

جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع:

مساهمة التمكين في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة ميدانية بمؤسسة العتاد الصحي بمدينة مليانة EIMS

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة ماستر ل م د شعبة علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية

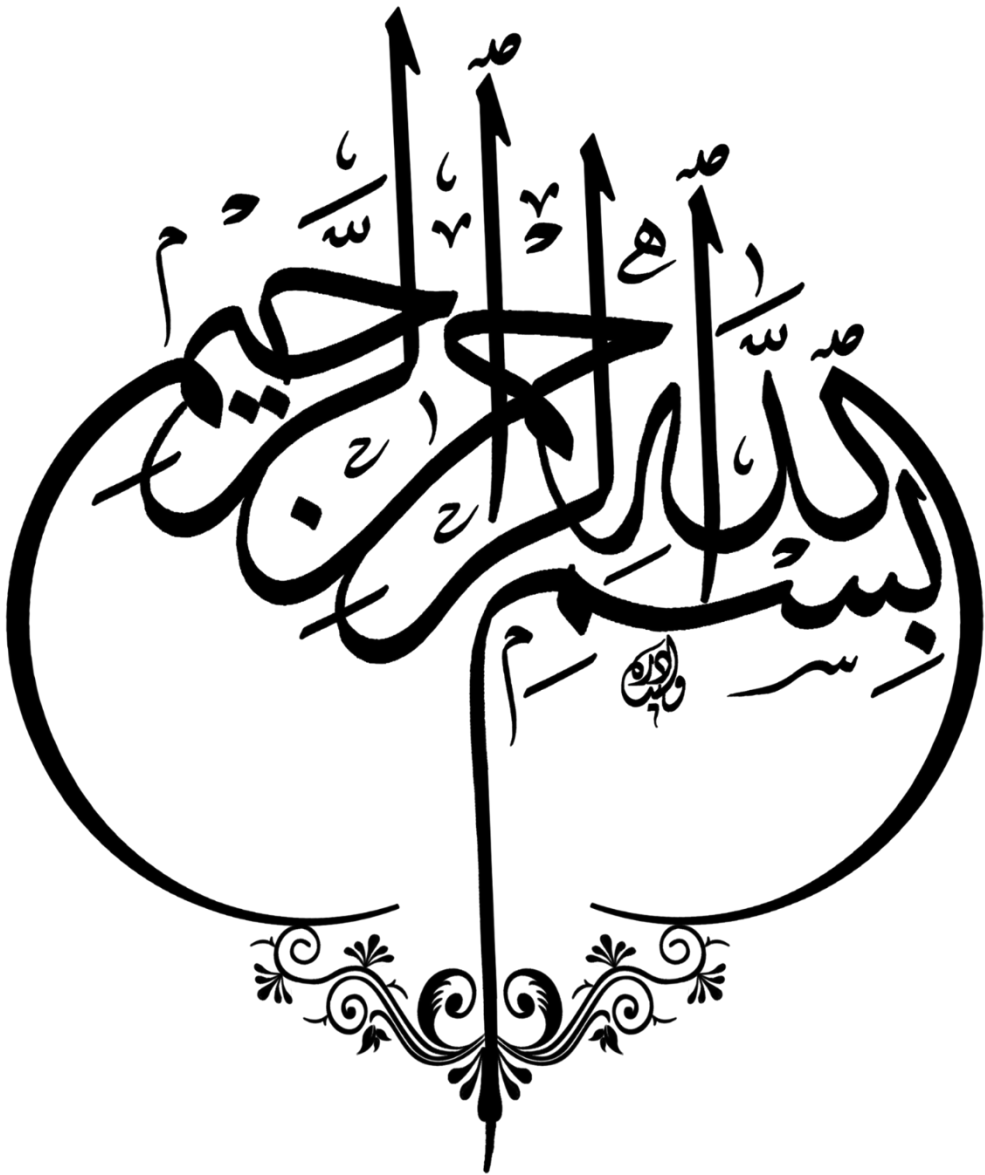
تحت إشراف الأستاذة:

فلة غيدة

إعداد الطالبان:

- جميلة بوغار
- زهية بوجمعة

السنة الجامعية: 2021-2022.



الشكر والتقدير

لبسم الله الرحمن الرحيم {الرَّحْمَنُ (1) عَلَّمَ الْقُرْآنَ (2) خَلَقَ الْإِنْسَانَ (3) عَلَّمَهُ
الْبَيَانَ (4)}

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم {من لم يشكر الناس لم يشكر الله} بحمد الله ونستغفره ونستهديه، ولولا فضل الله ورحمته ما تم هذا العمل وما كمل، فله الحمد على ما أعطى وله الحمد على ما أخذ وله الحمد حتى يرضى وله الحمد بعد الرضا وصلى الله على نبيه وحبيبه وعبدته محمد المبعوث إلى العالمين رسولا، وعلى صحبه وأهله وأزواجه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وسلم تسليما كثيرا. لي الشرف العظيم أن أتقدم بالشكر والعرفان والتقدير إلى أستاذتنا المشرفة على هذا العمل المتواضع "غيدة فلة" فقد وجدناها نعم الأستاذة والموجهة والمعينة والتي لم تقتصر في توجيهنا ونصحننا ولم تدخر جهدا أو وقتا رغم الظروف التي زامنت هذا العمل.

كما نتقد بالشكر الجزيل إلى السيدين عمار كريم (مسير المستخدمين والتكوين) بالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي "EIMS" على كل ما قدمه لنا من دعم. فلکم منا خالص شکرنا وعظیم امتنانا ودمتم فخرا في خدمة البحث العلمي ونسأل الله التقدير أن يجزي الجميع عن خير الجزاء وأن يوفقهم لما يحب ويرضى.

إهداء

إلى الذي كان عرق جبينه نور دربي أبي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.
وإلى أُمي منبع الحنان وحبّية قلبي حفظها الله وأطال في عمرها
وإلى كل من عرفتهم خلال مسيرتي الدراسية.
وإلى الأستاذة الكريمة غيدة فلة التي أشرفت ونصحت ولم تدخر جهدا في ذلك.
وإلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله.
وإلى كل من أسدى إلي علما أو من علمني حرفا أو تفضل علي بتوجيهه أو نصح أو تقويم.
وإلى كل من ساهم في هذا العمل المتواضع من قريب ومن بعيد.
إليهم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

**** زهية ****

إهداء

إلى التي حملتني وهنا على وهن وأهدتني الدفء والحنان أُمِّي الغالية أطال الله في عمرها

وأمدّها بالصحة والعافية

إلى أبي الذي دعمني خلال مسيرتي الدراسية.

وإلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله ورعاهم.

وإلى الأستاذة الكريمة غيدة فلة التي أشرفت ونصحت ولم... جهدا في ذلك.

وإلى شريكي في الحياة.

وإلى كل من ساهم في هذا العمل المتواضع.

إليهم جميعا أهدي هذا العمل.

*** جميلة ***

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة التمكين في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة العتاد الصحي بمليانة، وتوضيح العلاقة بين المتغيرين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (35) عامل بالمؤسسة محل الدراسة، وكان عدد الإستبانات المسترجعة (35) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم اعتماد الأساليب الإحصائية المستخدمة لبرنامج spss vr26 للتعامل مع البيانات واستخراج نتائج اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية: مقياس الإحصاء الوصفي، معامل الارتباط بيرسون R، معامل التحديد R2، اختبار T، قيمة F، معامل الانحدار B، وألفا لكرومباخ.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى التمكين السائد بالمؤسسة محل الدراسة جاء ضعيفا، وكان أيضا مستوى تحقيق الميزة التنافسية ضعيفا. مما يدل على أنه لا يساهم التمكين في تحقيق الميزة التنافسية.

كما تبين الدراسة وجود مساهمة لبعد الاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وعدم مساهمة كل من أبعاد التمكين (التدريب، تفويض السلطة، التحفيز) في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

وقد قدمت الدراسة جملة من التوصيات ذات العلاقة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: التمكين، الميزة التنافسية، مؤسسة العتاد الصحي.

Abstract:

This study aimed to know the contribution of empowerment to achieving the competitive advantage in the health equipment institution in Miliana, and to clarify the relationship between the two variables. A valid questionnaire for statistical analysis, and the statistical methods used for the spss vr26 program were adopted to deal with the data and extract the results of testing the study's hypotheses based on statistical methods: descriptive statistics scale, Pearson correlation coefficient R, coefficient of determination R2, T test, value F, regression coefficient B, and alpha for Krumbach.

The study reached several results, the most important of which is that the level of empowerment prevailing in the institution under study was weak, and the level of achieving competitive advantage was also weak, which indicates that empowerment does not contribute to achieving competitive advantage.

The study also shows that there is a contribution to the dimension of communication in achieving competitive advantage in the institution under study, and the lack of contribution of each of the dimensions of empowerment (training, delegation of authority, motivation) in achieving competitive advantage in the institution under study.

The study presented a number of recommendations related to the subject.

Keywords: empowerment, competitive advantage, health equipment institution.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
أ-ج	الشكر الإهداء الملخص باللغة العربية الملخص باللغة الانجليزية فهرس المحتويات قائمة الجداول قائمة الأشكال مقدمة
01	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين والميزة التنافسية
02	تمهيد الفصل الأول
03	المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين بالمؤسسة
03	المطلب الأول: مفهوم التمكين وخصائصه
03	الفرع الأول: تعريف التمكين
04	الفرع الثاني: مفاهيم إدارية قريبة من التمكين
06	الفرع الثالث: خصائص التمكين
07	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التمكين
07	الفرع الأول: أهمية التمكين
08	الفرع الثاني: أهداف التمكين
09	المطلب الثالث: أنواع وأبعاد التمكين
09	الفرع الأول: أنواع التمكين
10	الفرع الثاني: أبعاد التمكين
12	المطلب الرابع: متطلبات التمكين
13	المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية
13	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية
13	الفرع الأول: مفهوم التنافسية والميزة التنافسية
15	الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

15	المطلب الثاني: أنواع وخصائص الميزة التنافسية
16	الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية
19	الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية
20	المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات الميزة التنافسية
20	الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية
22	الفرع الثاني: متطلبات الميزة التنافسية
22	المطلب الرابع: دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية
22	الفرع الأول: دور تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية
23	الفرع الثاني: دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية
24	الفرع الثالث: دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية
25	الفرع الرابع: دور فرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية
25	الفرع الخامس: دور الاتصال في تحقيق الميزة التنافسية
27	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث
27	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
27	الفرع الأول: الدراسات السابقة الخاصة بموضوع التمكين
30	الفرع الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بموضوع الميزة التنافسية
33	الفرع الثالث: الدراسات السابقة حول مساهمة التمكين في تحسين الميزة التنافسية
36	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث
36	الفرع الأول: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
39	الفرع الثاني: القيمة المضافة للبحث
40	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للعتاد الصحي بمليانة 41	
EIMS	
42	تمهيد الفصل الثاني
43	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE
43	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة
43	الفرع الأول: نشأة ومراحل تطور المؤسسة
44	الفرع الثاني: تعريف المؤسسة
44	الفرع الثالث: خصائص المؤسسة

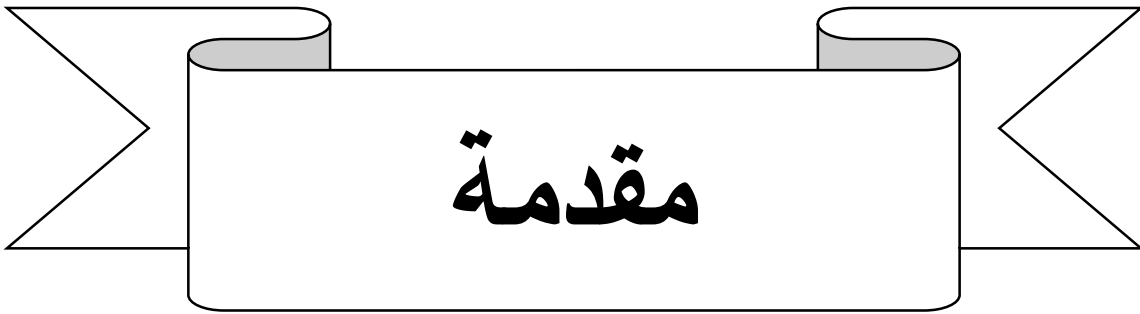
45	المطلب الثاني: مهام المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي ومصالحها
45	الفرع الأول: مهام المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي
46	الفرع الثاني: مصالح المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي
50	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE
52	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها
52	المطلب الأول: طبيعة الدراسة الميدانية
52	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
52	الفرع الثاني: عينة الدراسة
52	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة ونموذجها
53	المطلب الثاني: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
53	الفرع الأول: أداة الدراسة (الاستبانة)
54	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة في التحليل
56	المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات
56	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة
58	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان
58	الفرع الأول: عرض وتحليل الاتجاه في إجابات عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتمكين
63	الفرع الثاني: عرض وتحليل الاتجاه في إجابات عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية
67	الفرع الثالث: تحليل ومناقشة مساهمة التمكين في تحقيق الميزة التنافسية
71	خلاصة الفصل الثاني
72	خاتمة
76	قائمة المراجع
82	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أوزان مقياس ليكارت الخماسي	54
02	مستويات تقييم التدرج الخماسي لسلم ليكارت	54
03	قيم ألفا كرونباخ	55
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	56
05	نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير التمكين	58
06	نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية	63
07	تحليل التباين Anova بين تفويض السلطة والميزة التنافسية	67
08	تحليل التباين Anova بين التدريب والميزة التنافسية	67
09	تحليل التباين Anova بين التحفيز والميزة التنافسية	68
10	تحليل التباين Anova بين فرق العمل والميزة التنافسية	69
11	تحليل التباين Anova بين الاتصال والميزة التنافسية	69

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	51
02	نموذج الدراسة المقترح	53



توطئة

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

ونظرا لما يتسم به عالم الأعمال اليوم من تحولات اقتصادية كبيرة وتغيرات متسارعة، أصبحت المؤسسات الاقتصادية بحاجة ماسة إلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة تنفرد بها عن منافسيها وتمكنها من البقاء والاستمرارية ضمن بيئة عالية التنافس.

لذلك كان ولا بد من إعطاء الأفراد الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم مع توفير لهم كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا للمشاركة في اتخاذ القرار؛ بمعنى آخر الاتجاه إلى الاعتماد على التمكين كإستراتيجية تزيد من قدرة الأفراد على الإبداع ومواجهة التحديات وزيادة دافعيتهم للعمل.

إشكالية الدراسة:

مما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة كما يلي:

ما مدى مساهمة التمكين في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة العتاد الصحي EIMS بمليانة؟

الأسئلة الفرعية:

تندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات والمتمثلة فيما يلي:

1 - ما درجة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتمكين بمختلف أبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز فرق العمل والاتصال)؟

2- ما درجة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتحقيق الميزة التنافسية؟

3-كيف يساهم تطبيق أبعاد التمكين في المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة العتاد الصحي EIMS بمليانة؟

فرضيات البحث:

للإجابة على إشكالية البحث والأسئلة الفرعية، قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1 - هناك تطبيق فعال لأبعاد التمكين بمؤسسة العتاد الصحي EIMS بمليانة؛

2- تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة بتحقيق الميزة التنافسية؛

3- لا يساهم التمكين في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة العتاد الصحي EIMS بمليانة.

تتفرع عن الفرضية الثالثة فرضيات جزئية حسب أبعاد التمكين المتطرق إليها:

1.3- لا يساهم تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية؛

2.3- لا يساهم التدريب في تحقيق الميزة التنافسية؛

3.3- لا يساهم التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية؛

4.3- لا تساهم فرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية؛

5.3- لا يساهم الاتصال في تحقيق الميزة التنافسية.

مبررات اختيار الموضوع:

لعل من أهم أسباب اختيار هذا الموضوع هو:

- أهمية موضوع التمكين بالنسبة للمؤسسات؛
- اقتراحه من طرف الأستاذة ولقي استحسان من قبل الطالبتين؛
- الموضوع في إطار التخصص المدروس من طرف الطالبتين (إدارة الموارد البشرية)؛
- توفر مراجع حديثة حول الموضوع.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- التعرف على واقع التمكين لدى مؤسسة EIMS؛
- الربط بين التمكين والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؛
- البحث عن الأثر أو العلاقة بين التمكين والميزة التنافسية؛
- تحديد أي أبعاد التمكين مطبقة بدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة للوصول إلى نتائج وتوصيات مفيدة في تحقيق الميزة التنافسية.

أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من:

- أن التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تزال تحظى بحصة كافية في الدراسة التطبيقية والنظرية؛
- تعد هذه الدراسة مكتملة للدراسات الحديثة التي تناولت موضوع التمكين؛
- المساهمة في إثراء المكتبة بدراسات تطبيقية متخصصة في دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية؛
- إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على الدراسات المشابهة على عينات أخرى من المؤسسات.

حدود البحث:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- الحدود البشرية: تتمثل عينة الدراسة في العمال الموظفين بمؤسسة EIMS بمليانة.
- 2 - الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة مساهمة التمكين في تحقيق الميزة التنافسية لدى العمال بمؤسسة العتاد الصحي EIMS بمليانة.
- 3 - الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث بمؤسسة العتاد الصحي EIMS بمليانة.
- 4 - الحدود الزمانية: تم انجاز هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2021 - 2022.

منهج البحث:

المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، لكونه منوهاً مساعداً على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث، ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة، فعلى صعيد الدراسة الوصفية تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة.

أما في الجانب الميداني التحليلي، فتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، بالاعتماد على الاستبانة المخصصة لذلك.

نموذج الدراسة:

وفقاً للفرضيات السابقة فإن متغيرات الدراسة هي:

- المتغير المستقل: ويتمثل في التمكين، حيث يتضمن الأبعاد التالية (تفويض السلطة، التحفيز، التدريب، فرق العمل، والاتصال).
- المتغير التابع: ويتمثل في الميزة التنافسية، حيث يتضمن خمسة أبعاد وهي: (التكلفة، المرونة، الحيوية، التسليم، والإبداع).

هيكل البحث:

للوصول إلى نتائج علمية نجيب عن الإشكالية المطروحة، قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، يتناول الفصل الأول ثلاث مباحث تطرقنا فيها إلى ماهية التمكين والميزة التنافسية كما عرضنا الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع ولقيمة المضافة للبحث.

أما الفصل الثاني فكان دراسة ميدانية لمساهمة التمكين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة "EIMS"، حيث قسمناه إلى مبحثين تطرقنا في الأول إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة، وفي المبحث الثاني إلى تحليل ومناقشة النتائج.

وفي الخاتمة عرضنا أهم نتائج البحث، كما قمنا بإعطاء بعض التوصيات والآفاق البحثية.

الفصل الأول

(الإطار المفاهيمي للتمكين والميزة التنافسية)

تمهيد الفصل الأول

فرضت التغيرات المتسارعة التي شاهدها بيئة الأعمال وما صاحبها من تطور تكنولوجي متزايد على المؤسسات إعادة النظر في استراتيجياتها، حيث ظهر مفهوم التمكين كتطبيق جديد في المؤسسات. كما وجب على هذه الأخيرة تطوير إستراتيجيتها، للحفاظ على مكانتها التنافسية، وهذا ما يعرف بالميزة التنافسية.

سنتناول في هذا الفصل الإطار المفاهيمي للتمكين والميزة التنافسية، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول المفاهيم الأساسية للتمكين، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية، وخصصنا المبحث الثالث للدراسات السابقة حول الموضوع.

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين بالمؤسسة

يعد مصطلح التمكين من المصطلحات التي حظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين والكتاب لارتباطه بنجاح المؤسسات التي تبنت تطبيقه، لأنه يشجع على روح المبادرة والابتكار والسرعة في اتخاذ القرارات، وفي الوقت المناسب.

سنحاول من خلال هذا المبحث الغوص أكثر في مفهوم التمكين، حيث سنتناول التعريف والأهمية والأهداف، وكذلك خصائص التمكين وأنواعه وأبعاده ومتطلباته.

