنوي للفرد والمتمثل في الترقية و التي تحفزه في أداء العمل بالشكل الجيد.

## الخاتمة

✓ على المؤسسة الإهتمام أكثر بتشجيع تشكيل فرق العمل داخل المؤسسة لأنها أساس الاستقرار دخل المؤسسة و فرق العمل تزيد من فعالية الأداء الجماعي.

✓ على المؤسسة أن تهتم بدراسة الجوانب التي من شأنها أن تعزز تنافسيتها.

### أفق البحث:

نظرا لعدم القدرة على الإمام بكل جوانب هذه الدراسة نقترح بعض الدراسات التي يمكن أن تكون مكملة لها:

✓ أثر تمكين العاملين في تحسين أداء المورد البشري.

✓ واقع تطبيق تمكين العاملين في المؤسسات الجزائرية.

✓ دور إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي.

✓ اهمية تمكين العاملين في تحقيق الجودة الشاملة.

✓ دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مدخل الإبداع.



1. القرآن الكريم

القواميس

2. لويس معلوف، المنجد في اللغة والأدب والإعلام، الطبعة 36، دار المشرق، بيروت، 1997.

الكتب

3. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية اتجاهات معاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
4. سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، دار الكتاب، القاهرة، مصر، 2012.
5. خيضر كاظم حمود، مبادئ إدارة الأعمال، الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
6. K. L. Murrell, and M. Meredith, Empowering Employee, New York, McGraw-Hill, 2000.
7. جمال أبو الجمد محمد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، بيروت، 2008.
8. باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 21، 2012.
9. زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة، دار الباروزي العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، ط 2.
10. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
11. يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري، دار عالم الكتاب، الرياض، 1996.
12. صلاح الدين عبد الباقي، وآخرون، إدارة الموارد الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988.
13. فضيل شحاتة، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان 1990 .
14. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010.
15. محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
16. محمود كلالدة ظاهر، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
17. عطية حسن أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
18. أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
19. ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
20. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 .
21. عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة ومطبعة الاشعاع، الإسكندرية، 1977.
22. فليب سادلر، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، الإسكندرية، 2008
23. منير نوري، التسويق مدخل للمعلومات و الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007 .
24. توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001
25. بحوث وأوراق العمل، التنافسية وأثرها على الاستثمارات العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011،
26. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001،
27. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000،

## قائمة المراجع

28. مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو و التنمية في العالم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011،
29. محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009
30. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مكتب الاستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، 2001،
31. أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، الطبعة الرابعة، 1999،
32. شفيق حداد، نظام سويدان، أساسيات التسويق، دار حامد للنشر، عمان، 1998،
33. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000،
34. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003،
35. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية ، بيروت،
- Michael E. Porter, Competitive Strategy Techniques for Analyzing 1.36 Industries and Competitors, free press, 1980،
37. طلعت أسعد عبد الحميد، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، مصر، 1996
38. أمين عبد العزيز حسن ، استراتيجيات الثورة في القرن الحادي والعشرون . دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2000 ،
39. حسن علي الزغيبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل للنشر. عمان، 2004،
40. عز الدين علي سوسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان،
- المذكرات**
41. برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014
42. تلخوخ سعيدة، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2014،
43. فلاق محمد، بن نافلة قدور، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الأردن،
44. محمد مطر الزيداني، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2006،
45. يوسف إسماعيل سليمان الزامل، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013،
46. حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2013.



## قائمة المراجع

47. مؤيد أحمد صادق مسعود، درجة تمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجه نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2012،
48. دعاء عبد العزيز الجعبري، واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2010،
49. محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003،
50. الحلو عبد العزيز محمد، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة،
51. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008،
52. تركي واصف ذياب أجدد، تفويض السلطة لدى مديري المدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2004،
53. عارف بن ماضل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008،
54. هبة قندل، تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، 2010،
55. بثينة صفاء حمد العبيدين، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمن الأردنية، ومؤسسة الموائئ الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2004،
56. فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في صل العولمة الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005،
57. مليكة علائي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004/2003،
58. عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2007.
59. نوال هاني، البحث والتطور كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2011/2010.
60. يمينة فوزية فاضل، أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2001 .
61. منصور رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008.
62. عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002 .