المطلب الأول: مفهوم التمكين وخصائصه

الفرع الأول: تعريف التمكين

إذا كان مفهوم التمكين عرف حديثا في مجال علم المنظمات، فإن القرآن الكريم قد نص عليه أكثر من (1431) عاما، وقد وردت الكلمة في القرآن الكريم في ست عشرة آية، جاءت في اثني عشرة سورة وبثمانية ألفاظ هي (مكناهم، مكناكم، مكنا، أمكن منهم، مكين، مكني، يمكن، يمكنن).⁽¹⁾

إذ قال الله تعالى في كتابه الكريم: لبسم الله الرحمن الرحيم: " وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الَّذِينَ قُلُّ سَأَلُوا عَلَيْكُمْ مِنْهُ ذِكْرًا (83) إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا (84)".⁽²⁾

قال الله تعالى: " وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ (56)".⁽³⁾

أولاً: تعريف التمكين لغة: مصدر تمكّن وهو الفعل مكّن: أي أصبح ذا مكانة وسلطة ويقال: فلان تمكّن عند الناس أي علا شأنه وأمكنه من الشيء، أي جعل له سلطانا وقدرة وتمكن من الشيء قدر عليه أو ظفر به.⁽⁴⁾

¹ المعالي أحمد وعريفات أحمد، القضايا الإدارية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص182.

² القرآن الكريم، سورة الكهف، الآية 83 - 84.

³ القرآن الكريم، سورة يوسف، الآية 56.

⁴ المعجم الوسيط، ط3، من إصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة، 1998، ص354.

ثانياً: التمكين كمصطلح إداري: يعني منح فرق العمل المشكلة في المنظمة بمسؤولية اتخاذ القرارات والنتائج المرتبة عليها عوضاً عن الإدارة.⁽¹⁾

كما عرفه أيضاً (Argendi) على أنه أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات التي تعزز من دافعية الأفراد الجوهرية نحو هذه النشاطات، ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه؛ بحيث يكون ذا معنى وتحد مع ضمان امتلاك القوة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل.⁽²⁾

أما من جهة نظر (السمراني) التمكين هو: عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم لصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة.⁽³⁾

عرف (Muvrell and Meredith) التمكين أيضاً على أنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.⁽⁴⁾

كما يعتبر التمكين فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا.⁽⁵⁾

الفرع الثاني: مفاهيم إدارية قريبة من التمكين

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

¹ مؤيد الساعدي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 167.

² سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية (دراسة تحليلية لأراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007، ص 200.

³ السامراني، مهدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار الجريز، عمان، الأردن، 2007، ص 404.

⁴ سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، مرجع سابق، ص 201.

⁵ محمود حسن الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، 2011، ص 32.

أولاً: تمكين العاملين وتفويض السلطة: يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع فهو يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات على الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول على الأهداف التنظيمية، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية، كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الإدارة والعاملين فيما عاد المعلومات الإستراتيجية التي تختم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية، وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني فإن كانت إيجابية.

ينظر إلى التمكين لدى البعض على أنه: " تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد وتحفيزه، ومكافئته على ممارسة روح المبادرة والإبداع.⁽¹⁾

ثانياً: تمكين العاملين والمشاركة: قد يحدث أن يخلط البعض بين مفهوم التمكين والمشاركة، ووفقاً لتعريف تمكين العاملين من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.⁽²⁾

ثالثاً: تمكين العاملين والإثراء الوظيفي: يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث

¹ نجاح القاضي، أبعاد التمكين لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم شمال وعلاقته بالتدريب الإداري، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، 2008، ص9.

² جعفر أبو قاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص125.

يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بفعالية ذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.⁽¹⁾

دائماً في الإطار نفسه عرف التمكين على أنه شعور التزام وظيفي لصدق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وحمل المسؤولية وأن أداءه بقياس النتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس فقط أيدي تنفذ ما تؤمر.⁽²⁾

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

الفرع الثالث: خصائص التمكين

إن التمكين لا يتحقق في المؤسسة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم، وإن من خصائص التمكين ما يلي:⁽³⁾

- يجعل الأفراد أقل اعتماداً على إدارة أعمالهم؛
- يجعل الأفراد مسؤوليين على نتائج أعمالهم؛
- يعني التمكين تزويد القادة المقدرّة على حل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي تواجههم؛
- يحقق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للقادة مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل؛
- يمكن تمكين العاملين من زيادة النفوذ الفعال للأفراد وخلق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.

¹ جعفر أبو قاسم أحمد، مرجع سابق، ص 25.

² السكارنة، بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 179.

³ نجاح القاضي، مرجع سابق، ص 9.

أما (Quinn) قد حصر خصائص التمكين في النقاط التالية:⁽¹⁾

1 - التقرير الذاتي: فالعاملون أحرار في اختياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

2 - الأهمية الذاتية: فهم يحسون بمكانتهم ودورهم ويشعرون بأهمية الواجب الذي يؤديه، وبالاهتمام الذي يحضون به.

3- ثقتهم بأنفسهم: فهم يعون ويدركون ما لديهم من استعدادات وطاقات ويتقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام، ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة المصاعب.

4- قدرتهم على التأثير: هم يؤمنون بقدرتهم على أن يكون لهم دور فعال في منظماتهم وأن الآخرين يحسون بهم ويسمعون منهم ويستأنسون بمقدراتهم، وأن الكثير مما يطرحوه يتم الأخذ به والاستفادة منه.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التمكين

تعتبر عملية التمكين من أهم المواضيع الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها، لما لها من أهمية بالغة نحو نجاح المؤسسات واستمراريتها ولما يحقق لها من أهداف مختلفة.

الفرع الأول: أهمية التمكين

تتمثل أهمية التمكين في النقاط التالية:⁽²⁾

1 - يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية الإبداع داخل المؤسسة؛

2 - يعمل التمكين على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين؛

3 - يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى، كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن،

¹ بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص7.

² ملك النووي زكرياء، وعلى صالح أحمد، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص29.

والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة سوف يعزز السرعة والمرونة، ويشعر العاملون بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز؛

4- يمنح العاملون سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم؛

5- يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة كونه يساهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة؛

6- كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضروريا لمتابعة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.

الفرع الثاني: أهداف التمكين

تتعدد الفوائد المترتبة عن تطبيق التمكين بالنسبة للمؤسسة وقيادتها العليا، وبالنسبة لمدرء الأقسام، وبالنسبة للعاملين على النحو التالي: (1)

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

ثانياً: بالنسبة لمدرء الأقسام: تصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد، وتستفيد الإدارة والفريق من مجالات قوة كل فرد في الفريق.

ثالثاً: بالنسبة للعاملين: زيادة التزامهم وتعدهم بمسؤوليات جديدة وإمدادهم بما ينمي قدراتهم، حيث يساهم التمكين في إطلاق العنان للأفراد لتفعيل معارفهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة للعمل باستمرار.

وتجد الكثير من الدراسات والبحوث الخاصة بالتمكين العديد من المؤشرات التي تؤكد على الفوائد المترتبة على تطبيق التمكين في المؤسسات المختلفة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- مساهمة التمكين من التقليل من الأخطاء الناتجة عن العمل؛

¹ محمد بن إبراهيم الأصقة، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايفي العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص ص 19 - 20.

- تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات المستفيدين من خدمات المؤسسة؛
- ارتفاع مستويات الثقة بالنفس، والدافعية لدى العاملين؛
- تخفيض تكلفة العمل؛
- ارتفاع القدرات الإبداعية والابتكارية؛
- تحسين جودة الإنتاج والخدمات؛
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه؛
- منح فرصة أكبر للقيادات العليا للتركيز على القضايا الإستراتيجية وعدم انشغالهم بالأمر اليومية.

المطلب الثالث: أنواع وأبعاد التمكين

هناك العديد من وجهات النظر بشأن أنواع التمكين وأبعاده سوف نتطرق إليها فيما يأتي.

الفرع الأول: أنواع التمكين

قسم بعض الباحثين التمكين إلى الأنواع التالية: (1)

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

¹ عبد الوهاب علي، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين، المؤتمر السنوي السابع لإدارة القرن الحادي والعشرون، القاهرة، 1997، ص36.

بينما (Duvall) صنف التمكين إلى صنفين هما: (1)

1 - التمكين الفردي: ويقصد به أنه عملية فردية وذاتية، تتبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله، ويمتلك الخيارات اللازمة لذلك إلى جانب الصلاحيات اللازمة لممارسة العمل تتعلق به، فضلا عن درجات الالتزام العالية والولاء الذي يكنه للمؤسسة التي يعمل بها.

2 - التمكين المنظمي: فهو مجموع النشاطات التي تلجأ إليها المؤسسة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين، أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تعمل على تمكين أفرادها وتجعلهم قادرين على انجاز الفعل الصحيح في الموقف المناسب.

الفرع الثاني: أبعاد التمكين

كثرت تلك الدراسات التي تناولت أبعاد التمكين؛ بحيث جاءت متنوعة ومتعددة وسيتم اختيار خمسة منها، والتي نالت قبول أكثر الباحثين، وأبعاد التمكين تكمن فيما يلي:

أولاً: تفويض السلطة: إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة على التأثير على القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة وبالتأكيد، فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض، ويشير (Ford&Fotteler) إلى أن التمكين مسألة درجة، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول، وتقييمها واتخاذ القرار بصددتها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذها من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيف العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها. (2)

¹ محمد بن مانع علي القحطاني، التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لجوازات السفر بالرياض، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص16.
² جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (12)، العدد (01)، 2012، ص64.

ثانياً: فرق العمل: إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتتخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالياً 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.⁽¹⁾

ثالثاً: التدريب: يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطور العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية، كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة، فالجهود التدريبية تمكن من بناء المعرفة، المهارات، القدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضاً تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة.⁽²⁾

رابعاً: الاتصال الفعال: يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، وبدل توفر عصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة، وأشار (Quinn & Sereitze) إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية وفرض النمو، وإستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح لرحلة برنامج التمكين معلومات حول رسالة المنظمة ومعلومات عن الأداء، وتصنف الباحثة نفسها في مقالة أخرى بأن تدفق المعلومات يأخذ اتجاهين: اتجاه نازل يتضمن معلومات حول الأهداف، المسؤوليات، الجودة، أما الاتجاه الصاعد للمعلومات فيشمل على اتجاهات العاملين، أفكار التحسين، توفر معلومات أكثر لأشخاص أكثر في مستويات أكثر من خلال وسائل أكثر.⁽³⁾

خامساً: التحفيز: إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمات المكافآت المناسبة وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف، العوائد المستتدة إلى الأداء بدلا من العمل، إذ عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة الدافعية للعاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة، حيث يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذو الكفاءة على مكافآت تأخذ صور المشاركة بالأرباح المشاركة

¹ عارف عالية عبد الحميد، تمكين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2004، ص54.

² فيصل شحاتة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان، 1990، ص135.

³ أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د س، ص358.

بالأسهم، وبالتالي تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز في أهمية العنصر البشري ذلك المورد الذي لا يمكن محاكاته أو منافسته من قبل الآخرين فيما إذا تم استثماره على النحو الذي يضمن تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع.⁽¹⁾

المطلب الرابع: متطلبات التمكين

يمكن حصر متطلبات التمكين في النقاط التالية:

- تبني المنظمة للتمكين؛
- إتاحة المعلومات لجميع المستويات التنظيمية وعدم احتكار المعلومات على أنها جزء من القوة لكي يتسنى للعاملين اتخاذ القرارات الأفضل في المنظمة، فإنهم يحتاجون لمعلومات تساعدهم على صنع القرار وتحمل المسؤولية؛
- بث المعلومات التي يحتاجها الأفراد بناء على المعرفة المسبقة باحتياجاتهم؛
- تشجيع الأفراد على البحث عن المعلومات ومحاولة توظيفها بالشكل المطلوب والفعال؛⁽²⁾
- نشر المعلومات الخاصة بالأهداف والخطط وتوضيحها للأفراد العمل؛
- استخدام الوسائل الملائمة للمعلومات بشكل مستمر؛
- توفير البرامج التدريبية والتي تساعد العاملين على تنمية مهاراتهم ومعارفهم ومحاولة تقوية نقاط القوة لديهم.

كما يتطلب نجاح التمكين ما يلي:

- صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية للعاملين في المنظمة؛
- التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتماداً على مداخل المشاركة والتمكين؛⁽³⁾
- اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين؛
- اللجوء إلى استخدام تقنيات مساعدة لتفعيل التمكين عن طريق فرق العمل؛
- تغيير الرقابة المباشرة وتعويضها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص 169.

² ملحم يحيى سليم، التمكين كمفهوم معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 112.

³ زكرياء ملك النوي، وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 9.

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

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

الفرع الأول: مفهوم التنافسية والميزة التنافسية

أولاً: مفهوم التنافسية: التنافسية مفهوم لا يتفق على تعريف محدد له، ويختلف الكتاب حول مضمونه؛ حيث يرى البعض أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية مستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، في حين يرى آخرون أن التنافسية لها مفهوما ضيقا يركز على تنافسية السعر والتجارة، ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث، فيما إذا كان عن شركة أو قطاع أو دولة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال النقاط التالية: (1)

1 - تنافسية المشروع (الشركة): تعرف التنافسية على صعيد المنشأة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب دعم أو حماية من قبل الحكومة ويتم ذلك من خلال رفع الإنتاجية، عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، ورأس المال والتكنولوجيا)، ويمكن قياس تنافسية الشركة من خلال عدة مؤشرات أهمها الربحية و معدلات نموها.

2 - التنافسية على مستوى القطاع: فهي تعي قدرة الشركات على توفير قطاع صناعي معين في دولة ما قادر على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع وميزاته التجارية ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة.

¹ علي توفيق الصادق، المنافسة في ظل العولمة: القضايا والمضامين، مجلة سلسلة بحوث ومناقشات وحلقات العمل لمعهد السياسات الاقتصادية التابع لصندوق النقد العربي، العدد (05)، أبو ظبي، أكتوبر (1999)، ص33.

3 - التنافسية على المستوى الحكومي الدولة: تعني قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، وبتعريف آخر تعني الجاذبية التي يتمتع بها البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتعلقة بما يوفره من عبء ضريبي منخفض، ومن أهم مؤشراتها نمو الدخل الفردي الحقيقي والنتائج التجارية للبلد (تطور تركيبة الصادرات والحصة من السوق الدولية، الميزان التجاري).

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

ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية: تعددت تعاريف الباحثين والمفكرين حول مفهوم الميزة التنافسية، نذكر منها ما يلي:

- تعريف مالك فتريدج: ما يمكن أن تتحقق إذا كان بمقدورها الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح.⁽¹⁾
- أما بروتر: عرفها على أنها تعتبر هدف الاستراتيجيات تمثل المتغير التابع ويكون الأداء هو المتغير المستقل، وأن الاستراتيجيات تتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية من مجال معين.⁽²⁾
- وهناك من اعتبر الميزة التنافسية على أنها: مجال تتمتع فيه المؤسسات 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 تمييز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.⁽³⁾
- دائما وفي نفس الإطار عرفت الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.⁽⁴⁾

¹ أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسة، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2005، ص 01.

² نفس المرجع ، ص 01.

³ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 174.

⁴ نبيل محمد المرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 37.

- بمعنى آخر هي: ما تختص به المؤسسة دون غيرها وبما يعطي قيمة تقدم المؤسسة من المنافع أكثر من المنافس، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل.⁽¹⁾

إن يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها المهارة أو التقنية لخلق قيمة للعمل، وترتكز بالأساس على الإبداع وتشمل أنشطة متعددة أهمها: الإنتاج، التسويق، التموين والكوادر البشرية والتنافس ضروري لتحقيقها.

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهمية كبيرة سنحاول إبرازها في النقاط التالية:⁽²⁾

- تمنح المؤسسة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛
- تجعل من المؤسسة متفوقة في الأداء أو في القيمة ما تقدم للعملاء أو في الاثنين معا؛
- تساهم بالتأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم للاستمرار وتطوير التعامل؛
- إن كون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد، فإن الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطوير والتقدم على المدى البعيد؛
- نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدرتها وجدارتها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع وخصائص الميزة التنافسية

من التعاريف السابقة توصلنا إلى معرفة أن للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص تميز المؤسسة عن غيرها، بحيث تعمل على تحسين صورتها تجاه منافسيها، لذا سوف نتطرق لذكر أهم هذه الخصائص.

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2002، ص 190.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 208-209.

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

يمكن أن نميّز بين نوعين من الميزة التنافسية:

أولاً: **ميزة التكلفة الأقل**: ومنها أن المؤسسة تعمل على تصميم تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.⁽¹⁾

1- **تحقيق ميزة التكلفة الأقل**: لكي تستطيع المؤسسة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف إلى ما دون تكاليف منافسيها، يجب عليها معرفة العوامل المحركة للتكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة على النحو التالي:⁽²⁾

✓ **مراقبة الحجم**: يمكن للمؤسسة أن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي، أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط لآخر، ومن منطقة لأخرى، وهنا يجدر الإشارة إلى أنه يتعين على المؤسسة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم، حيث أن لا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى.

✓ **مراقبة التعلم**: إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين على حد سواء.

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

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

✓ **مراقبة الإجراءات**: غالباً ما تلجأ المؤسسة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود هذا إلى سوء فهم هذه الإجراءات وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابياً في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم، بالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم في فهمها وخفض التكاليف.

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

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

² بوزيدي وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، 2012، ص ص - 89 - 91.

✓ **مراقبة الرزنامة:** إن المؤسسات السبابة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى، كتوظيفها لأفضل الإطارات والعمال، بالإضافة إلى تعاملها مع الموردين ذوي الخبرة الإدارية، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغيير في التكنولوجيا المستعملة فإن الترقب يكون هو الأفضل، وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع بالحصول على مجال تكاليف جديدة.

2- **الأخطاء التي يجب تفاديها:** هناك العديد من الأخطاء تتعلق بخفض التكاليف يجب على المسيرين الانتباه لها وتفاديها حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التكلفة الأقل، وأهم هذه الأخطاء هي:

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

- **إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة:** تركز البرامج المخصصة لتخفيف التكاليف على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة مثل تكلفة اليد العاملة ولا تبدي اهتماما بتكاليف وسائل الإنتاج المشتريات، فهي تميل لاعتبار التمويل نشاطا ثانويا، وعلى العكس من ذلك فقد أحدثت تغييرات بسيطة في تطبيقات الشراء والاستفادة من وفورات معتبرة.

- **التفكير في الإجراءات الهامشية:** غالبا ما تهدف العمليات المتعددة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية عوض البحث عن وسائل جديدة.

✓ **الرزنامة:** قد يرتبط التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة نشاطا معيناً بخاصة التفرد، فمثلا المؤسسة السبابة في استعمال صورة معينة لمنتج يمكنها أن تحقق التميز وعلى العكس من ذلك، فهناك بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر بلا جدوى، لأنه يسمح للمؤسسة باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.⁽¹⁾

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

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

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

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

¹ بوزيدي وسيلة، مرجع سابق، ص ص 91-92.

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

ثانياً: ميزة التميز: ومعناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، مثلاً جودة أعلى وخصائصها خاصة بالمنتج خدمات ما بعد البيع.⁽¹⁾

1- **تحقيق ميزة التميز:** حتى تتمكن المؤسسة من حيازة ميزة يجب عليها الاستناد إلى الموارد المنفردة والخاصة بها، وتدعى عوامل التفرد والتي سنتناولها فيما يلي:

✓ **الإجراءات التقديرية:** إن الإجراءات التقديرية للأنشطة وطرق تنسيقها المعتمدة من قبل المؤسسة قد تمثل عاملاً مهماً على تفرد هذه الأخيرة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة، وكفاءة النشاط (مستوى الاستثمار، ومحتوى النشاط، وجودة وسائل الإنتاج المستعملة، وكفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، والمعلومات المستخدمة في مراقبة النشاط).

✓ **الروابط:** يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة مصدراً للتفرد، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات العملاء تنسيقاً بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، يمكن أيضاً تلبية حاجات العملاء إذا تم التنسيق مع الموردين (تقليص مدة تطوير منتج جديد)، بالإضافة إلى التنسيق مع قنوات التوزيع.

2 - **الأخطاء التي يتم تفاديها أثناء التميز:** يتعين على المسيرين الذين يقودون مؤسساتهم نحو تحقيق التميز الحذر والعمل على تفادي العديد من الأخطاء أهمها:⁽²⁾

- **التميز المفرط:** يمكن للمؤسسة ألا تستوعب الآليات التي تؤثر بها القيمة المستخدمة للعميل أو المدركة من قبله، وهذا ما يؤدي إلى إفراط التميز، فعلى سبيل المثال إذا كانت جودة المنتج أو الخدمة تتعدى احتياجات العملاء، فالمؤسسة تصبح هدفاً سهلاً للمؤسسات المنافسة التي تملك منتجاً ذا جودة مناسبة وسعر منخفض.

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

¹ نبيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص 84.

¹ بوزيدي وسيلة، مرجع سابق، ص 92-93.

- **عدم معرفة تكلفة التميز:** حتى يؤدي التميز إلى تحقيق نتائج أكبر من المتوسط، يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل العميل أكبر من تكلفة المنتج، وغالبا ما تتجاهل المؤسسات تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، فتعتمد على تسخير موارد مالية أكبر مما ستحققه من أرباح.
- **التركيز الشديد على المنتج:** إن معظم المؤسسات تنظر إلى التميز من صاحب المنتج، وتعمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرصا جديدة ومستمرة للتميز هذا.

ويسمح التحديد الجيد لميزتي التكلفة الأقل والتميز للمؤسسة بتركيز الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدرتها ومواردها، وبالتالي فإن التحكم النسبي في العوامل المؤثرة على هذين النوعين قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز في آن واحد بشرط أن لا تتعارض الواحدة مع الأخرى، ويتم الاعتماد في اختيار نوع الميزة دون الآخر إلى العوامل الآتي: (1)

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

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

من خلال ما تقدم نستنتج أن للميزة التنافسية عدة خصائص أهمها: (2)

- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على منافسيها؛
- أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- أنها تنعكس على كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما؛
- أنها تحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها أو تحديدها؛
- تبنى وتصاغ على اختلاف وليس على تشابه؛
- تؤسس على المدى الطويل باعتبار أنها تختص بالفرص في المستقبل؛
- تكون غالبا مركزة جغرافيا؛
- تبنى على أساس الاختلاف عن المنافسين وتجنب التشابه لتحقيق التميز؛

¹ بوزيدي وسيلة، مرجع سابق، ص 93.

² على حسن الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص138.

- مركزة جغرافيا لضمان التخصص.⁽¹⁾

المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات الميزة التنافسية

سنحاول في هذا المطلب التعرف على أبعاد الميزة التنافسية ومتطلباتها.

الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية فيما يلي: ⁽²⁾

أولاً: بعد التكلفة: يرى dibuvorth على أنها أي شركة عليها أن تركز على بعد التكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها، ويرى أيضا Aqualanoetal بأن المؤسسات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كالأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها، ويبين Salcrcti بأن الكلفة الأقل هي الهدف الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة، ويوضح Ritzman and Krajanshy بأن تخفيض سعر المنتجات يسهم في زيادة الطلب عليها فضلا عن أنه قد يخفض من هامش الربح إذا لم تنتج المؤسسة منتجاتها بتكاليف منخفضة، ويمكن القول هنا أن بعد التكلفة يعد من الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق، وإن عدم اهتمام الشركة بتخفيض كلفتها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة.⁽³⁾

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

ثالثاً: بعد المرونة: المرونة هي الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن، والمرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة

¹ عبد الفتاح بو خمم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص3.

² تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص196.

³ ياسين بوبكر، سلسلة الطالب والميزة التنافسية: دراسة حالة بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص16.

واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جيدة وتعديل الموجودة بسرعة فضلا عن الاستجابة لاحتياجات الزبون على تغيير العمليات إلى طرق أخرى، كتغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج: هي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة ومعدلة.
- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات على تغيير أوقات تسليم المنتجات.

رابعا: بعد التسليم: بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات والتركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن، وكما أشار Krajeushy و Ritizman بأنه يوجد ثلاث أسبقيات لبعث التسليم تتعامل بالوقت وهي: (1)

- سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون ووقت الانتظار.
- التسليم بالوقت المحدد: ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة.
- سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد، وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.

خامسا: بعد الإبداع: الإبداع هو ذلك المزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نواتج أصلية وجديدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة، أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النواتج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية. (2)

أما العالم الاقتصادي الأمريكي.. (Schumpeter) قد عرف الإبداع على أنه النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج، أو كيفية تصميمه. (3)

² نفس المرجع، ص 17.

¹ نصر جورج هرمز غافان، الشخصية المبدعة كيف تكون مبدأ في حياتك، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 9.

² عبد الرحمان بن عنتر، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة دمشق العلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، 2005، ص 148.

ولقد حدد (Schumpeter) خمسة أشكال للإبداع وهي:⁽¹⁾

- إنتاج منتج جديد.
- إدماج طريقة جديدة للمواد الأولية.
- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية.
- فتح وغزو سوق جديدة.
- تحقيق تنظيم جديد للصناعة.

الفرع الثاني: متطلبات الميزة التنافسية

وحتى تثبت الميزة التنافسية فعاليتها يجب أن تتوفر على المتطلبات التالية:

- التفوق على المنافسين وتحقيق الأسبقية في مجال النشاط؛
- ضمان استمراريته عبر الزمن، فلا تكون محدودة بفترة زمنية معينة، مناسبة، أو حادثة؛
- خلق صعوبة للمنافسين فيتعذر عليهم تقليدها ويصعب عليهم إلغاؤها.

المطلب الرابع: دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية

سوف نحاول في هذا المطلب التعرف على دور التمكين بمختلف أبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل والاتصال) في تحقيق الميزة التنافسية وذلك كما يلي:

الفرع الأول: دور تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية

يؤدي تفويض السلطة إلى خلق وتعزيز الدافعية والثقة والرضا في أنفس العاملين ودفعهم لتحمل المسؤولية، كم يشعرهم بثقة الإدارة في قدراتهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم، هذا ما يعني حرية لتصرف العاملين في حدود مسؤوليتهم عند أداء المهام، مما يساهم في دافعيتهم وزيادة تحفيزهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرص الجديدة للمشاركة وإطلاق العنان لطاقتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، كما يحقق التفويض أكبر عائد للمؤسسة، فالعمل مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة، فهو من ناحية يوفر وقتا على كل المستويات التي يفوض إليها من خلال أنه يحقق سرعة أداء العمل ويحقق المرونة والتكيف مع ظروف العمل، وينمي روح المبادرة لدى العاملين، وعليه فإن عملية تفويض السلطة لها أثر كبير على الأداء العامل للمؤسسات، ففي

³ بن قطاف أحمد، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة في الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2007، ص13.

حالة تفويض المسؤوليات تفويضا مستوفيا لمقداره وشروطه للموظفين المؤهلين والمتحمسين، فإن معطيات التفويض تأتي بآثار إيجابية وتخلق، ومن العوائد التي تهدف عملية تفويض السلطة تحقيقها هي:

أولاً: إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية: إن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من السلطة الممنوحة له إلى المرؤوسين الأكفاء يساعده على مراقبة ورصد كل ما يدور من أنشطة وعمليات تنظيمية، بالإضافة إلى توفر الجهد والوقت الذي يمكن توظيفه في دراسة العمليات الأساسية للتنظيم المتعلقة بالتطوير والتنمية والإشراف والتوجيه والتنسيق ورسم السياسات ومتابعة تنفيذ أهداف التنظيم بدلا من إهدار وقته بالقيام بنفسه بالأعمال التي يمكن مرؤوسيه من إنجازها.

ثانياً: إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار: يؤدي تفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين إلى تنمية مهارات وقدرات الأفراد الإبداعية والابتكار، واكتشاف هذه القدرات وتنميتها وتطويرها، فمن خلال ممارستهم لبعض الأعمال والوظائف الإدارية وخاصة (التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة)، مما يؤدي إلى خلق طبقة من الموظفين في الخط الثاني مؤهلين ليكونوا مدربين في المستقبل.

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

رابعاً: تخفيض التكاليف: تساهم عملية التفويض في اتخاذ القرارات في تخفيض التكاليف المادية، وتساعد على الإسراع في الانجاز وتقلل الكثير من الإجراءات الروتينية، وبالتالي خفض قيمة المواد المستهلكة والتقليل من الاستهلاك في الآلات، وكذلك الأفراد والأجور، كل ذلك يؤدي إلى ترشيد الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بأعلى كمية ونوعية وبأقل كلفة ووقت وجهد عما هو متبع في الطريقة العادية.

خامساً: تفويض العلاقات الإنسانية بين أكفاء التنظيم: إن التفويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات، وهو يعني تعبير عن حاجة يسعى الأفراد إلى إشباعها عن طريق اعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لهم، الأمر الذي ينعكس على هؤلاء الأفراد بصورة إيجابية تتمثل في زيادة الأداء، والانتماء للتنظيم، وبالتالي فإنه سيقدم كل الاحترام والتقدي والولاء، والاعتزاز بالانتماء لمثل ذلك التنظيم.

الفرع الثاني: دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية

إن ارتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء والتميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادلة من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها، أو يصعب ذلك الأمر الذي يتطلب تدريب مستمر لأجل التعلم

واكتساب معارف جديدة التي تنتج عن تدفق مستمر لأفكار جديدة من خلال روح الإبداع والابتكار وهذا ما يساهم في الوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات ويساعد في اتخاذ قرارات أكثر فعالية، وهذا ما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وتبرز علاقة التدريب بتحقيق الميزة التنافسية من خلال:

أولاً: تنمية قدرات ومهارات الأفراد: حيث يساهم التدريب في تنمية مهارات العامل في أداء عمله، هذا ما يؤدي إلى تطوير وتحسين أداء العامل وكذا تحقيق قيمة تنافسية للمؤسسة.

ثانياً: تنمية الاتجاهات الإيجابية: يساهم التدريب في تنمية مجموعة من العوامل الذهنية؛ قيم، معتقدات، مبادئ... التي تتفاعل فيما بينها لتكوين ثقافة تنظيمية إيجابية تجاه العمل مع تعزيز روح الانتماء والإحساس بالرضا للمؤسسة، وبالتالي قبول مهما العمل والحرص على أدائها على أكمل وجه، وهكذا فإن تنمية الاتجاهات الإيجابية تساهم في إنتاجية الفرد.

ثالثاً: التقليل من نسبة الوحدات التالفة: يساهم التدريب في التقليل من المواد التالفة بالنسبة للعامل المدرب، سوف تكون له قدرة على الاستخدام الفعال للمواد بالكمية والكيفية المطلوبتين، وهذا ما يساهم في تخفيض التكاليف والجهد، وبالتالي خلق ميزة تنافسية للمؤسسة بخفض تكاليف الإنتاج.

الفرع الثالث: دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية

تلعب الحوافز دوراً مهماً في تحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم سواء كانت حوافز مادية أو معنوية، فالحوافز المادية كالمكافآت والرواتب التي تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فالفرد عندما يكافئ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، والحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على أداء الأفراد وبالتالي أداء المؤسسة، لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه.

كما تعتبر الحوافز أداة مهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين في المؤسسة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم، ونحو غيرهم ونحو المؤسسة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية.

فنظام الحوافز الجيد الذي يساهم في إشباع حاجات الأفراد يعزز استمرارهم بالعمل ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر له المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يشعرون بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية، ويقوي ولائهم للمؤسسة ورغبتهم في أهدافها بكفاءة وفعالية.

الفرع الرابع: دور فرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية

يؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة، وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً ومساعدة بعضهم، لأنهم يتوحدون في الفريق ويريدون له النجاح، مما يقلل من المنافسة الفردية، كما يتيح فريق العمل فرص لتبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة إنسانية، حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى من الأعضاء إلى الإدارة، ومن أعلى إلى أسفل من الإدارة إلى الأعضاء، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفريق أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة في تحقيق الأهداف، وأيضاً القرارات يتم اتخاذها في آن واحد بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع في ذلك تأثير كبير في تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولي اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.

الفرع الخامس: دور الاتصال في تحقيق الميزة التنافسية

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات التنظيمية، لا ينبغي النظر إليها من منظور أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات في المنظمة، لذلك تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم، وفي إدارة تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يمكننا اعتبار الاتصالات التنظيمية الفعالة تساهم فيما يلي:

أولاً: تفهم الأفراد لطبيعة عملهم: يساهم الاتصال الفعال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة، لذا يتم إطلاعهم بموقف وسلوك الإدارة العليا باتجاههم، مما يساعد العاملين في المنظمة على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها حتى يتم تعاونهم مع الإدارة وتعاونهم مع بعضه البعض، مما يحقق رضاهم وارتفاع معنوياتهم وتحسين مستوى أدائهم.

ثانياً: التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل: يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور، بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوي، وبالتالي يمكن للإدارة العليا تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم، مما يساعد على تحسين إنتاجية العاملين في المنظمة.

ثالثاً: تحقيق التنسيق في العمل: يحقق الاتصال الفعال والمستثمر تقارباً في وجهات نظر العاملين المختلفة، مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل الجوانب العملية الإدارية والإنتاجية، مما يقلل من سوء الفهم والاختلافات التي تطرأ على محيط العمل.

رابعاً: توفير المعلومات: إن الاتصال الفعال والمستثمر بين المستويات يساهم في توفير المعلومات الدائمة وبشكل سريع للأفراد العاملين، مما يساعدهم على أداء المهام الموكلة إليهم بالكمية والنوعية اللازمة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث

تمثل الدراسات السابقة إطاراً معرفياً للبحث العلمي، وبمثابة البوصلة التي توجه طريق الباحث، حيث توفر له خبرات وتجارب الباحثين السابقين حتى يتسنى له الاستفادة منها في تطوير تصورات ومداخلته البحثية، وتجنب التكرار فيها، وتحقيق الرؤية الشاملة لكافة جوانب الموضوع المبحوث، وفيما يلي سوف نقوم بتقديم مجموعة من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة التي نحن بصددنا وسنحاول التعليق عليها.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات السابقة الخاصة بموضوع التمكين

أولاً: دراسة محمد قاسم أحمد (2007/2006): بعنوان دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة مؤتة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الأردن.

استعرضت هذه الدراسة المتطلبات اللازمة لدعم تحسين الأداء للقيادات العلمية (رؤساء الأقسام) استعدادها بتوفير وسائل وأدوات عصرية متمثلة بإستراتيجية التمكين في المنظمة المبحوثة.

بينت الدراسة بأن أسلوب التمكين هو من الموضوعات الحديثة والمعاصرة في منظمات الأعمال تعبر عن فلسفة إدارية تهدف من خلال متطلباتها الأساسية إلى تحقيق تحسين في الأداء، كما بينت الدراسة الميدانية أن هناك تأثير متبادل بين كل من إستراتيجية التمكين وتحسين الأداء، وهذا يتطلب استغلال واستثمار مستويات التمكين في المنظمة محل الدراسة لكي تكون أداة بناءة في تطوير القدرات العلمية فيها.

ولقد توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية التمكين من الموضوعات الحديثة والمعاصرة في منظمات الأعمال باعتبارها فلسفة إدارية تهدف من خلال متطلباتها الأساسية إلى تحقيق تحسين الأداء وترفع من كفاءة القيادات العلمية، وترتبط القدرة على تحسين الأداء وتطويره بين القيادات العلمية في المنظمة بتوفير مناخ تنظيمي ملائم لإستراتيجية التمكين، كشفت نتائج تحليل الدراسة وجود علاقة تأثير معنوية موجبة لإستراتيجية التمكين في تحسين الأداء.

ثانيا: دراسة شتح كريمة (2014): بعنوان العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي، دراسة حالة بمؤسسة نقاوس مصبرات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجلفة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى بيان درجة التمكين لدى عمال مؤسسة نقاوس مصبرات من وجهة نظر العاملين، والبحث فيما إذا كان هناك علاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي، كذلك معرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول تمكين العاملين وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، حيث تم أخذ عينة عشوائية من العاملين في مؤسسة نقاوس مصبرات كان حجمها (120) فردا.

وقد توصلت الدراسة إلى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين حول مستوى تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيري العمر والمؤهل العلمي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين حول مستوى تمكين العاملين بالمؤسسة تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة.

ثالثا: دراسة محمد حمزة بن قرينة وباديس بوخلوة (2016): أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الوحدات بتقرت- ولاية ورقلة، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في مؤسسة مطاحن الوحدات بتقرت، إضافة إلى تصورات العينة حول التمكين، شملت (84) عاملا باستخدام إستبانة من (40) فقرة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع متغيرات التمكين (تفويض السلطة ، تدريب العاملين، اتخاذ القرار، تحفيز العاملين) على الرضا الوظيفي، عدم رضا العاملين عن الترقية وعن علاقتهم برؤسائهم، وعن الراتب، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تمكين العاملين.

رابعا: دراسة شذى شفيق محسن عطاء وآخرون (2017): بعنوان تأثير تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، اليمن.

تطرقت الدراسة إلى أثر تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية، ولتحقيق الأهداف استخدمت إستبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (100) شخصا، وقد اعتمدت في تحليل بيانات الإستبانة على المتوسطات الحسابية وتحليل الانحدار المتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج: تتوافر جميع أبعاد تمكين العاملين في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، حيث أن خمسة من أبعاد التمكين متوفرة بشكل كبير وبعدين بدرجة متوسطة، وكذلك لا توجد فروق

ذات دلالة معنوية حول مستوى تطبيق تمكين العاملين تعزى إلى (النوع، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص العلمي)، بينما توجد فروق ذات دلالة معنوية لسنوات الخبرة، وتوصي الدراسة الإدارة العليا بالاهتمام بنوعية الرؤساء في تمكين العاملين وانعكاس ذلك على أدائهم وأداء الجهاز.

خامسا: دراسة برني لطيفة (2018): بعنوان أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، جامعة بسكرة، العدد(07)، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى الاختلاف في ممارسة التمكين لدى العاملين في المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة ومدى ارتباط هذا الاختلاف بالخصائص الشخصية أو الوظيفية للعاملين، كذلك معرفة مدى ارتباط ممارسة التمكين إن وجد وضعيتها القانونية (عمومية أو خاصة)، كما هدفت إلى التعرف على الأداء الاجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المستشفيات العمومية والعيادات الخاصة بولاية بسكرة، ثم أخذ عينة عشوائية وزعت على أفرادها (720) إستبانه، استرجع منها (472) إستبانه صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى: أن التمكين يؤثر على الأداء الاجتماعي للقطاع الصحي في ولاية بسكرة، ولا يوجد اختلاف في مستوى تمكين العاملين بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة.

سادسا: دراسة الماجري عذاري سعود (2018): بعنوان أثر التمكين على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على شركة الخطوط الجوية الليبية بمدينة طرابلس، الإصدار (23)، ليبيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية، وكذلك التعرف على مستوى كلا من التمكين والأداء الوظيفي للعاملين بالشركة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بفروع الشركة بطرابلس، وكان حجم عينة الدراسة (112)، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال وصف الحالة محل الدراسة، وتم التوصل إلى أنه يوجد أثر إيجابي للتمكين على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية بطرابلس، والشركة لا تطبق أبعاد التمكين (تفويض السلطة، وحفز العاملين)، في حين تطبق الأبعاد المتمثلة في (فرق العمل، التدريب)، مستوى الأداء الوظيفي في الشركة منخفض وذلك لعدة أسباب منها عدم الاهتمام بتحفيز العاملين.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بموضوع الميزة التنافسية

أولاً: دراسة بلال خلف السكارنة (2005): بعنوان إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

جاءت هذه الدراسة من أجل تطوير إستراتيجيات للريادة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء لشركات الاتصالات في الأردن، وللتأكد من ذلك فقد قدمت دراسة نموذج من أجل اختبارات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وتكونت المتغيرات المستقلة من استراتيجيات الريادة المكونة من (الإبداع، الابتكار، المخاطرة)، وتكونت المتغيرات التابعة من الميزة التنافسية (التمايز، الإبداع، التكلفة) والأداء المكون من (تحسين العمليات، تنمية اتجاهات العاملين، النمو والإنتاجية).