## قائمة المراجع

63. لحوّل سامية ، التسويق و المزايا التنافسية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2008.
64. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003/2002،
65. وهيبية مرعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، 2012/2011،
66. منصور رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007-2008،
67. بن سديرة نور الدين، دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015،

## المجلات

68. تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28- العدد الثاني، 2012.
69. عالية جواد محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 36، بغداد، 2013.
70. نائل عبد الحافظ عوالمه، مفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المجلد رقم 7، الأردن، 1994.
71. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد رقم 12، العدد 1، جامعة القادسية، العراق، 2010.
72. أيمن عوده المعاني، وآخرون، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، المجلد 5، العدد 2، عمان، 2009.
73. حسن مروان عفانة، وآخرون، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد الأول، غزة، 2015،
74. صفاء يوسف الضمور، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 1، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، عمان، 2009.
75. سعد بن مرزوق العتيبي ، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر 2004.
76. عصام الدين مصطفى، الآثار المحاسبية للمنهج الياباني في إدارة الإنتاج، منهج المخزون الصفري، مجلة الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة،
77. محمد حسين الوادي، علي الفلاح الزعبي، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد الرابع، العدد 8، 2011.

- B, Ginnodo, the power of empowerment: what expert say and 16 -1 .78  
actionable case study, Arlington heights, Il pride, 1997  
R. C., ford, and M. d., Fottler, Empowerment: A matter of degree, .79  
Academy of Management Executives, 1995, Vol.9, No.3

### الملتقيات

80. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود-كلية العلوم الإدارية، الرياض، 2005.

81. زايدي بلقاسم، أثر السياسة الاقتصادية على أداء وكفاءة السياسات التنافسية الإنتاجية والتسيير العقلاني للموارد البشرية، كمؤشرات للأداء في المؤسسة الجزائرية، في أفق الانضمام للاقتصاد العالمي، ورقة مقدمة في يوم دراسي في جامعة محمد خيضر بسكرة، 19 أكتوبر 2002.

82. بلعيا خديجة، مغموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في اكتساب الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعللي الشلف، 2010

### مواقع الأنترنت

83. <http://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D8%AA%D9%85%D9%83%D9%8A%D9%86>

84. <http://www.manhal.net/art/s/19942>

<http://quran.ksu.edu.sa/tafseer/qortobi/sura7-aya10.htm>

85. <http://quran.ksu.edu.sa/tafseer/qortobi/sura28-aya57.html#qortobi>

86. <http://quran.ksu.edu.sa/tafseer/katheer/sura12-aya56.html#katheer>





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير



## استبيان بحث

الأخ الفاضل... الأخت الفاضلة....

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 علوم التسيير "تخصص إدارة الموارد البشرية"، بعنوان "أهمية تمكين العاملين في تعزيز تنافسية المؤسسة": دراسة حالة: ملبنة الأوراس – باتنة-.

نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

سنة ثانية ماستر: تسيير الموارد البشرية

الطالب: قالي عبد الغني.

وتفضلوا مني فائق التقدير والاحترام.

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لاختيارك

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- الفئة العمرية

29-20  39-30  49-40  أكثر من 50

3- المستوى العلمي:

ثانوي فأقل  ليسانس  مهندس شهادة  دراسات عليا

4- المنصب المشغول:

إطار  رئيس قسم  موظف إداري  عمال تنفيذيين

5- سنوات الخبرة:

أقل من خمس سنوات

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

15 سنة فأكثر

## الجزء الثاني: محاور الاستبيان

### محور تمكين العاملين:

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى ممارسة تمكين العاملين في مؤسستكم لذلك الرجاء منكم وضع إشارة

(X) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك.

الرقم	أبعاد التمكين وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ- تفويض في السلطة</b>						
1	تنثق الإدارة في قدرتي على القيام بالمهام الموكلة إلي.					
2	تسمح المؤسسة لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة.					
3	تمنح المؤسسة لموظفيها حرية التصرف في أداء عملهم.					
4	يملك الموظفون صلاحية تصحيح أخطائهم دون الرجوع إلى المسؤول المباشر.					
5	أعرف تماما المطلوب والمتوقع مني انجازته في عملي.					
<b>ب- تدريب الموظفين</b>						
6	تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.					
7	تقوم الإدارة بتحديد احتياجات البرامج التدريبية الجديدة بصورة دائمة.					
8	تحرص الإدارة على توفير دورات تدريبية بصورة منتظمة.					
9	تتيح المؤسسة لموظفيها فرص التعلم واكتساب معارف					