ومن أهم نتائج هذه الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصال، وكذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر إستراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصال.

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

تناولت دراسة هذا الموضوع توضيحاً لمفهوم الميزة التنافسية والنظريات التي تهدف التوجهات الفكرية التي بحثت في هذا المفهوم، مع إبراز كيفية تجسيدها على أرض الواقع بالربط مع التوجهات الفكرية الحديثة، وتوضيح الدور الذي يلعبه رضا العميل كمحور للتنافس، وعلى جانب الجودة من ناحية المفهوم والأهمية، وكيفية إدراك العميل لها، وحكمه عليها، وتأثير ذلك على القرارات الإستراتيجية للمؤسسة مع عرض نتائج الدراسة الحالية للمؤسسة محل الدراسة.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: دراسة الميزة التنافسية عبارة عن قيمة تضمن التفوق للمؤسسة في نظر عملائها، يرتبط امتلاك الميزة التنافسية الدائمة بتحقيق رضا العميل عن القيمة المسلمة له بشكل مستمر.

ثالثاً: دراسة وصفي نزال وآخرون (2010): بعنوان أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر العملاء، دراسة حالة لشركة جوال، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم التسويق، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر العملاء، لقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث الذي جرى ميدانياً في شركة جوال من خلال تصميم الإستبانة كأداة لجمع المعلومات تم توزيعها على عينة قوامها (100) عميل واختيرت بطريق قصدية.

ومن خلال نتائج تحليل الإستبانة أظهر التحليل العديد من الجوانب الإيجابية في تعامل الشركة مع عملاءها وأبناء المجتمع الفلسطيني ودورها الفعال في دعم الأنشطة الثقافية وغيرها، وتبين أيضاً العديد من المواقف السلبية مثل مسؤولية الشركة اتجاه البيئة حيث كانت النظرة إلى هذا الجانب بصورة سلبية لمسؤولية الشركة، حيث تم تقديم العديد من التوصيات التي تساعد على تخطي بعض الأمور التي قد تكون هناك قصور فيها، وأهم ما توصلت إليه الدراسة نكر منها: أن تعمل الشركة على زيادة الاهتمام بالبيئة من خلال استخدام وسائل الاتصال التي تجنب البيئة المخاطر المحتملة مستقبلاً من خلال الوسائل الحديثة والتكنولوجية المتطورة، العمل على تطوير كفاءة العاملين باستمرار لزيادة الكفاءة وتحسين الإنتاجية... الخ.

رابعاً: دراسة عامر قدعوس وآخرون (2012): بعنوان أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في مستشفى ابن البيطار، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الإصدار (32)، بغداد، العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المنظمة المتعلمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، لقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث الذي جرى ميدانياً في مستشفى ابن البيطار للأمراض القلبية ببغداد من خلال تصميم إستبانة تم توزيعها على عينة البحث البالغة (80) من العاملين في المستشفى.

توصل الباحثون إلى مجموعة من الاستنتاجات نذكر منها: وجود مستوى فرق الوسط لجميع أبعاد المنظمة المتعلمة، وجود درجة عالية من التأثير لأبعاد المنظمة المتعلمة منفردة ومجمعة في أبعاد الميزة التنافسية من الاستنتاجات، أما من الاقتراحات التي تضمنها البحث تمثلت في تشجيع التفاعل المعرفي الإيجابي بين العاملين، أما المقترح الثاني تضمن متابعة التطورات التقنية الحديثة في نشاط المستشفى وتوجيهها والاستفادة منها في تحسين جودة الخدمة الصحية.

خامساً: دراسة الفقهاء سام عبد القادر (2012): بعنوان تبني إستراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العربي الأول " إستراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية"، جامعة القاهرة.

هدفت الدراسة إلى البحث في دور تبني إستراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، واعتبرت الدراسة الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية تنبع من الأثر الذي

تحديثه على مستوى الطالب والموظف، المنظمة، استندت هذه الدراسة على فرضية أن تطوير إستراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وتنفيذها يعتبر مطلباً سابقاً مهماً حيويًا لتحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية، واتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية من خلال مراجعة الأدبيات النظرية واعتماد تجربة جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية لكونها صاحبة تجربة فريدة في مجال التميز في التعليم والتعلم. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: هناك ارتباطاً قوياً بين تبني إستراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة الموجودة وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية، وقدمت الدراسة جملة من التوصيات منها ضرورة تبني إستراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ومكافأة التميز على المستوى الوطني، وأن تتبع مؤسسات التعليم العالي المعايير الخاصة بالمزايا التنافسية لمؤسساتها وقياسها دائماً.

سادساً: دراسة سامر مصطفى (2014): بعنوان دور إدارة المعرفة التسويقية في تدعيم الميزة التنافسية للشركات، دراسة تطبيقية على المصاريف وشركات التأمين المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (36)، العدد (3)، سوريا.

هدف هذا البحث إلى معرفة مدى استخدام المصارف وشركات التأمين المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لآليات واضحة في إدارة المعرفة التسويقية تساهم في بناء ميزة تنافسية لها، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام الشركات لأساليب علمية في إدارة المعرفة التسويقية لتساهم في نقل المعرفة داخل الشركات وخارجها، وإلى أي مدى يمكن لإدارة المعرفة التسويقية أن تساهم في بناء إستراتيجية مستقلة للشركة، ويتمثل مجتمع البحث بكافة موظفي الإدارة الوسطى والعليا في كل من مصارف وشركات التأمين الخاصة العاملة في الجمهورية العربية السورية والتي أدرجت أسهمها للاكتتاب العام داخل سوق الأوراق المالية بدمشق، واقتصرت عينة البحث على عينة متاحة من المجتمع لعدم استجابة المجتمع بشكل كامل، وبذلك كانت العينة (78)، وزعت عليهم الإستبانة واسترجع منها (78)، وكان منها (73) قابلة للتحليل، ومن ثم فإن نسبة الإستبانة الموزعة هي 63.78%، ومن أهم النتائج نذكر منها: تتبع معظم الشركات آليات واضحة في إدارة التسويقية لها، تنتهج معظم الشركات أساليب علمية في إدارة المعرفة التسويقية تساهم في نقل المعرفة من الشركة إلى الأطراف المتعاملة معها، سواء المستهلكين الخارجيين أو الداخلين أو الموردين، أو أصحاب مصالح أخرى، أما التوصيات تتمثل في ضرورة تعميم إستراتيجية إدارة المعرفة التسويقية ضمن القطاع المالي السوري لما لها من أثر في تعزيز التنافسية، ويوصي الباحث بتعزيز فكرة الإبداع والابتكار فيما يتعلق بالمعرفة التسويقية خصوصا في ظل أسواق المنافسة الحالية.

سابعاً: دراسة فيروز بوزورين (2017): بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية في المؤسسات المتوسطة بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس بسطيف 1.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على ممارسات إدارات الموارد البشرية في بناء واستدامة الميزة التنافسية لها، بالإضافة إلى تقييم اتجاه تأثير درجة مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية، حيث اعتمدت الباحثة على استخدام المنهج الوصفي وذلك من خلال الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي اعتمدت المنهج الاستقصائي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: تولي المؤسسات المتوسطة أهمية كبيرة لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أن البعد العلمي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجابياً وبدرجة كبيرة على كل من الجودة والإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء، وبالتالي يؤثر أيضاً إيجابياً وبدرجة كبيرة جداً على الميزة التنافسية.

الفرع الثالث: الدراسات السابقة حول مساهمة التمكين في تحسين الميزة التنافسية

أولاً: دراسة جواد محسن راضي (2012): بعنوان التمكين وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفين كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (12)، العدد (01).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين والسلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، كما هدفت إلى اختبار تأثير أبعاد التمكين على السلوك الإبداعي، حيث قام الباحث بتوزيع إستبانة كأداة لقياس التمكين وإبداع العاملين على عينة عشوائية مقدارها (391) عاملاً، ومن أهم النتائج المتوصل إليها: أن كلية الإدارة والاقتصاد تمارس التمكين بمختلف مجالاته بدرجة متوسطة، كما أن هناك سلوك إبداعي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة، أيضاً توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض السلطة، وتطبيق إدارة عمل الفريق، التدريب، التحفيز) في السلوك الإبداعي للعاملين في تلك كلية الإدارة والاقتصاد.

ثانياً: دراسة الشعلان وكعكي (2013): بعنوان آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة السعودية للتعليم العالي، المملكة العربية السعودية، المجلد (37)، العدد (1)، السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمد على الإستبانة، إذ طبقت على عينة عشوائية من

أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن والبالغ عددهم (703) عضو هيئة تدريس، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن هناك خلافاً في عملية آليات دعم تمكين جودة الأداء، كما أكدت النتائج أن من آليات دعم تمكين جودة الأداء، كما أكدت النتائج أن من آليات دعم التمكين تبادل المعلومات، وتقاسم السلطة، كما أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية في دعم التمكين، وتفويض السلطة، والتوسع في منح الصلاحيات، على ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تفعيل نظام الحوافز وتصميم برامج تدريبية تساعد على نشر ثقافة التمكين.

ثالثاً: دراسة العنزي أمير (2013): بعنوان دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من التدريس في الكليات الأهلية بمحافظة النجف الأشرف، القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (16)، العدد (1).

هدفت الدراسة إلى قياس دور تمكين العاملين من خلال المشاركة في المعلومات والحرية والاستقلالية وفرق العمل في الميزة التنافسية المستدامة من خلال (الجودة، الاستجابة، الإبداع)، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كوسيلة للحصول على البيانات الرئيسية، وجري اختبار على عينة عشوائية عددهم (123) مدرس من (3) كليات أهلية في محافظة النجف، يمثلون (77%) من المجتمع، وقد جري تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية (التحليل العاملي، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: قلة حصول المدرسين على ما يحتاجونه من البيانات في الحالات الطارئة من دون طلب المساعدة، فضلاً عن ضعف الاتصالات داخل الكليات مما أدى إلى ضعف في قدرة الكليات على تقديم الخدمات ذات الجودة العالية وعدم تفوقها على المنافسين، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الكليات بإتاحة المعلومات عن جميع أنشطتها لكافة المدرسين، الأمر بيني الثقة بينهم ويساعدهم على تحمل المسؤولية الملقاة عليهم عن طريق بناء جهاز اتصالات فعال على المستوى الأفقي والعمودي.

رابعاً: دراسة أبوبكر بوسالم (2013): بعنوان دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة سطيف 1، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة على تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية لشركة سونطراك البترولية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات الأولية من أفراد العينة التي بلغ عددها (375) عامل، وذلك لتحقيق هدف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: أن هناك دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية لشركة سونطراك، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سونطراك لسياسة تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل

العلمي، المستوى الوظيفي)، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سونطراك البترولية لسياسة تمكين العاملين.

خامسا: دراسة العطار أحمد (2013): بعنوان تمكين العاملين وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية أجريت الدراسة في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في منطقة عمان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر التمكين على الميزة التنافسية في هذه الشركات، وقد طور الباحث نموذج انطلاقاً من أدبيات الدراسة، حيث اعتمد في دراسته على الإستبانة تم توزيعها على (40) شركة منتجة للمواد الطبية والعلاجية، بواقع (124) نسخة للتحليل، وبالنسبة للتمكين (فرق العمل، التدريب، تفويض السلطة، الاتصال)، أما بالنسبة للميزة التنافسية تم اعتماد (جودة المنتجات، أسعار المنتجات ومدى ملاءمتها للجودة، مرونة الاستجابة لطلبات العملاء، المعاملة الحسنة للعملاء)، والتي توزع إستبانة على المستشفى أو مستودع الأدوية لرؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات ومستودعات الأدوية في منطقة عمان، وتوصلت الدراسة إلى أن الميزة التنافسية ومرونة الاستجابة لطلبات العملاء ترتبط بعلاقة طردية مع تكنولوجيا الاتصال، والأسعار ترتبط بعلاقة طردية مع تكنولوجيا الإنتاج، وأن هناك ضعف عام في تمكين العاملين في الشركات محل الدراسة من خلال تكنولوجيا الاتصال، كما أن نموذج الانحدار للدراسة اشتمل على عنصرين فقط من عناصر التمكين التي خضعت للدراسة وهي تكنولوجيا الاتصال وفرق العمل، إذ يمكن من خلالهما زيادة الميزة التنافسية للشركة.

سادسا: دراسة أيمن حسن ديوب (2014): تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (30)، العدد (1)، سوريا.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وتحديد أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات محل الدراسة، واعتمدت الدراسة على الإستبانة في جمع البيانات، إذ قام الباحث بتوزيع (90) استمارة على المؤسسات، بواقع (30) استمارة في كل شركة على العاملين الإداريين في هذه المؤسسات، وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات تمكين العاملين وتفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في الملكية، وتشجيع العاملين وتقدير أفكارهم واقتراحاتهم وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات محل الدراسة، وقد أشارت الدراسة إلى أن تقدير الإنجاز هو أكثر متغيرات تمكين العاملين ارتباطاً بجودة الخدمة الوظيفية يليه مشاركة العاملين بالملكية ومن ثم تفويض السلطة.

سابعاً: دراسة عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة (2017): بعنوان أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية: دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردنية.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بالاعتماد على إستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة أفراد الدراسة التي بلغ عددها (65) عامل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن مستوى التمكين بأبعاده لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعاً، أخذ مستوى السلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة كان مستواه مرتفعاً، وكان مستوى تأثير التمكين بأبعاده في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية إيجابياً، وقدمت الدراسة التوصيات التالية: اعتماد التمكين أسلوباً إدارياً في هيئة تنشيط السياحة الأردنية وذلك لتعميق الوعي بهذا الجانب، نظراً لأهميته في توجيه السلوك الإبداعي للعاملين نحو الإبداع والتعزيز التنظيمي، وكذلك الحاجة إلى اهتمام الإدارة العليا في هيئة تنشيط السياحة الأردنية بالعاملين المبدعين ذوي الأفكار الخلاقة بدعمهم مادياً ومعنوياً.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث

الفرع الأول: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	الدراسات السابقة
<ul style="list-style-type: none"> - تطابق في المتغير المستقل التمكين. - تطابق من حيث المنهج المتبع " المنهج الوصفي 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم تطابق في المتغير التابع. - قطاع الدراسة في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. - دراسة تمت في اليمن 	<ul style="list-style-type: none"> شذى شفيق محسن عطاء وآخرون
<ul style="list-style-type: none"> - تطابق في المتغير المستقل. - تطابق من حيث المنهج المستخدم " المنهج الوصفي" 	<ul style="list-style-type: none"> - دراسة تمت في جامعة ورقلة. - عدم تطابق في المتغير التابع. - قطاع الدراسة في مطاحن الوحدات بتقريت 	<ul style="list-style-type: none"> محمد حمزة بن قرينة، باديس بوخولة
<ul style="list-style-type: none"> - تطابق في المتغير المستقل. - تطابق من حيث المنهج المستخدم " المنهج الوصفي" 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم التطابق في المتغير التابع - بلد الدراسة ليبيا - قطاع الدراسة شركة الخطوط الجوية الليبية 	<ul style="list-style-type: none"> الهاجري، عذاري سعود

برني لطيفة	<ul style="list-style-type: none"> - عدم التطابق في المتغير التابع - دراسة تمت في جامعة بسكرة 	<ul style="list-style-type: none"> - تطابق في المتغير المستقل. - تطابق من حيث المنهج المستخدم " المنهج الوصفي "
شبح كريمة	<ul style="list-style-type: none"> - عدم التطابق في المتغير التابع - دراسة تمت في جامعة الجلفة - قطاع الدراسة في مؤسسة نقاوسمصبرات 	<ul style="list-style-type: none"> - تطابق في المتغير المستقل - تطابق من حيث المنهج المستخدم
محمد قاسم أحمد	<ul style="list-style-type: none"> - عدم التطابق في المتغير التابع - بلد الدراسة الأردن 	<ul style="list-style-type: none"> - تطابق في المتغير المستقل. - تطابق من حيث المنهج المستخدم " المنهج الوصفي "
بلال خلف الساكنة	<ul style="list-style-type: none"> - عدم التطابق في المتغير المستقل - بلد الدراسة عمان 	<ul style="list-style-type: none"> - تطابق في المتغير التابع - تطابق من حيث المنهج المستخدم " المنهج الوصفي "
مزيو ألفة	<ul style="list-style-type: none"> - عدم التطابق في المتغير المستقل - قطاع الدراسة مؤسسة الإخوة عموري للأجر الأحمر - دراسة تمت في جامعة بسكرة 	<ul style="list-style-type: none"> - تطابق في المتغير التابع الميزة التنافسية. - تطابق من حيث المنهج المستخدم " المنهج الوصفي "
وصفي نزال وآخرون	<ul style="list-style-type: none"> - عدم التطابق في المتغير المستقل - قطاع الدراسة شركة الاتصال الفلسطينية - بلد الدراسة فلسطين 	<ul style="list-style-type: none"> - تطابق في المتغير التابع. - تطابق من حيث المنهج المستخدم " المنهج الوصفي "
عامر قدعوس وآخرون	<ul style="list-style-type: none"> - عدم التطابق في المتغير المستقل - قطاع الدراسة في مستشفى ابن البيطار - بلد الدراسة العراق 	<ul style="list-style-type: none"> - تطابق في المتغير التابع. - تطابق من حيث المنهج المستخدم " المنهج الوصفي "
سامر مصطفى، ماهر حبيب زيد.	<ul style="list-style-type: none"> - عدم التطابق في المتغير المستقل 	<ul style="list-style-type: none"> - تطابق في المتغير التابع.

<p>- تطابق من حيث المنهج المستخدم " المنهج الوصفي"</p>	<p>- قطاع الدراسة مصاريف وشركات التأمين - بلد الدراسة سوريا</p>	
<p>- تطابق في المتغير التابع. - تطابق من حيث المنهج المستخدم</p>	<p>- عدم التطابق في المتغير المستقل - بلد الدراسة القاهرة</p>	<p>الفقهاء سالم عبد القادر</p>
<p>- تطابق في المتغير التابع. - تطابق من حيث المنهج المستخدم</p>	<p>- عدم التطابق في المتغير المستقل - قطاع الدراسة المؤسسات المتوسطة الجزائرية - بلد الدراسة الجزائر سطيف 1</p>	<p>فيروز بوزورين</p>
<p>- تطابق في المتغير المستقل والمتغير التابع - تطابق من حيث المنهج المتبع</p>	<p>- الدراسة في جامعة القادسية - قطاع الدراسة موظفين كلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة</p>	<p>جواد محسن راضي</p>
<p>- تطابق في المتغير المستقل والمتغير التابع - تطابق من حيث المنهج المتبع</p>	<p>- بلد الدراسة السعودية - دراسة في جامعة الأميرة نورة عبد الرحمان</p>	<p>الشعلان وكعكي</p>
<p>- تطابق في المتغير المستقل والمتغير التابع - تطابق من حيث المنهج المتبع</p>	<p>- الدراسة في جامعة القادسية - قطاع الدراسة موظفين كلية الإدارة والاقتصاد للجامعة</p>	<p>العنزي أمير</p>
<p>- تطابق في المتغير المستقل والمتغير التابع - تطابق من حيث المنهج المتبع</p>	<p>- الدراسة في جامعة سطيف 1 - قطاع الدراسة شركة سونطراك البترولية</p>	<p>أبوبكر بوسالم</p>
<p>- تطابق في المتغير المستقل والمتغير التابع - تطابق من حيث المنهج المتبع</p>	<p>- بلد الدراسة الأردن - قطاع الدراسة الشركة الصناعية الأردنية</p>	<p>العطار أحمد</p>

<ul style="list-style-type: none"> - تطابق في المتغير المستقل والمتغير التابع - تطابق من حيث المنهج المتبع 	<ul style="list-style-type: none"> - بلد الدراسة سوريا - قطاع الدراسة قطاع الاتصالات 	<p>أيمن حسن ديوب</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تطابق في المتغير المستقل والمتغير التابع - تطابق من حيث المنهج المتبع 	<ul style="list-style-type: none"> - بلد الدراسة الأردن - قطاع الدراسة تمت في هيئة تنشيط السياحة الأردنية 	<p>عمر جهاد عبد الرحمان محمدية</p>

الفرع الثاني: القيمة المضافة للبحث

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

ولقد تحدثت الدراسة الحالية عن مدى تطبيق التمكين كمصطلح وكمفهوم بحد ذاته في المؤسسات الجزائرية ومدى السعي للتنمية من جهة، ومن جهة أخرى التحدث على الميزة التنافسية من خلال مدى تطبيقها في المؤسسات الجزائرية.

خلاصة الفصل الأول

تعتبر الميزة التنافسية أحد المفاتيح لنجاح المؤسسات في مجال الأعمال، وإحدى التحديات المعاصرة الذي يفرض على المؤسسة تجديد كل ما تملك من موارد وطاقات في سبيل تأكيد حضورها على مستوى نشاطها، وبالتالي امتلاك ميزة تنافسية تعكس حاجات ورغبات الزبائن وتعكس رضاهم، ويعتبر التمكين أحد المداخل المهمة التي يمكن للمؤسسات أن تعتمد عليها في تحقيق الميزة التنافسية، باعتباره أسلوب من الأساليب الحديثة الذي يساعد المؤسسة في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة، من خلال أبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال) لنجاح عملية التمكين، مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية لضمان مكانتها في السوق.

الفصل الثاني

دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة
الوطنية للعتاد الصحي بمليانة EIMS

تمهيد الفصل:

بغرض إجراء الدراسة التطبيقية، سنحاول في هذا الفصل التعريف بأداة الدراسة المستخدمة والمتمثلة في القيام بالاستبانة، وكذلك سوف نقوم بالتطرق إلى التعريف بمجتمع الدراسة والمتمثل في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي ENIM بمليانة، كما نقوم بإجراء وصف إجمالي على متغيرات الدراسة المتمثلة في التمكين والميزة التنافسية، كما سيتم المناقشة والإجابة على فرضيات الدراسة والإشكالية الرئيسية.

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE

لقد وفقنا لأن تكون دراستنا التطبيقية في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة من خلال أخذ نظرة عامة عنها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

لإجراء دراسة تحليلية حول المؤسسة يستوجب التعرض إلى تاريخها التأسيسي و نمط التسيير المعمول داخلها ، بالإضافة إلى تطور الهيكل التنظيمي لها ، كما أن المعلومات التي تحصلنا عليها من المسؤولين توضح التطورات التي تم تلخيصها في هذا المطلب .

الفرع الأول: نشأة ومراحل تطور المؤسسة

مرت هذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات الصناعية الوطنية بعدة تحولات شملت هذه التحولات أعمالها و أجهزتها الداخلية، فقد كانت من 1974م إلى غاية 1977م أسس مشروع وحدة الطرق والطلاء، وفي سبتمبر 1978م بدأت المؤسسة تحت اسم "شركة البناء المعدنية الوطنية" (SN METAL) ، و في فيفري 1979م أصبح إنتاجها يقدر ب 100% .

أما في 1983م أصبحت تحت اسم "المؤسسة الوطنية للمنتجات المعدنية الصحية" (PROMETAL) تنفيذًا للمرسوم 28/456 المؤرخ في 1983/07/26م، حيث كان عدد العمال فيها 480 عاملاً يعملون بالتناوب مقسمين على فرقتين من أجل إنتاج أكبر و تصديره خارج البلاد، ومن 1983م إلى 1998م كانت لا تزال تسمى " شركة البناء المعدنية الوطنية " .

ومع الأزمة الاقتصادية التي مرت بها البلاد في فترة التسعينات و بالضبط سنة 1997م إلى 1998م عجزت المؤسسة على تسديد أجور العمال، و بالتالي تم تسريح أغلبية العمال ما يقدر ب 70%، و في سنة 1998م انتقلت إلى وحدة للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM تحت اسم "المؤسسة الوطنية الصناعية للعتاد الصحي (E.I.M SANITAIRE)." .

وفي 2005/01/01 م أصبحت فرع للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM إلى غاية سنة 2018 أين أصبحت فرع تابع للمجمع إلأك الجزائر. « HOLDING ELEC EL DJAZAIR » ، و هي على هذه الحال إلى يومنا هذا ، إذ أنها تخضع للقطاع العام تحت تصرف الدولة ، حيث لا يقرر بعد

خصوصتها ، فهي لا تزال تحرص على دعمها للتنمية الوطنية و دفعها لعجلة التطور، وتعد هذه المؤسسة ثنائية المهام إنتاجية - تجارية ، فهي توفر للمواطنين و المستهلكين خدمات أساسيتان.⁽¹⁾

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة

تقع المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - بالساحل الشرقي للمدينة أي في مدخل مدينة مليانة على طريق عين التركي ، ذات مساحة تقدر بـ 66 902 ،00 م² و هي مزودة بسلسلة إنتاج تعمل 08 ساعات يوميا و 05 أيام في الأسبوع (الجمعة و السبت عطلة) ، لها طاقة بشرية تقدر بـ 120 عامل ، قدرة الإنتاج حوالي 100 000 وحدة/السنة.

تحتوي هذه المؤسسة على الأقسام التالية :

1- الجناح الإداري.

2- مخزون المنتجات التامة الصنع، و أخرى لتخزين المواد الأولية.

3- ورشة الصناعة و التصليح.

4- ورشة الإنتاج.

إضافة إلى وحدة تجارية بيع تقع بعين الدفلى، و تظم حاليا 122 عاملا موزعين على عدد من المصالح متناسقة فيما بينها لمتابعة الإنتاجية من أول مراحله إلى عملية ما بعد البيع، أما عن طبيعتها القانونية فهي لا تزال تخضع للقطاع العام في شكل شركة ذات أسهم.

الفرع الثالث: خصائص المؤسسة

تتميز المؤسسة بالخصائص التالية :

1- **فعاليتها:** إن وحدة **E.I.M.SANITAIRE** تشغل 131 عامل موزعين على مختلف قطاعاتها و تقوم بتوفير التسهيلات الكثيرة.

2- **تطورها و بقائها** لأجل هذا تخصص مصلحة النوعية التي تحرص على إعطاء الأفضل.

3- **الزبائن :** من ضمن زبائن المؤسسة 22 وحدة أو مؤسسة عامة و 180 مؤسسة خاصة.

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

وبفضل إمكانيتها الإنتاجية و التجارية استطاعت تحقيق رقم أعمال قدر ب **485000000** دج للسنوات 2013/2014/2015.¹

المطلب الثاني: مهام المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي ومصالحها

الفرع الأول: مهام المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

إن المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - كغيرها من المؤسسات الإنتاجية لها عدة مهام تتمثل في إنتاج مجموعة الأدوات الصحية المتمثلة في :

_ حوض مغسل فردي **600 ملم / 485 ملم** مصنوعة من الفولاذ مطلي مرتين بالخوض على كل الألوان وحسب الطلب.

_ غسل جماعي **1200 ملم / 485 ملم** هو الآخر مطلي مرتين ومصنوع من الفولاذ و يوجه هذا المنتج إلى المدارس و الجامعات و المؤسسات العمومية.

_ صرف مياه مطبخ اينوكس **500 ملم / 1200 ملم** سمك الورقة **1 ملم** مصنوع من قطعة واحدة و دون تلحيم.

_ صرف مياه مطبخ من الفولاذ مطلي:

- **1000 ملم / 600 ملم (حوض واحد)**.

- **1200 ملم / 500 ملم (حوضين)**.

_ حوض الحمام من الفولاذ وأخرى من البلاستيك: **700ملم، 600ملم و400ملم**

وقد تم إعادة فتح ورشة إنتاج المدفآت حيث قدر ب **2000 وحدة** لموسم **2009** و كان ذلك حسب الطلب.

كما أن هناك عمل ثانوي تقوم به المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - حيث يتم على مستواها نقل المنتجات الأخرى إلى نقطة البيع بعين الدفلى، كل هذه المنتجات المختلفة تباع بمقياس معين و ألوان مختلفة إضافة إلى كل القطع الملحقة .

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

الفرع الثاني: مصالح المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

للمؤسسة عدة مديريات ومصالح تنطوي تحت هيكلها التنظيمي الذي تسيير عليه وذلك كما يلي:

أولاً: المديرية العامة (**la direction générale**) : مسؤوليتها تتفرع إلى مجموعة مصالح هي :

1- **مصلحة مراقبة النوعية** : يسهر على سير المصلحة ثلاثة موظفين و هم : رئيس المصلحة و مساعديه ، مهمتهم مراقبة النوعية و الجودة المطلوبة في المنتج عبر مراحل التصنيف و مدى قبوله للبيع ، و كذا مطابقته للمواصفات المرغوبة ، و ذلك دون إغفال الموارد الأولية المستعملة ، علماً أن المؤسسة متحصلة على شهادة الجودة ايزو 9001 / 2015 .

2- **مصلحة الأمن و الوقاية** : تتكون هذه المصلحة من أعوان أمن يقسمون حسب نوبات العمل و ذلك للسهر على أمن الوحدة ليلاً و نهاراً ، و فريق آخر منهم مكلفون بمراقبة مدى أمن العمال في خط الإنتاج من حيث ارتداء الملابس اللازمة للعمل و أحذية خاصة ، القفازات ، واقى الفم والقفازات لمنع دخول الطلاء إلى اليدين والعيون .

وعلى ذلك يمكن تصنيف العمال حسب الدرجات و حسب السلم الإداري كما يلي:

- إطار سامي بدرجة إطار ما بين 15 و 19.

- عون مهارة ما بين 11 و 14.

- عون تنفيذ (عادي) بدرجة ما بين 7 و 10.

ثانياً: **مديرية الإدارة والمالية (direction de l'administration et des finances)**: مكلفة بتسيير

الأعمال المالية و الإدارية للمؤسسة، و يعتبر العمود الفقري في خلق التوازن بين المصالح إذ تنسق و تخطط البرامج التي تعتمد عليها المؤسسة في أمورها و تضم مصلحتين تابعتين لهل و هما:

1- **إدارة الموارد البشرية، الإدارة العامة والشؤون القانونية:**

يتركز عمل أعضائها المتكون من ثلاثة عمال هم: **رئيس المصلحة** الذي مهمته التنسيق بين مختلف الوظائف الرئيسية، وتمثل المؤسسة أمام الجهات الإدارية والقضائية والمسير الاجتماعي ومسير العمال والأجر.

أما **مسير العمال والأجر** توكل له مهمة مراقبة الحركة اليومية للعمال من بداية النشاط اليومي إلى نهايته، تشمل العطل إعداد كواشف الراتب والعلاوات، أما بالنسبة **للمسير الاجتماعي** فهو يهتم بالجوانب الاجتماعية للعمال من التأمينات والضمان الاجتماعي، ضف إلى ذلك فرع الوسائل العامة.

2- مصلحة المحاسبة والمالية: تقوم هذه المصلحة بتسجيل كل المدخلات والمخرجات من وإلى المؤسسة، سواء كانت مواد أولية أو لوازم استثمارات في حساباتها الخاصة على شكل نقد، كما أنها متفرعة إلى عدة جوانب: الصندوق، البنك، المشتريات، المبيعات، الخدمات، الأجور والاستثمارات.

وتترجم هذه الجوانب في نهاية كل سنة إلى ميزانية ختامية وتحليلات حسابية لكل حساب، بحيث تكون هذه الأرقام مطابقة مع المخزون (مواد أولية) البنك، الصندوق والجرد لنهاية السنة وتنقسم إلى 3 فروع:

_ المحاسبة التحليلية: ويقوم هذا الأخير بمحاسبة تكاليف السلع والخدمات والتحكم فيها حيث يأتيها بمعلومات من ميزان المراجعة وتقوم بتنفيذ حسابات المصاريف (6) وحسابات الإيرادات (7) إلى مراكز رئيسية وتقسيم التكاليف على نسب المئوية أو على أساس عدد الساعات.

_ المحاسبة العامة: تتكون من رئيس مصلحة المحاسبة ومحاسب رئيسي ومحاسب عام، يتمثل دور كل منهما في:

يقوم رئيس مصلحة المحاسبة بالمراقبة والمتابعة وتجميع كل الأعمال وهو المسؤول الأول عن المالية والمحاسبة، و هو الذي يمضي على الصك للمصاريف و المداخل.

أما المحاسب الرئيسي يقوم بتوزيع الأعمال على الأعوان، ثم تجمع كل أعمال المحاسبة وتحويل إلى ميزان المراجعة، وفي آخر السنة هو الذي يشرف على الميزانية الختامية بمساعدة الأعوان، ويقوم أيضاً بعملية تسديد فاتورة الأجور عن طريق الصك.⁽¹⁾

3- مصلحة التحليل المالي: يقوم هذا الأخير بتشخيص الحالة المالية للمؤسسة لفترة معينة، باستعمال وسائل وتقنيات تختلف اختلاف الطرق، والأهداف من هذا التحليل، وهو يسمح بتحليل نشاط ومردودية وتمويل المؤسسة عن طريق:

- تحليل المعطيات التاريخية الماضية.

- القيام بتقديرات تمكن من التخطيط للمستقبل لاتخاذ القرارات المناسبة.

4- مصلحة تسيير المستخدمين : يقوم بتنظيم المستخدمين و تسيير شؤون الإدارة و إصدار الأوامر من طرف رئيس مصلحة المستخدمين داخل المؤسسة مثل : العقوبات وتحديد العطل السنوية و تحديد الامتيازات و الترقية و التكوين، وكذلك تقوم بالتسيير الإداري للموارد البشرية كتصويب العمال، مراقبة العمال إدارياً من حيث التغيب والتسريح وتقديم العلاوات و النفقات حتى التقاعد، و تضم ثلاثة فروع وهي:

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- فرع التسيير: الذي تتواجد فيه كل الملفات المتعلقة بالعمل.

- فرع الرواتب والأجور.

- الفرع الاجتماعي: الذي يعتبر الوسيط بين المصالح الاجتماعية الخارجية و العامل في الوحدة و يهتم بالتأمينات و الضمان الاجتماعي (CNAS).

ثالثا: مديرية الإنتاج والاستغلال: direction de la production et de l'exploitation

مختصة أساسا في مراقبة سير عملية الإنتاج و دورته الإنتاجية، ابتداء من دخوله إلى المصنع (الإنتاج) كمادة أولية ، على أن يصبح تام الصنع ، و يضم هذا القطاع أربع خطوط عبر ورشتي الإنتاج ، بالإضافة إلى مصلحة الصيانة التي تختص في صيانة و تصليح الآلات الإنتاجية للمؤسسة .

1- ورشة الطرق **atelier d'emboutissage**: في هذه الورشة يأخذ المنتج شكله المناسب، إذ تمر عملية الإنتاج فيها بثلاث خطوط وهي:

- الخط الأول: يحتوي على ضاغطة من الحجم الكبير بقدر 1600 طن، و ضاغطة من الحجم المتوسط بقدر 600 طن متخصصة في إنتاج حوض الحمام، و يكون التحكم بالصاق الطع الثانوية لتسهيل عملية رفع المواد المطروقة.

- الخط الثاني: يحتوي على ثلاثة ضاغطات و هذا الخط مختص في إنتاج باقي المنتجات الأخرى:

- الأولى بطاقة 600 طن.

- الثانية بطاقة 500 طن.

- الثالثة بطاقة 315 طن.

- الخط الثالث: متخصص في صنع القطع الصغيرة مثل: أرجل حوض الحمام.

2- ورشة الطلي **atelier démaillage**: مهمتها إكمال عمل الورشة السابقة، و هي تحتوي على الخط الرابع للتنظيف، و العمل فيها يتم على مستويين:

- لما تصل القطعة من ورشة الطرق يتم تنظيفها من الزيوت و الصدأ و تجهيزها لعملية الطلاء الأولى (الطلاء الأسود).

- بعد الطلاء الأولي تمر السلعة للتجفيف، ثم تمر ثانية لأخذ اللون المطلوب، و بعد عملية التجفيف الثانية، تصبح القطعة تامة الصنع ، إذ توضع مباشرة في حاويات خشبية سعة الواحدة 20 قطعة .

يحتوي قسم الإنتاج على تجهيزات مختلفة من الفرن : مكابح - ضاغطات - رافعات ، و هو بطاقة إنتاجية تقدر بحوالي 500 قطعة في اليوم ، و يكون هنا في هذا القسم عمال و رؤسائهم.

3- مصلحة الصيانة service maintenance: حسب طبيعة عمل هذه المصلحة فهي على علاقة مباشرة مع مختلف مصالح الوحدة ، اذ توكل لها صيانة كل الاستثمارات من معدات و أدوات، التدخل في حالة وجود أعطال (انجاز مخططات الآلات العادية و الكهربائية).

تتكون هذه المصلحة من 17 عامل و هم : **رئيس المصلحة** ، محضر و باقي العمال مقسمون حسب مهامهم من **خراطة و صيانة تلقائية** (الوقاية و التدخلات الصغيرة ، مراقبة الطاقة الكهربائية ، الغاز و المياه) **ضبط الآلات** ، **مكانيك** ، **تلحيم و سائقين**.⁽¹⁾

رابعا: المديرية التقنية التجارية: direction technique commercial:

1- المصلحة التجارية: هي المصلحة المختصة أساسا في تصريف المنتج عبر نقاط البيع المختلفة، ويكون البيع بالجملة والتجزئة، وبالنسبة لعدد العمال التابعين للمصلحة وهم:

- **رئيس المصلحة:** وهو المسؤول عنها والمكلف بالبحث عن الزبائن.

- **رئيس فرع البيع.**

- **مسير المخزونات والتوزيع.**

ويعتمد في تحديد سعر البيع على سعر الشراء للمواد الأولية بما فيها التكاليف الملحقة و هامش الربح، أدناه 10% و أقصاه 25%.

2- مصلحة المخزونات والتموين service apros: مهمتها الأساسي هي تموين المؤسسة بالمواد الأولية اللازمة للإنتاج ، من صفائح حديدية و طلاء و مواد أخرى خاصة بالإدارة ، و تعتمد في ذلك على موردين من داخل الوطن و خارجه، و هي المرحلة الأولى التي تسبق الإنتاج و التسويق .
يشرف على هذه المصلحة أربعة عمال رئيس المصلحة تحتوي على ثلاث مخازن:

1- **مخزن للمواد الأولية بكل أنواعها.**

2- **مخزن قطع الغيار و وسائل النقل.**

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

3- قسم المشتريات: مهمته تحرير طلب الشراء بعد استلام طلب التمويل من مسير المخزون، قسم تسيير المخزونات مهمته مراقبة حركة المخزونات، و إعداد تقارير يومية لها، و تعتمد مصلحة المشتريات في سياستها على عدة عوامل تسمح لها بتحقيق الأهداف المرجوة منها و هي :

- سياسة المنتج: التوثيق، الاستكشاف والتطور التكنولوجي.

- سياسة المصدر: ويتعلق الأمر بدراسة سياسة الموردين.

- سياسة الأسعار: أي المعرفة الجيدة لأسعار السوق، الشروط المالية المطبقة من طرف كل مورد و حتى بتحليل القيمة.

- سياسة الاتصال: يعمل المشتري على تحريض العرض عن طريق التظاهرات (الصالونات مثلا) ، أو باستعمال وسائل ترقية moyens promotionnels تقليدية (كدليل المنتوجات ، كتيبات ...)

خامسا: مصلحة مراقبة التسيير **control de gestion**: تهتم بمراقبة كل ما يخص المؤسسة في شتى مصالحها الإدارية، الإنتاجية والتجارية.

سادسا: المصلحة الاجتماعية: يوجد به طبيب وممرض حيث يقوم بالمراقبة الطبية للعمال و يقوم بمصالح و شؤون العمال¹.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE

هو عبارة عن تنظيم وتخطيط عام للمؤسسة الذي يتمثل في هياكل المؤسسة، وهذا الهيكل يعتبر كتعريف لشخصية المؤسسة بالنسبة للمتعاملين معها، ومن هنا نستطيع تحديد الفائدة للمخطط التنظيمي.