					وخبيرات جديدة.	
					تتبنى الإدارة سياسة واضحة للتدريب.	10
<b>ج- الاتصال الفعال</b>						
					أجد سهولة في التواصل مع زملائي في الوحدات التنظيمية الأخرى.	11
					دوما ما نتحصل على الدعم من خلال الحصول على المعلومات الخاصة بالمهام التي أنجزها.	12
					يتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال فعالة ومنتطورة.	13
					تسعى الإدارة إلى توفير المعلومات بدرجة كبيرة من الدقة والحدائة في الوقت المناسب.	14
					يتم إبلاغي بالمعلومات والمستجدات التي تتعلق بمهام عملي.	15
<b>د- تحفيز الموظفين</b>						
					أحضى بالثناء والتقدير من المسؤولين عني عندما أنجز عملي بمهارة.	16
					تعمل الإدارة على تحفيزي وتشجيعي لتحمل المسؤولية.	17
					يتناسب الراتب الذي أتقاضه مع الجهد الذي أبذله.	18
					تشجع المؤسسة الأفراد على الابداع وتعزز روح المبادرة لديهم.	19
					ظروف العمل مناسبة لأداء المهام الموكلة إلي.	20



					تنق الإدارة في قدرتي على أداء عملي بطرق وأساليب مختلفة ومبدعة.	21
					تنق الإدارة بقدرتي على طرح الأفكار والحلول المناسبة في مجال عملي.	22
<b>هـ- فرق العمل</b>						
					أستطيع العمل مع زملائي في شكل فريق.	23
					يسود الاحترام والتقدير في الفريق الذي أعمل فيه.	24
					أجد أن العمل الجماعي يزيد من نشاطي ودافعتي نحو العمل.	25
					تشجع الإدارة العمال والموظفين في تبادل الخبرات فيما بينهم.	26
					يسمح لي الفريق في تحقيق الذات.	27

## محور تنافسية المؤسسة:

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى تنافسية مؤسستكم لذلك الرجاء منكم وضع إشارة ((X)) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم.

الرقم	تنافسية المؤسسة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات أقل تكلفة من المنافسين.					
2	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.					
3	تعمل المؤسسة على استهداف أسواق جديدة.					
4	تستحوذ هذه المؤسسة على حصة سوقية كبيرة نسبيا مقارنة بالمؤسسات المنافسة.					
5	تعرف أرباح هذه المؤسسة ارتفاع متزايد نتيجة لارتفاع إنتاجيتها.					
6	يتوفر لدى هذه المؤسسة مصادر تمويل متنوعة وكثيرة مقارنة بمصادر التمويل التي تملكها المؤسسات الأخرى الناشطة في نفس القطاع.					
7	تتوفر هذه المؤسسة على تكنولوجية متطورة ومتنوعة يصعب على المؤسسات المنافسة حيازتها.					
8	تعتمد المؤسسة على أساليب وتقنيات إنتاجية أفضل مما تملكه المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس القطاع.					
9	تتوفر المؤسسة على زبائن مميزين ولديهم درجة عالية من الولاء.					
10	تملك المؤسسة القدرة على الاستجابة لمختلف تفضيلات الزبائن تبعاً لاختلاف أذواقهم.					

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم 2  
الأساتذة المحكمين:

الجامعة	الأساتذة المحكمين
أستاذة بجامعة بسكرة	مهني أشواق
أستاذة بجامعة بسكرة	صولح سماح
أستاذة بجامعة بسكرة	جبيرات سناء
أستاذة بجامعة بسكرة	موسي سهام



## فهرس المحتويات

أ-ح	مقدمة.....
41-2	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين.....
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين.....
03	المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين وخصائصه.....
03	الفرع الأول: تعريف تمكين العاملين.....
07	الفرع الثاني: خصائص تمكين العاملين.....
08	المطلب الثاني: أهمية تمكين العاملين.....
09	المطلب الثالث: أهداف تمكين العاملين.....
12	المبحث الثاني: أساسيات التمكين العاملين.....
12	المطلب الأول: متطلبات تطبيق استراتيجية تمكين العاملين.....
15	المطلب الثاني: معوقات تطبيق التمكين.....
17	المطلب الثالث: مراحل وأبعاد تمكين العاملين.....
17	الفرع الأول: مراحل تطبيق استراتيجية التمكين.....
18	الفرع الثاني: خطوات تنفيذ تمكين العاملين.....
22	الفرع الثالث: أبعاد التمكين.....
31	المبحث الثالث: مقومات التمكين العاملين.....
31	المطلب الأول: أساليب تمكين العاملين.....
32	المطلب الثاني: مؤشرات تمكين العاملين.....
33	المطلب الثالث: مستويات تمكين العاملين.....
37	المطلب الرابع: نماذج تمكين العاملين.....
41	خلاصة.....
76-43	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي تنافسية المؤسسة وعلاقتها بتمكين العاملين.....
43	تمهيد.....
44	المبحث الأول: ماهية المنافسة والتنافسية.....
44	المطلب الأول: ماهية المنافسة.....
44	الفرع الأول: تعريف المنافسة.....
46	الفرع الثاني: أنواع المنافسة.....
47	المطلب الثاني: ماهية التنافسية.....
47	الفرع الأول: تعريف التنافسية.....