يبرز الهيكل التنظيمي صورة عامة عن مختلف العلاقات التي تربط العديد من مراكز اتخاذ القرار ونقاط تنفيذها، وبالنظر إلى مختلف الاتجاهات المعتمدة كمسارات للاتصال فيما بينها، مع العلم أن تصميمه مرتبط على حد كبير بتحقيق أهداف المؤسسة، لذلك لا بد أن يستجيب هذا الهيكل لمختلف ما تسعى للوصول إليه. و ما يتميز به الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - ، هو تعرضه للعديد من التغيرات و التعديلات سواء الإضافة أو النقصان ، و ذلك ليتجاوب مع التغيرات و المتطلبات الجديدة للتسيير و للبيئة على الصعيد الداخلي و الخارجي .

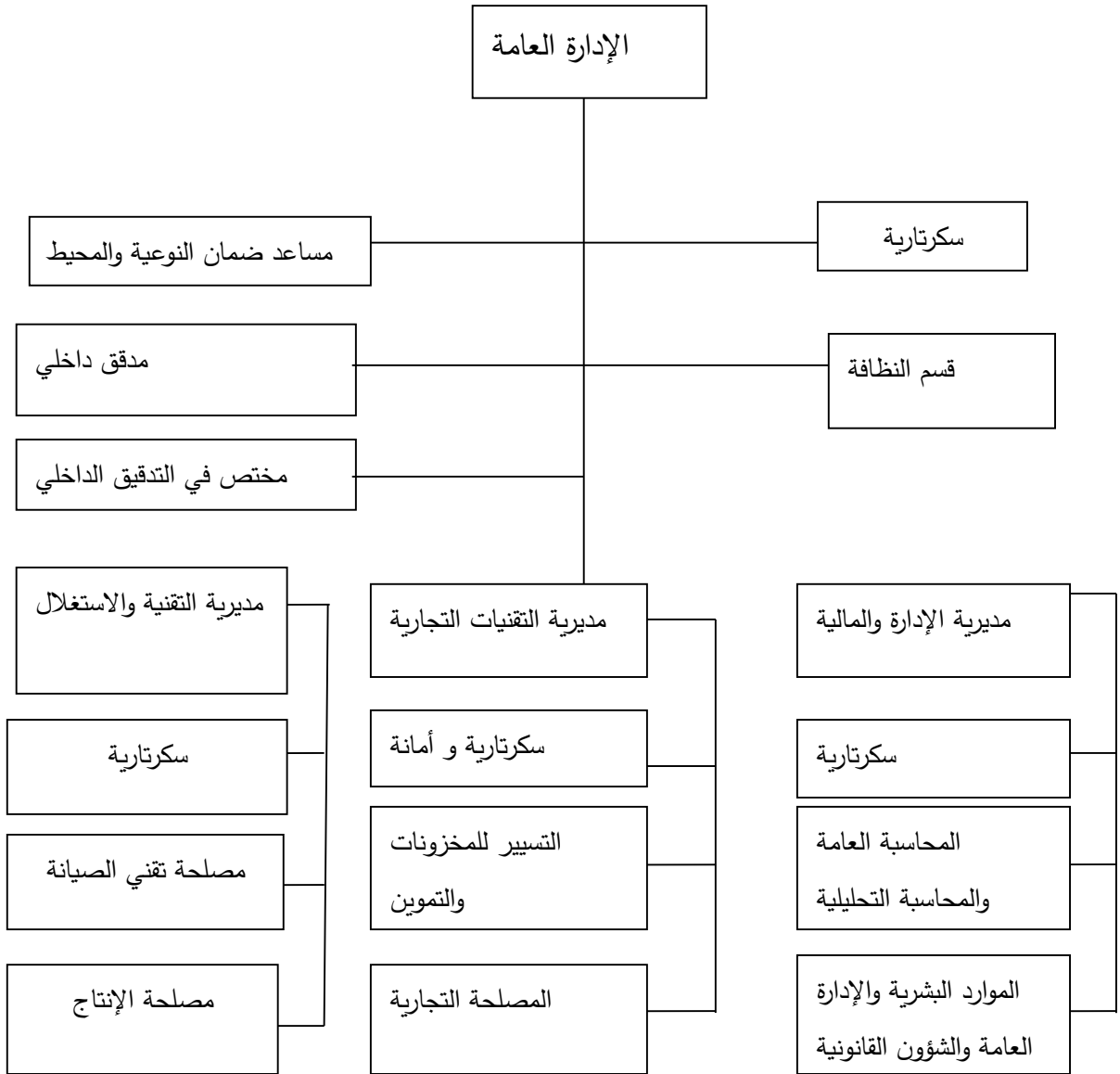
فالهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - محل الدراسة لم يخالف هذه القاعدة، إذ عرف بعض التغيرات و التعديلات منذ نشأتها.

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

الفصل الثاني: دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للعتاد الصحي بمليانة EIMS

وعليه ركزنا اهتمامنا على الهيكل التنظيمي الذي استقرت عليه المؤسسة في الآونة الأخيرة، فإننا نجده مكونا من المديرية العامة، وثلاث مديريات فرعية تضم المصالح ويمكن توضيح ذلك أكثر في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بمتغيرات الدراسة الميدانية ونموذجها كما سندرس العلاقة الارتباطية بين المتغيرين وذلك بعد عرض مجتمع وعينة وأدوات الدراسة

المطلب الأول: طبيعة الدراسة الميدانية

نقصد بها تحديد مجتمع الدراسة والعينة بالإضافة إلى متغيرات النموذج المدروس

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع دراستنا في موظفي المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة EIMS، تتمثل وحدات الدراسة في كل فرد يعمل داخل هذه المؤسسة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تضمنت عينة الدراسة (35) عامل من المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة EIMS، ولم يتم استبعاد أي استبانة، وكانت هذه الدراسة ثلاثة أشهر من 10 / 01 / 2022 إلى 31 / 03 / 2022.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة ونموذجها

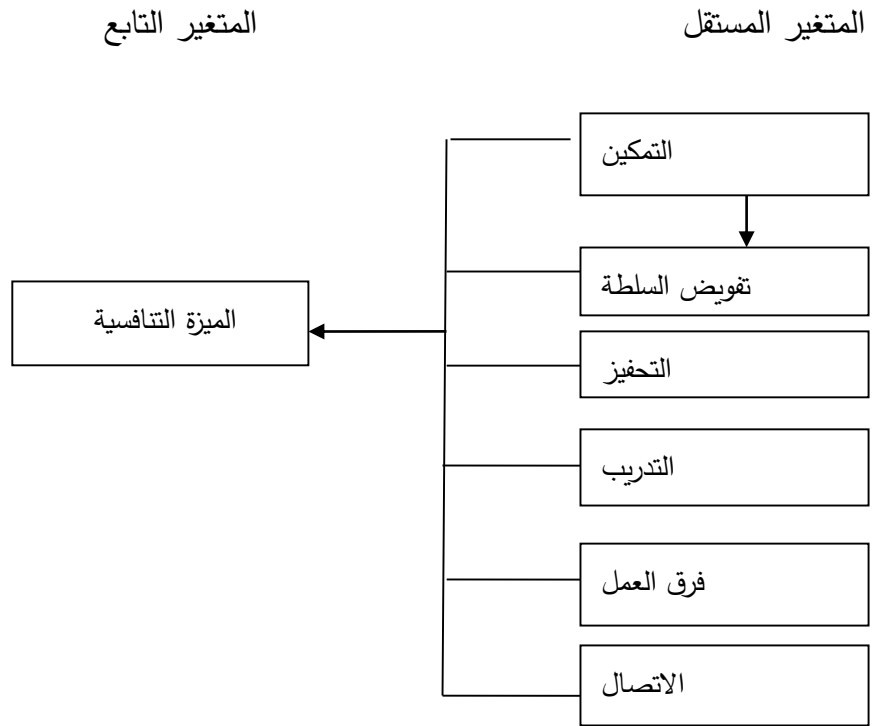
أولاً: متغيرات الدراسة: شملت هذه الدراسة على متغيرين هما:

– المتغير المستقل: التمكين،

– المتغير التابع: الميزة التنافسية.

ثانياً: نموذج الدراسة: محاولة منا معرفة مدى مساهمة التمكين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة EIMS قمنا بصياغة النموذج التالي :

الشكل رقم (02): نموذج الدراسة المقترحة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

تعرف أداة الدراسة على أنها الوسيلة التي يتم بواسطتها جمع البيانات بهدف اختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية

الفرع الأول: أداة الدراسة (الاستبانة):

تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم استخدام طريقة الاستقصاء في جمع البيانات الأولية، وقسمنا هذه الاستبانة إلى ثلاثة أقسام وهي:

المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية).

المحور الثاني: يحتوي على العبارات الخاصة بالمتغير المستقل، والذي يتمثل في التمكين، حيث يشمل على عبارة. (17)

الفصل الثاني: دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للعتاد الصحي بمليانة EIMS

المحور الثالث: يحتوي على العبارات الخاصة بالمتغير التابع، والذي يتمثل في الميزة التنافسية، حيث يشمل على (12) عبارة.

تم توزيع 35 استبانة وتم استرجاعها كاملة حيث لم يتم استبعاد أي واحدة منها.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة في التحليل

من أجل التحليل قمنا باستعمال برنامج Spss vr26، وذلك لتفريغ وترميز الإجابات، وكذا التحليل الإحصائي للبيانات، ومن خلاله اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ من أجل قياس درجة مصداقية الإجابات في فقرات الاستبانة.
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل الكشف عن اتجاه أفراد العينة اتجاه الأسئلة.
 - اختبار "ت" ومعامل الارتباط ومعامل التحديد من أجل اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.
- وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة في المقياس من أجل أن يتم معالجة فقرات الاستبانة على النحو التالي كما هو موضح في الجدول.

جدول رقم (01): أوزان مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين

وتم حساب طول الفئة كما يلي:

$$0.8 = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{الحد الأعلى البديل} - \text{الحد الأدنى البديل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}$$

جدول رقم (02): مستويات تقييم التدرج الخماسي لسلم ليكارت

مستوى التقييم	درجات مقياس ليكارت	اتجاه التقييم
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
من 1.80 إلى 2.60	غير موافق	ضعيف

الفصل الثاني: دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للعتاد الصحي بمليانة EIMS

متوسط	محايد	من 2.60 إلى 3.40
مرتفع	موافق	من 3.40 إلى 4.20
مرتفع جدا	موافق بشدة	من 4.20 فما فوق

المصدر: من إعداد الطالبتين

- ثبات وصدق الاستبيان:

تم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات الاستبانة، فاستخدمنا معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة ثبات الإجابات على عبارات الاستبيان، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (03): قيم ألفا كرونباخ

أبعاد المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التمكين	تفويض السلطة	3
	التدريب	3
	التحفيز	4
	فرق العمل	4
	الاتصال	3
الميزة التنافسية	12	0.80
الاستبانة ككل	29	0.893

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

وبعد الحساب توصلنا إلى نتيجة 89.3%، وهذا يعني درجة عالية من الثبات والصدق في الإجابات، وهو يعني أن هناك ترابط جيد بين عبارات الاستبانة.

المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات

سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة، وعرض نتائج الدراسة، كما سيشمل على اختبار الفرضيات، وبالتالي التعرف على مدى مساهمة التمكين في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

تشير خصائص عينة الدراسة حسب المعلومات الشخصية إلى كل من الجنس والعمر والمؤهل العلمي، ومجال الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات التغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	28	%80
	أنثى	7	%20
	المجموع	35	%100
العمر	من 20 إلى 30 سنة	9	%25.7
	من 30 إلى 40 سنة	21	%60
	من 40 إلى 50 سنة	2	%5.7
	من 50 سنة فما فوق	3	%8.6
	المجموع	35	%100
المؤهل العلمي	متوسط	0	%0
	ثانوي	4	%11.4
	جامعي	31	%88.6
	المجموع	35	%100

الفصل الثاني: دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للعتاد الصحي بمليانة EIMS

11.4%	4	إدارة دنيا	مجال الوظيفة الحالية
74.3%	26	إدارة وسطى	
14.3%	5	إدارة عليا	
100%	35	المجموع	
31.4%	11	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
54.3%	19	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
5.7%	2	من 10 سنوات إلى 15 سنة	
8.6%	3	من 15 سنة فما فوق	
100%	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر من الجدول (04) أن كل المبحوثين تقريبا كانوا ذكورا؛ حيث بلغت نسبتهم (80%)، في حين بلغت نسبة الإناث (20%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

أما بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (60%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 20 إلى 30 سنة) بلغت (25.7%)، أما المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 50 سنة فما فوق) بلغت (8.6%)، أما فئة (من 40 إلى 50 سنة) فبلغت (5.7%)، ومن هنا نستنتج أن غالبية المبحوثين في المؤسسة هم من فئة الشباب الذين يعملون بالمؤسسة.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (88.6%) من المبحوثين من المستوى الجامعي، في حين كانت نسبة المستوى الثانوي (11.4%)، أما مستوى المتوسط فبلغت نسبته (0.00%)، أي لا يوجد عمال في المؤسسة لديهم مستوى تعليمي متوسط، وبهذا نستنتج أن نسبة مستوى الجامعي والثانوي هي نسبة كبيرة مقارنة بالمستوى المتوسط، وهذا ما يدم نسبة الفئة العمرية السائدة.

وعند متغير مجال الوظيفة الحالية للمبحوثين نجد (74.3%) منهم من يشغلون وظائف في الإدارة الوسطى و(14.3%) من المبحوثين يشغلون وظائف في الإدارة العليا، وكذلك (11.4%) من المبحوثين يشغلون وظائف في الإدارة الدنيا، وهذا يعني أن عينة البحث يشغلون بنسبة كبيرة في الإدارة الوسطى.

الفصل الثاني: دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للعتاد الصحي بمليانة EIMS

أما بالنسبة لسنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (54.3%) منهم تقع خبرتهم في المجال (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، و(31.4%) من المبحوثين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وكذلك فئة المبحوثين التي تقع خبرتهم ضمن المجال (من 15 سنة فما فوق) بلغت (8.6%)، أما الأفراد الذين تمثلت خبرتهم (من 10 سنوات إلى 15 سنة) فبلغت (5.7%)، ومنه الفئة التي لديها سنوات الخبرة الأكثر في المؤسسة هي (من 5 سنوات إلى 10 سنوات).

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

سوف نقوم بالتحليل الإحصائي لمحوري الاستبيان الخاصين بالتمكين والميزة التنافسية

الفرع الأول: عرض وتحليل الاتجاه في إجابات عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتمكين:

يوضح الجدول (05) إجابات المبحوثين الخاصة بأبعاد التمكين المختلفة كما يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

جدول رقم (05): نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير التمكين

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البدائل					العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
ضعيف	0.56	2.02	5	24	6	0	0	تفويض لي الإدارة
			14.3	68.6	17.1	0	0	نسبة السلطة الكافية لإنجاز مهام وظيفتي
ضعيف	0.55	2.14	3	24	8	0	0	تثق الإدارة في قدراتها على أداء المهام الموكلة إلي
			8.6	68.6	22.9	0	0	نسبة
ضعيف	0.50	2.25	1	24	10	0	0	تكرار

الفصل الثاني: دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للعتاد الصحي بمليانة EIMS

			2.9	68.6	28.6	0	0	نسبة	تتيح الإدارة الفرصة الكافية لإبداء آرائي في أمور العمل
ضعيف	0.65	2.45	البعد الأول: تفويض السلطة						
ضعيف	0.50	2.48	0	18	17	0	0	تكرار	تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب
			0	51.4	48.6	0	0	نسبة	
ضعيف	0.65	2.45	1	19	13	2	0	تكرار	تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها
			2.9	54.3	37.1	5.7	0	نسبة	
ضعيف	0.68	2.37	1	23	8	3	0	تكرار	توفر الإدارة للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل
			2.9	65.7	22.9	8.6	0	نسبة	
ضعيف	0.68	2.37	البعد الثاني: التدريب						
ضعيف	0.65	2.45	2	16	16	1	0	تكرار	تقدر الإدارة جهودي في العمل
			5.7	45.7	45.7	2.9	0	نسبة	
ضعيف	0.65	2.57	0	18	14	3	0	تكرار	يسمح لي نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات
			0	51.4	40.0	8.6	0	نسبة	

الفصل الثاني: دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للعتاد الصحي بمليانة EIMS

متوسط	1.09	3.08	0	13	12	4	6	تكرار	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل
			0	37.1	34.3	11.4	17.1	نسبة	
ضعيف	0.65	2.54	1	16	16	2	0	تكرار	ظروف العمل مناسبة لأداء مهامه
			2.9	45.7	45.7	5.7	0	نسبة	
ضعيف	0.65	2.45	البعد الثالث: التحفيز						
ضعيف	0.55	2.14	3	24	8	0	0	تكرار	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل
			8.6	68.6	22.9	0	0	نسبة	
ضعيف	0.45	2.28	0	25	10	0	0	تكرار	تركز الإدارة على أداء الفريق إلى جانب الأداء الفردي
			0	71.4	28.6	0	0	نسبة	
ضعيف	0.81	2.48	3	16	12	4	0	تكرار	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة
			8.6	45.7	34.3	11.4	0	نسبة	
متوسط	0.73	2.77	0	14	15	6	0	تكرار	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات
			0	40.0	42.9	17.1	0	نسبة	
ضعيف	0.65	2.57	البعد الرابع: فرق العمل						

الفصل الثاني: دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للعتاد الصحي بمليانة EIMS

تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال ومنتطورة	تكرار	2	2	9	20	2	2.48	0.91	ضعيف
	نسبة	5.7	5.7	25.7	57.1	5.7			
يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم	تكرار	2	0	15	17	1	2.57	0.81	ضعيف
	نسبة	5.7	0	42.9	48.6	2.9			
يوجد نظام اتصال يوفر المعلومة بشكل سريع في الوقت المناسب لأصحاب القرار	تكرار	4	2	12	16	1	2.77	1.03	متوسط
	نسبة	11.4	5.7	34.3	45.7	2.9			
البعد الخامس: الاتصال									متوسط
التمكين بشكل عام									ضعيف

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (التمكين) تراوحت ما بين (202 و 3.08)، والانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (0.45 و 1.09)، وعند إسقاط النتائج على مقياس ليكارت الخماسي تقابلها كلمة ضعيف، هذا ما يدل أن لمؤسسة العتاد الصحي لا تبدي اهتماما كبيرا للتمكين.

- نلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (05) أن بعد الاتصال جاء بالمركز الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.08) بانحراف معياري (1.09)، ووفق لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد الاتصال الفعال أنها تشكل قبول ما بين متوسط وضعيف، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.48 و 2.77) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.81 و 1.09) هذا ما يدل على

أن مستوى الاتصال بمؤسسة محل الدراسة يتم بصورة عادية ويحظى بقبول متوسط من طرف العمال، وهذا راجع إلى عدم اهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ولا يستطيع العمال الوصول إلى أصحاب القرارات.

- يتضح من الجدول رقم (05) أن بعد فرق العمل جاء في المركز الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.57) بانحراف معياري (0.65)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول ضعيف كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد فرق العمل أنها تشكل قبول ضعيف، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.14 و 2.77) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.45 و 0.81)، وهذا ما يدل على عدم اهتمام العمال بالعمل على شكل فريق العمل، وهذا راجع إلى عدم وجود أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل، وكذلك انعدام الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة.

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بعد التحفيز جاء في المركز الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عين الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.45) بانحراف معياري (0.65)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول ضعيفة، كما نلاحظ متوسط وضعيف، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.45 و 3.08)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.65 و 1.03)، وهذا ما يدل على أن سياسية التحفيز المتبعة من قبل مؤسسة العتاد الصحي لا تحظى بالقبول من طرف العمال، وهذا راجع إلى عدم تقدير الإدارة لجهود العمال في العمل، وكذلك عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وعدم توفير الإدارة ظروف العمل مناسبة لأداء العمل من قبل العمال.

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد تفويض السلطة جاء بالمركز الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.45) بانحراف معياري (0.65)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول ضعيفة، بالإضافة إلى ذلك أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد تفويض السلطة أنها تشكل قبول ضعيف، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.02 و 2.25)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.50 و 0.56)، وهذا يدل على أن الرؤساء في المؤسسة محل الدراسة لا يدركون أهمية تفويض السلطة في المؤسسة، بحيث أنها لا تقوم بتفويض السلطة الكافية للعمال من أجل القيام بمهامهم ولا تعطي الإدارة الفرصة للعمال لإبداء آرائهم في أمور العمل.

- يتبين من خلال الجدول أعلاه أن بعد التدريب جاء في المركز الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.37) بانحراف معياري (0.68)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبي قبول ضعيفة، كما نلاحظ من متوسط إجابات

الفصل الثاني: دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للعتاد الصحي بمليانة EIMS

عينة الدراسة على عبارات بعد التدريب أنها تشكل قبول ضعيف، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.37 و 2.48)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.50 و 0.68)، هذا ما يدل على أن البرامج التدريبية المتبعة من قبل المؤسسة لا تحظى بقبول من طرف العمال، وهذا راجع إلى عدم تبني المؤسسة خطة واضحة للتدريب وكذلك عدم اهتمام المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها وعدم توفير فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.

ومن خلال النتائج المبينة أعلاه يمكن القول أنه لا يوجد تطبيق فعال لأبعاد التمكين بمؤسسة العتاد الصحي EIMS بمليانة وبالتالي يتم رفض الفرضية الأولى التي تنص على أنه يوجد تطبيق فعال لأبعاد التمكين بمؤسسة العتاد الصحي EIMS بمليانة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل الاتجاه في إجابات عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية:

يوضح الجدول التالي نتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات الميزة التنافسية

جدول رقم (06): نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البدائل					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
ضعيف	0.87	2.37	2	0	10	20	3	تكرار	تسعى المؤسسة لتقديم خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصة السوقية أكبر
			5.7	0	28.6	57.1	8.6	نسبة	
ضعيف	1.11	2.37	4	2	0	26	3	تكرار	

الفصل الثاني: دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للعتاد الصحي بمليانة EIMS

			8.6	74.3	0	5.7	11.4	نسبة	تسعى المؤسسة دوماً إلى الاحتفاظ بالأفراد الأكفاء
ضعيف	0.88	2.54	1	20	10	2	2	تكرار	تسعى المؤسسة دوماً إلى تحسين جودة خدماتها ومنتجاتها
			2.9	57.1	28.6	5.7	5.7	نسبة	
ضعيف	0.77	2.42	1	23	6	5	0	تكرار	تحاول المؤسسة باستمرار تقديم خدمات متميزة
			2.9	65.7	17.1	14.3	0	نسبة	
متوسط	0.85	2.74	0	18	8	9	0	تكرار	تمتلك المؤسسة آليات تضمن لها الاستجابة السريعة لاختيارات الزبائن
			0	51.4	22.9	25.7	0	نسبة	
متوسط	1.00	2.85	0	16	12	3	4	تكرار	يمكن للمؤسسة تلبية

الفصل الثاني: دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للعتاد الصحي بمليانة EIMS

			0	45.7	34.3	8.6	11.4	نسبة	الطلبات المتزايدة لعملائها كما ونوعا
ضعيف	0.81	2.25	4	22	5	4	0	تكرار	المؤسسة على اطلاع مسبق بكل ما يحدث في السوق من متغيرات
			11.4	62.9	14.3	11.4	0	نسبة	
متوسط	0.95	2.97	0	14	10	9	2	تكرار	تمتلك المؤسسة سرعة في تقديم الخدمة
			0	40.0	28.6	25.7	5.7	نسبة	
متوسط	1.20	2.80	2	17	8	2	6	تكرار	تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمة في الآجال المحددة لزيائنها
			5.7	48.6	22.9	5.7	17.1	نسبة	
ضعيف	1.12	2.48	3	22	4	2	4	تكرار	تهتم المؤسسة بالاستماع ومعالجة شكاوي زبائنها في الأوقات المناسبة
			8.6	62.9	11.4	5.7	11.4	نسبة	

الفصل الثاني: دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للعتاد الصحي بمليانة EIMS

متوسط	1.12	2.74	4	11	14	2	4	تكرار	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات جديدة تستجيب لتطلعات الزبائن
			11.4	31.4	40.0	5.7	11.4	نسبة	
متوسط	1.05	2.80	2	15	8	8	2	تكرار	تحرص المؤسسة أن تسبق منافسيها في إبداع واختراع خدمات وأساليب جديدة تخفيضاً للتكاليف
			5.7	42.9	22.9	22.9	5.4	نسبة	
ضعيف	0.65	2.54	الميزة التنافسية ككل						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يلاحظ من الجدول (06) أن المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية) تراوحت بين (2.25 - 2.97)، والانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (-0.77 - 1.09)، وعند إسقاط النتائج على مقياس ليكارت الخماسي تقابله كلمة ضعيف، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تبدي اهتمام كبير بالميزة التنافسية، وذلك لأن المؤسسة لا تسعى لتقديم خدماتها وبأقل تكلفة للسيطرة على حصة سوقية أكبر، كما أنها لا تسعى للحفاظ على الأفراد الأكفاء بالإضافة إلى أنها لا تعمل على تحسين جودة خدماتها ومنتجاتها، وكما أنها لا تهدف لتقديم خدمات متميزة وأيضا بسبب عدم الاستماع ومعالجة شكاوي زبائنها في الأوقات المناسبة.

وبالتالي يتم رفض الفرضية الثانية والتي تنص على أنه تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة بتحقيق الميزة التنافسية.

الفرع الثالث: تحليل ومناقشة مساهمة التمكين في تحقيق الميزة التنافسية:

أولاً: تحليل نتائج الانحدار لاختبار مساهمة تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية:

الجدول رقم (07) يوضح تحليل التباين Anova بين تفويض السلطة والميزة التنافسية

جدول رقم (07): تحليل التباين Anova بين تفويض السلطة والميزة التنافسية

تفويض السلطة						الميزة التنافسية
مستوى	معامل	قيمة F	قيمة T	معامل	معامل	
الدلالة Sig	الانحدار B	المحسوبة	المحسوبة	التحديد R2	الارتباط R	
0.609	0.089	0.266	0.516	0.008	0.89	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الموظفة في الجدول رقم (07) يتبين عدم وجود مساهمة بين تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا بالنظر لمستوى الدلالة الأكبر من 0.05، حيث بلغ مستوى الدلالة (sig=0.609) وهي أكبر من المستوى المعنوي (0.05)، وبالتالي نقول لا يساهم تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه لا يساهم تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05)،

ثانياً: تحليل نتائج الانحدار لاختبار مساهمة التدريب في تحقيق الميزة التنافسية:

يوضح الجدول (08) تحليل التباين Anova بين التدريب والميزة التنافسية

جدول رقم (08): تحليل التباين Anova بين التدريب والميزة التنافسية

التدريب						الميزة التنافسية
مستوى	معامل	قيمة F	قيمة T	معامل	معامل	
الدلالة Sig	الانحدار B	المحسوبة	المحسوبة	التحديد R2	الارتباط R	

الفصل الثاني: دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للعتاد الصحي بمليانة EIMS

0.272	0.191	1.249	1.118	0.036	0.191	التنافسية
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-----------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الموظفة في الجدول رقم (08) يتبين عدم وجود مساهمة بين التدريب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا بالنظر لمعامل الارتباط، حيث بلغ المعامل بين المتغيرين (0.191) أي ما يعادل نسبة (19.1%) من مجموع المشاهدات، والذي يدل على عدم وجود علاقة بين المتغير المستقل وهو بعد من أبعاد التمكين (التدريب) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، عند المستوى المعنوي (sig=0.272) وهي أكبر من المستوى المعنوي (0.05)، وبالتالي نقول لا يساهم التدريب في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه لا يساهم التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.

ثالثا: تحليل نتائج الانحدار لاختبار مساهمة التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية:

يوضح الجدول التالي تحليل التباين Anova بين التحفيز والميزة التنافسية

جدول رقم (09): تحليل التباين Anova بين التحفيز والميزة التنافسية

التحفيز						الميزة التنافسية
مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	
0.293	-0.183	1.142	-1.089	0.033	0.183	

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الموظفة في الجدول رقم (09) يتبين عدم وجود مساهمة بين التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا بالنظر لمعامل الارتباط، حيث بلغ المعامل بين المتغيرين (0.183) أي ما يعادل نسبة (18.3%) من مجموع المشاهدات، والذي يدل على عدم وجود علاقة بين المتغير المستقل وهو بعد من أبعاد التمكين (التحفيز) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، مستوى الدلالة (sig=0.293) وهي أكبر من المستوى المعنوي (0.05)، وبالتالي نقول لا يساهم التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05)، إذن نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه لا يساهم التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: تحليل نتائج الانحدار لاختبار مساهمة فرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية:

يوضح الجدول (10) تحليل التباين Anova بين فرق العمل والميزة التنافسية

جدول رقم (10): تحليل التباين Anova بين فرق العمل والميزة التنافسية

فرق العمل						الميزة التنافسية
مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	
0.261	-0.195	1.309	-1.144	0.038	0.195	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الموظفة في الجدول رقم (10) يتبين عدم وجود مساهمة بين فرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا بالنظر لمعامل الارتباط، حيث بلغ المعامل بين المتغيرين (0.195) أي ما يعادل نسبة (19.5%) من مجموع المشاهدات، والذي يدل على عدم وجود علاقة بين المتغير المستقل وهو بعد من أبعاد التمكين (فرق العمل) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، عند مستوى الدلالة (sig=0.261) وهي أكبر من المستوى المعنوي (0.05)، وبالتالي نقول لا تساهم فرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه لا تساهم فرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية.

خامساً: تحليل نتائج الانحدار لاختبار مساهمة الاتصال في تحقيق الميزة التنافسية:

يوضح الجدول التالي تحليل التباين Anova بين الاتصال والميزة التنافسية

جدول رقم (11): تحليل التباين Anova بين الاتصال والميزة التنافسية

الاتصال						الميزة التنافسية
مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	
0.000	0.628	21.536	4.641	0.395	0.628	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال النتائج الموظفة في الجدول رقم (11) أن الاتصال يساهم في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا بالنظر لمعامل الارتباط الذي يقيس قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.628) أي ما يعادل نسبة (62.8%) من مجموع المشاهدات، والذي يدل على وجود مساهمة بين المتغير المستقل (الاتصال) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، وعند قراءة نتائج الجدول نلاحظ أن قيمة t المحسوبة والمقدرة (21.536) أكبر من قيمة T المجدولة عند مستوى المعنوية (sig= 0.000) والتي هي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا ما ينفي الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على: لا يساهم الاتصال في تحقيق الميزة التنافسية.

وعن القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2 = 0.395$) أي أن المتغير المستقل (الاتصال) يفسر بـ (39.5%) من المتغير الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية) بالنسبة للعاملين في مؤسسة العتاد الصحي بمليانة، بينما النسبة المتبقية (60.5%) تعود لعوامل أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج.

خلاصة الفصل الثاني

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى تعريف موجز عن مؤسسة العتاد الصحي بمليانة، موضحين أهم خصائصها ومصالحها، وكذا الهيكل التنظيمي لها، وتعرضنا في هذه الدراسة إلى معرفة " ما مدى مساهمة التمكين في تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين بمؤسسة العتاد الصحي بمليانة، وذلك من خلال استخدام الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، ولقد تضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين؛ القسم الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية، أما القسم الثاني خاص بمحاور الاستبانة؛ المحور الأول يتمثل في المتغير المستقل وهو التمكين بأبعاده الخمسة، أما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية، هذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها، وبعد استرجاع الإجابة تمت معالجتها ببرنامج (spss vr 26) باستخدام أساليب إحصائية عديدة، كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل T المحسوبة، قيمة F المحسوبة، معامل الانحدار ومستوى الدلالة، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وعلى ضوء ما تم ذكره يتضح ما يلي:

- عدم وجود علاقة بين التمكين بأبعاده المجتمعة وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- عدم وجود علاقة بين أبعاد التمكين (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل) وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود علاقة بين بعد التمكين (الاتصال) وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

خاتمة :

بعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لمعرفة ما مدى مساهمة التمكين في تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين بمؤسسة العتاد الصحي بملباناة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولاً- النتائج:

وتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

أ - النتائج النظرية: وتتمثل في الآتي:

- ✓ التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ، وإنما ولد من رحم التطورات الفكرية والإدارية، ونتيجة الحتمية لها تدل على مستوى متقدم من مستويات التعامل مع العنصر البشري في المؤسسة.
- ✓ يشترك التمكين في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية، كتفويض السلطة، ولكن بالرغم من هذا الرابط بين هذه المفاهيم لا يمكن أن تحل محل التمكين.
- ✓ لا يمكن بأي حال من الأحوال نجاح فكرة التمكين في أي مؤسسة إذا لم توفر بيئة العمل الملائمة لهم، وتوفر للعامل الذي يمتلك الكفاءة والقابلية لتحمل المسؤولية بالشكل المناسب.
- ✓ للتمكين عدة أساليب منها: أسلوب القيادة، أسلوب تمكين الأداء، أسلوب تمكين الفريق.
- ✓ إن العاملين يتجاوبون بشكل أكثر عندما يتمكنون من خلال إعطائهم مسؤوليات واسعة، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا للمشاركة في اتخاذ القرارات لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم، فهو بذلك يحقق قيمة تتميز بها المؤسسة.
- ✓ يمكن الاتصال بين العاملين من التعبير عن وجهات نظرهم وإيصالها إلى الإدارة، وكذا يوفر لهم فرص الإبداع والمشاركة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح أفكار ومقترحات جديدة ومفيدة تسهم في تطوير المؤسسة.
- ✓ تلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية، فالفرد عندما يكون يكافأ على جهده وأفكاره يقدم المزيد منها، وكذلك عن الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائهم.
- ✓ إن التدريب المستمر والفعال للعاملين يساعدهم على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية، وهذا يخلق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- ✓ تعتبر فرق العمل مصدر لتحقيق التميز وذلك عند العمل، حيث أن العاملون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، بالإضافة إلى توحيد الجهود الفردية في قالب جماعي واحد، وتبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

- ✓ الميزة التنافسية هي عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.
- ✓ الميزة التنافسية هدف تسعى جميع المؤسسات لتحقيقه والحفاظ عليه.

ب - النتائج التطبيقية: وتتمثل فيما يلي:

- ✓ أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين السائد بمؤسسة العتاد الصحي بمليانة جاء ضعيفا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.45) والانحراف المعياري (0.65).
- ✓ أظهرت الدراسة أن الأبعاد المكونة للتمكين السائدة بالمؤسسة هي على التوالي حسب المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية:
- 1 - **الاتصال:** وهذا يدل على أن الاتصالات تسهم بسهولة بين الوحدات الإدارية بالمؤسسة، أي بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.08) والانحراف المعياري (1.09).
- 2 - **فرق العمل:** وهذا يدل على أن العاملين لا يفضلون العمل في مجموعات، بل يفضلون العمل الفردي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.57) والانحراف المعياري (0.65).
- 3 - **التحفيز:** وهذا يدل على أن إدارة المؤسسة محل الدراسة لا تقدر جهود الأفراد العاملين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.45) والانحراف المعياري (0.65)
- 4 - **تفويض السلطة:** وهذا يدل على أن إدارة المؤسسة محل الدراسة لا تدرك أهمية تفويض السلطة في تمكين العاملين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.45) والانحراف المعياري (0.65).
- 5 - **التدريب:** وهذا يدل على أن إدارة المؤسسة محل الدراسة لا تشجع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.37) والانحراف المعياري (0.68).
- ✓ أظهرت الدراسة أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة كان ضعيفا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.54) والانحراف المعياري (0.65)
- ✓ أظهرت الدراسة عدم وجود مساهمة بين المتغير المستقل (التمكين) بأبعاده المجتمعة على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة العتاد الصحي بمليانة.
- ✓ كما بين وجود مساهمة لبعد الاتصال فقط على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة العتاد الصحي بمليانة.
- ✓ وعدم وجود مساهمة لأبعاد التمكين (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل) على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة العتاد الصحي بمليانة.

ثانيا - التوصيات:

- بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم جملة من التوصيات وهي كالتالي:
- على إدارة المؤسسة أن تهتم أكثر بتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي الذي يشجع على الإبداع وخلق أفكار جديدة تميز المؤسسة عن منافسيها.
 - على المؤسسة وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للعاملين، وأن تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وأن تقدم في وقتها المناسب.
 - وضع نظام ترقيّة عادل بين العاملين وأن توضح لهم المعايير التي يتم على أساسها الترقيّة بوضوح.
 - على المؤسسة عقد دورات تدريبية وذلك لتطوير وتنمية قدرات العاملين وتحسين مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.
 - زيادة فعالية نظام الاتصال، وإتاحة المعلومات المطلوبة للعاملين كافة وفي الوقت المناسب، حتى يتسنى لهم إنجاز المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه.
 - خلق بيئة ثقافية وتنظيمية تشجع على تفويض السلطات وزيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوس وتقبل التغيير والسعي إليه.
 - توصية الباحثين بإجراء دراسات وبحوث ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمات وإمكانية الاستفادة منها، وذلك بدراسة متغيرات أخرى لم ترد في هذه الدراسة.

ثالثا - أفاق الدراسة:

- من خلال الإطلاع على موضوعي التمكين والميزة التنافسية، وبحكم اتساع هذان الموضوعان وعدم قدرتنا على الإحاطة بكل جوانبهما، سيبقى المجال مفتوح لدراسات أخرى تكون شاملة، ومن هذه المواضيع نذكر ما يلي:
- إجراء دراسات أخرى عن تأثير تمكين العاملين على عدة متغيرات أخرى، كالتميز التنظيمي، الثقة التنظيمية، والثقافة التنظيمية وضغوط العمل.
 - دراسة أثر التمكين في تحقيق العدالة التنظيمية.
 - دراسة أثر التمكين على سلوك المواطننة التنظيمية.
 - دراسة أثر التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي.



المراجع والمصادر

أولاً- المصادر: (القرآن الكريم)

1. سورة الكهف، الآية 83 - 84.

2. سورة يوسف، الآية 56.

ثانياً- المراجع:

1 / المراجع العربية:

أ - الكتب:

3. أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ت.

4. تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2007).

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

6. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2002).

7. السامراني، مهدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار الجرير، عمان، الأردن، (2007).

8. السكارنة، بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2009).

9. فيصل شحاتة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان، (1990).

10. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، (2007).

11. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، القاهرة، (2002).

12. على حسن الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، (2005).

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

14. محمود حسن الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، (2011).

15. مطلق الدوري، زكرياء، وعلى صالح، أحمد، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2008).

16. المعالي أحمد وعريفات أحمد، قضايا الإدارية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2011).

17. المعجم الوسيط، ط3، من إصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة، (1998).

[Tapez ici]

[Tapez ici]

18. ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، (2006).
19. مؤيد الساعدي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، (2010).
20. نبيل محمد المرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (2006).
21. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، (1998).
22. نصر جورج هرمز غافان، الشخصية المبدعة كيف تكون مبدأ في حياتك، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2003).

ب - المجلات:

23. أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (30)، العدد (1)، سوريا، (2014).
24. برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، مجلة الاقتصاديات المالية وإدارة الأعمال، جامعة بسكرة، العدد (07)، (2018).
25. جواد محسن راضي، التمكين وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفين كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (12)، العدد (11)، (2012).
26. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (12)، العدد (01)، (2012).
27. سامر مصطفى، دور إدارة المعرفة التسويقية في تدعيم الميزة التنافسية للشركات، دراسة تطبيقية على المصاريف وشركات التأمين المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (36)، العدد (3)، سوريا، (2014).
28. سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية: دراسة تحليلية لأراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، الجامعة المستنصرية، العراق، (2007).
29. الشعلان وكعكي، آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة السعودية للتعليم العالي، المملكة العربية السعودية، المجلد (37)، العدد (1)، السعودية، (2013).
30. عامر قدعوس وآخرون، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في مستشفى ابن البيطار، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الإصدار (32)، بغداد، العراق، (2012).