48.....	الفرع الثاني: أسباب التنافسية.....
49.....	الفرع الثالث: أنواع التنافسية.....
51.....	الفرع الرابع: مجالات التنافسية.....
53.....	الفرع الخامس: مؤشرات التنافسية.....
55.....	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية.....
56.....	الفرع الأول: استراتيجية التكلفة.....
58.....	الفرع الثاني: استراتيجية التمييز.....
59.....	الفرع الثالث: استراتيجية التركيز.....
<b>61.....</b>	<b>المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.....</b>
61.....	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....
61.....	الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية.....
62.....	الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية.....
67.....	المطلب الثاني: خصائص وأهداف الميزة التنافسية.....
67.....	الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية.....
68.....	الفرع الأول: أهداف الميزة التنافسية.....
79.....	المطلب الثالث: مصادر تحقيق ميزة التنافسية.....
<b>72.....</b>	<b>المبحث الثالث: أهمية تمكين العاملين في تعزيز تنافسية المؤسسة.....</b>
72.....	المطلب الأول: أهمية تفويض السلطة في تعزيز تنافسية المؤسسة.....
73.....	المطلب الثاني: أهمية تدريب الموظفين في تعزيز تنافسية المؤسسة.....
74.....	المطلب الثالث: أهمية الاتصال الفعال في تعزيز تنافسية المؤسسة.....
74.....	المطلب الرابع: أهمية التحفيز في تعزيز تنافسية المؤسسة.....
75.....	المطلب الخامس: أهمية فرق العمل في تعزيز تنافسية المؤسسة.....
76.....	خلاصة.....
<b>113-78.....</b>	<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ملبنة الأوراس بولاية باتنة.....</b>
78.....	تمهيد.....
79.....	المبحث الأول: تقديم عام لمبنة الأوراس.....
79.....	المطلب الأول: نشأة ملبنة الأوراس.....
81.....	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمبنة:.....
87.....	المطلب الثالث: عرض عملية إنتاج حليب الأكياس بمبنة الأوراس.....
<b>89.....</b>	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....</b>
89.....	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....

93.....	المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة وثباتها.
96.....	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.
96.....	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.....
98.....	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.....
106.....	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
113.....	خلاصة.....
118-115 .....	الخاتمة.....
124-120 .....	قائمة المراجع .....
<b>الملاحق</b>	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
قائمة الملاحق	

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
06	وجهات نظر حول مفهوم التمكين من عدة باحثين	01
14	متطلبات تمكين العاملين	02
67	أنواع المزايا التنافسية وفقا لما أوردها بعض الباحثين	03
80	جدول توزيع المساحة الإجمالية للبنائيات	04
80	جدول تقسيم العمال حسب الدائمون - مؤقتون	05
81	جدول تقسيم العمال حسب الوظيفة	06
92	الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة.	07
92	درجات مقياس ليكارت الخماسي	08
94	معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة	09
96	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	10
99	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	11
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور تمكين العاملين.	12
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور تنافسية المؤسسة.	13
107	نتائج تحليل التباين الانحدار لتفويض السلطة وتنافسية المؤسسة.	14
108	نتائج تحليل التباين الانحدار لتدريب الموظفين وتنافسية المؤسسة.	15
109	نتائج تحليل التباين الانحدار للاتصال الفعال وتنافسية المؤسسة.	16
110	نتائج تحليل التباين الانحدار لتحفيز الموظفين وتنافسية المؤسسة.	17
111	نتائج تحليل التباين الانحدار فرق العمل وتنافسية المؤسسة.	18
112	نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	19



## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
د	هيكل البحث لدراسة أثر تمكين العاملين على تنافسية المؤسسة	01
18	التتابع المرحلي للتمكين	02
27	عناصر الاتصال	03
31	الهيكل التنظيمي المعاصر الملائم لتطبيق التمكين	04
34	تسلسل التمكين	05
35	مستويات التنمية المعنوية للأفراد	06
37	الخطوات الأساسية للتمكين	07
40	نموذج عالية للتمكين	08
56	الاستراتيجيات العامة الثلاث	09
82	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة الأوراس	10

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
131	الاستبيان المتعلق بالجزء التطبيقي للدراسة	01
137	قائمة الأساتذة المحكمين	02