[Tapez ici]

[Tapez ici]

31. عبد الرحمان بن عنتر، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة دمشق العلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، (2005).
32. علي توفيق الصادق، المنافسة في ظل العولمة : القضايا والمضامين، مجلة سلسلة بحوث ومناقشات وحلقات العمل لمعهد السياسات الاقتصادية التابع لصندوق النقد العربي، العدد (05)، أبو ظبي، أكتوبر (1999).
33. العنزي أمير، تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من التدريسي في الكليات الأهلية بمحافظة النجف الأشرف، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (16)، العدد (1)، (2013).

د - الملتقيات والمؤتمرات:

34. أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، مداخلة إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسة، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، (نوفمبر 2005).
35. عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 08-09 نوفمبر (2010).
36. عبد الوهاب علي، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين، المؤتمر السنوي السابع إدارة القرن الحادي والعشرون، القاهرة، (1997).
37. الفقهاء سام عبد القادر، تبني إستراتيجيات التمييز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العربي الأول " إستراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية"، جامعة القاهرة، (2012).

ج - الرسائل والأطروحات:

38. أبوبكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة سطيف 1، الجزائر، (2013).
39. بلال خلف السكارنة، إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، (2005).
40. بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2011).

[Tapez ici]

[Tapez ici]

41. بن قطاف أحمد، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة في الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، (2007).
42. بوزيدي وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، (2012).
43. شتح كريمة، العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي، دراسة حالة بمؤسسة نقاوس مصبرات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجلفة، (2014).
44. شذى شفيق محسن عطاء وآخرون، تأثير تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، اليمن، (2017).
45. عارف عالية عبد الحميد، تمكين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين الشمس، القاهرة، (2004).
46. العطار أحمد، تمكين العاملين وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية أجريت الدراسة في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في منطقة عمان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، (2013).
47. عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية: دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردنية، (2017).
48. فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية في المؤسسات المتوسطة بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس بسطيف 1، (2017).
49. الماجري، عذاري سعود، أثر التمكين على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على شركة الخطوط الجوية الليبية بمدينة طرابلس، الإصدار (23)، ليبيا، (2018).
50. محمد بن إبراهيم الأصقة، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايفي العربية للعلوم الأمنية، السعودية، (2010).
51. محمد بن مانع علي القحطاني، التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لجوازات السفر بالرياض، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2007).
52. محمد حمزة بن قرينة وباديس بوخلوة، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الوحدات بتقرت - ولاية ورقلة، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، (2016).

[Tapez ici]

[Tapez ici]

53. محمد قاسم أحمد، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة مؤتة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الأردن، (2007).
54. مزيو ألفة، الاستجابة للعميل كأساس لبناء ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة بمؤسسة الإخوة عموري للأجر الأحمر - المنطقة الصناعية - بسكرة، رسالة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات (غير منشورة)، جامعة بسكرة، (2006).
55. نجاح القاضي، أبعاد التمكين لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم شمال وعلاقته بالتدريب الإداري، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، (2008).
56. وصفي نزال وآخرون، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر العملاء، دراسة حالة لشركة جوال، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم التسويق، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، (2010).
57. ياسين بوبكر، سلسلة الطالب والميزة التنافسية: دراسة حالة بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2013).

[Tapez ici]

[Tapez ici]



[Tapez ici]



[Tapez ici]

ملحق رقم (01): أداة الدراسة

جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

سيدي المحترم، سيدي المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية بعنوان مساهمة التمكين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة "EIMS" ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، بإمكانكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الأستاذة:

الطالبتان:

- فلة غيدة

- جميلة بوغار.

- زهية بوجمعة.

السنة الجامعية: 2021 / 2022.

[Tapez ici]

[Tapez ici]

القسم الأول: المعلومات الشخصية

1 - الجنس: ذكر (...) أنثى (...)

2 - العمر: من 20 سنة إلى 30 سنة (...) من 30 سنة إلى 40 سنة (...)

3 - المؤهل العلمي: متوسط (...) ثانوي (...) جامعي (...)

4 - مجال الوظيفة الحالية: إدارة دنيا (...) إدارة وسطى (...) إدارة عليا (...)

5 - سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات (...) من 5 سنوات إلى 10 سنوات (...)

من 10 سنوات إلى 15 سنة (...) 15 سنة فما فوق (...)

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: التمكين

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى تطبيق التمكين للعمال في مؤسستكم لذا نرجو منكم وضع إشارة

(X) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل.

الرقم	عبارات قياس أبعاد التمكين	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
تفويض السلطة					
1	تفويض لي الإدارة السلطة الكافية لإنجاز مهام وظيفتي				
2	تثق الإدارة في قدراتها على أداء المهام الموكلة إلي				
3	تتيح الإدارة الفرصة الكافية لإبداء آرائي في أمور العمل				
التدريب					
4	تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب				
5	تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها				

[Tapez ici]

[Tapez ici]

					6	توفر الإدارة للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل
						التحفيز
					7	تقدر الإدارة جهودي في العمل
					8	يسمح لي نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات
					9	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل
					10	ظروف العمل مناسبة لأداء مهامي
						فرق العمل
					11	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل
					12	تركز الإدارة على أداء الفريق إلى جانب الأداء الفردي
					13	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة
					14	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات
						الاتصال
					15	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومنتطورة
					16	يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم
					17	يوجد نظام اتصال يوفر المعلومة بشكل سريع في الوقت المناسب لأصحاب القرار

المحور الثاني: الميزة التنافسية

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك عن مدى موافقتك عن كل عبارة من هذه العبارات فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها.

[Tapez ici]

[Tapez ici]

					1	تسعى المؤسسة لتقديم خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصة السوقية أكبر
					2	تسعى المؤسسة دوما إلى الاحتفاظ بالأفراد الأكفاء
					3	تسعى المؤسسة دوما إلى تحسين جودة خدماتها ومنتجاتها
					4	تحاول المؤسسة باستمرار تقديم خدمات متميزة
					5	تمتلك المؤسسة آليات تضمن لها الاستجابة السريعة لاختيارات الزبائن
					6	يمكن للمؤسسة تلبية الطلبات المتزايدة لعملائها كما ونوعا
					7	المؤسسة على اطلاع مسبق بكل ما يحدث في السوق من متغيرات
					8	تمتلك المؤسسة سرعة في تقديم الخدمة
					9	تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمة في الأجل المحددة لزيائنها
					10	تهتم المؤسسة بالاستماع ومعالجة شكاوي زبائنها في الأوقات المناسبة
					11	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات جديدة تستجيب لتطلعات الزبائن
					12	تحرص المؤسسة أن تسبق منافسيها في إبداع واختراع خدمات وأساليب جديدة تخفيضا للتكاليف

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (02) مخرجات برنامج spss vr 26 لبيانات نتائج الدراسة

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

[Tapez ici]

[Tapez ici]

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	207	86,6
	Exclue ^a	32	13,4
	Total	239	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,696	3

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=VAR00009 VAR00010 VAR00011  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	207	86,6
	Exclue ^a	32	13,4
	Total	239	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,511	3

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

[Tapez ici]

[Tapez ici]

		N	%
Observations	Valide	207	86,6
	Exclue ^a	32	13,4
	Total	239	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,638	4

RELIABILITY

```
/VARIABLES=VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	207	86,6
	Exclue ^a	32	13,4
	Total	239	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,804	4

RELIABILITY

```
/VARIABLES=VAR00020 VAR00021 VAR00022  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : ALL VARIABLE

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	207	86,6

[Tapez ici]

[Tapez ici]

	Exclue ^a	32	13,4
	Total	239	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,693	3

RELIABILITY

```
/VARIABLES=VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029  
VAR00030 VAR00031  
VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	207	86,6
	Exclue ^a	32	13,4
	Total	239	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,805	13

		الجنس	العمر	العلمي. المؤهل	الحالية. الوظيفة. المجال	الخبرة	الكافية السلطة الإدارة لي تفوض وظيفتي مهام لإنجاز
N	Valide	35	35	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,2000	1,9714	2,8857	2,0286	1,9143	2,0286
Ecart type		,40584	,82197	,32280	,51368	,85307	,56806

[Tapez ici]

[Tapez ici]

Minimum	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
Maximum	2,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00

		الجنس	العمر	العلمي. المؤهل	الحالية. الوظيفة. المجال	الخبرة	الموكلة المهام أداء على قدراتي في الإدارة تثق إلى
N	Valide	35	35	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,2000	1,9714	2,8857	2,0286	1,9143	2,1429
Ecart type		,40584	,82197	,32280	,51368	,85307	,55002
Minimum		1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		2,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00

		الجنس	العمر	العلمي. المؤهل	الحالية. الوظيفة. المجال	الخبرة	الكافية الفرصة الإدارة تتيح أمور في أرائي لإبداء العمل
N	Valide	35	35	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,2000	1,9714	2,8857	2,0286	1,9143	2,2571
Ecart type		,40584	,82197	,32280	,51368	,85307	,50543
Minimum		1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		2,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00

		الجنس	العمر	العلمي. المؤهل	الحالية. الوظيفة. المجال	الخبرة	خطة المؤسسة تتبنى للتدريب واضحة
N	Valide	35	35	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,2000	1,9714	2,8857	2,0286	1,9143	2,4857
Ecart type		,40584	,82197	,32280	,51368	,85307	,50709
Minimum		1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00
Maximum		2,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00

الجنس	العمر	العلمي. المؤهل	الحالية. الوظيفة. المجال	الخبرة	المؤسسة تهتم قدرات بتطوير فيها العاملين
-------	-------	----------------	--------------------------	--------	---

[Tapez ici]

[Tapez ici]

N	Valide	35	35	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,2000	1,9714	2,8857	2,0286	1,9143	2,4571
Ecart type		,40584	,82197	,32280	,51368	,85307	,65722
Minimum		1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		2,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00

في جهودي الإدارة تقدر العمل	فرص للعاملين الإدارة توفر جديدة أشياء واكتساب التعلم العمل مجال في	قدرات بتطوير المؤسسة تهتم فيها العاملين	واضحة خطة المؤسسة تتبنى للتدريب	الكافية الفرصة الإدارة تتيح العمل أمور في أرائي لإبداء	على قدراتي في الإدارة تثق إلي الموكلة المهام أداء
35	35	35	35	35	35
0	0	0	0	0	0
2,4571	2,3714	2,4571	2,4857	2,2571	2,1429
,65722	,68966	,65722	,50709	,50543	,55002
1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00

تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة	تركز الإدارة على أداء الفريق إلى جانب الأداء الفردي	التعاون من أجواء تتوافر العمل زملاء بين والمساعدة	لأداء مناسبة العمل ظروف مهامي	أنتقاضه الذي الراتب يتناسب في أبنلها التي الجهود مع العمل	المؤسسة في المتبع العمل نظام لي يسمح القرارات بعض اتخاذ في بالمشاركة
35	35	35	35	35	35
0	0	0	0	0	0
2,4857	2,2857	2,1429	2,5429	3,0857	2,5714
,81787	,45835	,55002	,65722	1,09468	,65465
1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00
4,00	3,00	3,00	4,00	5,00	4,00

خدماتها لتقديم المؤسسة تسعى على للسيطرة تكلفة بأقل أكبر السوقية حصة	يوفر اتصال نظام يوجد في سريع بشكل المعلومة لأصحاب المناسب الوقت القرار	الوصول العاملون يستطيع وشرح القرار أصحاب إلى صعوبة دون مواقفهم	قدرة المؤسسة في العمل فرق من تتخذه ما تنفيذ على قرارات	فعالة اتصال وسائل بإيجاد الإدارة تهتم ومتطورة
35	35	35	35	35
0	0	0	0	0
2,3714	2,7714	2,5714	2,7714	2,4857
,87735	1,03144	,81478	,73106	,91944
1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
5,00	5,00	5,00	4,00	5,00

[Tapez ici]

[Tapez ici]

إلى دوما المؤسسة تسعى خدماتها جودة تحسين ومتتوجاتها	إلى دوما المؤسسة تسعى الأكفاء بالأفراد الاحتفاظ	باستمرار المؤسسة تحاول متميزة خدمات تقديم	تضمن آليات المؤسسة تمتلك السريعة الاستجابة لها الزبائن لاختيارات	الطلبات تلبية للمؤسسة يمكن المتزايدة
35	35	35	35	35
0	0	0	0	0
2,5429	2,3714	2,4286	2,7429	2,8571
,88593	1,11370	,77784	,85209	1,00419
1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
5,00	5,00	4,00	4,00	5,00

الطلبات تلبية للمؤسسة يمكن المتزايدة	بالاستماع المؤسسة تهتم في زبائننا شكاوي ومعالجة المناسبة الأوقات
35	35
0	0
2,8571	2,4857
1,00419	1,12122
2,00	1,00
5,00	5,00

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	28	80,0	80,0	80,0
أنثى	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 إلى سنة 20 من	9	25,7	25,7	25,7
سنة 40 إلى سنة 30 من	21	60,0	60,0	85,7
سنة 50 إلى سنة 40 من	2	5,7	5,7	91,4
فوق فما سنة 50 من	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

[Tapez ici]

[Tapez ici]

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	4	11,4	11,4	11,4
	جامعي	31	88,6	88,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المجال الوظيفية الحالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دنيا إدارة	4	11,4	11,4	11,4
	وسطى إدارة	26	74,3	74,3	85,7
	عليا إدارة	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	11	31,4	31,4	31,4
	سنوات 10 إلى سنوات 5 من	19	54,3	54,3	85,7
	سنة 15 إلى سنوات 10 من	2	5,7	5,7	91,4
	فما فوق سنة 15	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تفويض لي الإدارة السلطة الكافية لإنجاز مهام وظيفتي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	5	14,3	14,3	14,3
	موافق غير	24	68,6	68,6	82,9
	محايد	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة إلي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	8,6	8,6	8,6
	موافق غير	24	68,6	68,6	77,1

[Tapez ici]

[Tapez ici]

محايد	8	22,9	22,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

تتيح الإدارة الفرصة الكافية لإبداء آرائني في أمور العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,9	2,9
	موافق غير	24	68,6	71,4
	محايد	10	28,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	18	51,4	51,4
	محايد	17	48,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,9	2,9
	موافق غير	19	54,3	57,1
	محايد	13	37,1	94,3
	موافق	2	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

توفر الإدارة للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,9	2,9
	موافق غير	23	65,7	68,6
	محايد	8	22,9	91,4
	موافق	3	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

تقدر الإدارة جهودني في العمل

[Tapez ici]

[Tapez ici]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	5,7	5,7	5,7
	موافق غير	16	45,7	45,7	51,4
	محايد	16	45,7	45,7	97,1
	موافق	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يسمح لي نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	18	51,4	51,4	51,4
	محايد	14	40,0	40,0	91,4
	موافق	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	13	37,1	37,1	37,1
	محايد	12	34,3	34,3	71,4
	موافق	4	11,4	11,4	82,9
	بشدة موافق	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ظروف العمل مناسبة لأداء مهامي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,9	2,9	2,9
	موافق غير	16	45,7	45,7	48,6
	محايد	16	45,7	45,7	94,3
	موافق	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	8,6	8,6	8,6
	موافق غير	24	68,6	68,6	77,1

[Tapez ici]

[Tapez ici]

محايد	8	22,9	22,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

تركز الإدارة على أداء الفريق إلى جانب الأداء الفردي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	25	71,4	71,4	71,4
محايد	10	28,6	28,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	3	8,6	8,6	8,6
موافق غير	16	45,7	45,7	54,3
محايد	12	34,3	34,3	88,6
موافق	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	14	40,0	40,0	40,0
محايد	15	42,9	42,9	82,9
موافق	6	17,1	17,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومنتطورة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	2	5,7	5,7	5,7
موافق غير	20	57,1	57,1	62,9
محايد	9	25,7	25,7	88,6
موافق	2	5,7	5,7	94,3
بشدة موافق	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم دون صعوبة

[Tapez ici]

[Tapez ici]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,9	2,9	2,9
	موافق غير	17	48,6	48,6	51,4
	محايد	15	42,9	42,9	94,3
	بشدة موافق	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يوجد نظام اتصال يوفر المعلومة بشكل سريع في الوقت المناسب لأصحاب القرار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,9	2,9	2,9
	موافق غير	16	45,7	45,7	48,6
	محايد	12	34,3	34,3	82,9
	موافق	2	5,7	5,7	88,6
	بشدة موافق	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة دوما إلى تحسين جودة خدماتها ومنتجاتها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,9	2,9	2,9
	موافق غير	20	57,1	57,1	60,0
	محايد	10	28,6	28,6	88,6
	موافق	2	5,7	5,7	94,3
	بشدة موافق	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تحاول المؤسسة باستمرار تقديم خدمات متميزة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,9	2,9	2,9
	موافق غير	23	65,7	65,7	68,6
	محايد	6	17,1	17,1	85,7
	موافق	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المؤسسة على اطلاع مسبق بكل ما يحدث في السوق من متغيرات

[Tapez ici]

[Tapez ici]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	11,4	11,4	11,4
	موافق غير	22	62,9	62,9	74,3
	محايد	5	14,3	14,3	88,6
	موافق	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تمتلك المؤسسة سرعة في تقديم الخدمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	14	40,0	40,0	40,0
	محايد	10	28,6	28,6	68,6
	موافق	9	25,7	25,7	94,3
	بشدة موافق	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمة في الأجل المحددة لزيائنها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	5,7	5,7	5,7
	موافق غير	17	48,6	48,6	54,3
	محايد	8	22,9	22,9	77,1
	موافق	2	5,7	5,7	82,9
	بشدة موافق	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بالاستماع ومعالجة شكاوي زبائنها في الأوقات المناسبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	8,6	8,6	8,6
	موافق غير	22	62,9	62,9	71,4
	محايد	4	11,4	11,4	82,9
	موافق	2	5,7	5,7	88,6
	بشدة موافق	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على تقديم منتجات جديدة تستجيب لتطلعات الزبائن

[Tapez ici]

[Tapez ici]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	11,4	11,4	11,4
	موافق غير	11	31,4	31,4	42,9
	محايد	14	40,0	40,0	82,9
	موافق	2	5,7	5,7	88,6
	بشدة موافق	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة أن تسيق منافسيها في إبداع واختراع خدمات وأساليب جديدة تخفيضاً للتكاليف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	5,7	5,7	5,7
	موافق غير	15	42,9	42,9	48,6
	محايد	8	22,9	22,9	71,4
	موافق	8	22,9	22,9	94,3
	بشدة موافق	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Corrélations

التمكين. الميزة التنافسية

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
البعد الأول للمحور الأول	2.4571	0.65722	35
الميزة التنافسية	2.5429	0.65722	35

Corrélations

		البعد الأول للمحور الأول	الميزة التنافسية
البعد الأول للمحور الأول	Corrélacion de Pearson	1	0.089
	Sig. (bilatérale)		0.609
	N	35	35
الميزة التنافسية	Corrélacion de Pearson	0.089	1
	Sig. (bilatérale)	0.609	
	N	35	35

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

[Tapez ici]

[Tapez ici]

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التنافسية.الميزة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التمكن

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.089 ^a	0.008	-0.022	0.66442

a. Prédicteurs : (Constante), التنافسية.الميزة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,118	1	,118	,266	,609 ^b
	de Student	14,568	33	,441		
	Total	14,686	34			

a. Variable dépendante : التمكن

b. Prédicteurs : (Constante), التنافسية.الميزة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,230	,445		4,901	,000
	التنافسية.الميزة	,089	,173	,089	,516	,609

a. Variable dépendante : التمكن

Corrélations

تفويض السلطة . الميزة التنافسية

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
البعد الأول للمحور الأول	2.4571	0.65722	35
الميزة التنافسية	2.5429	0.65722	35

[Tapez ici]

[Tapez ici]

Corrélations

		البعد الأول للمحور الأول	الميزة التنافسية
البعد الأول للمحور الأول	Corrélacion de Pearson	1	0.089
	Sig. (bilatérale)		0.609
	N	35	35
التنافسية. الميزة	Corrélacion de Pearson	0.089	1
	Sig. (bilatérale)	0.609	
	N	35	35

*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

التدريب. الميزة التنافسية

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
البعد الثاني للمحور الأول	2.3714	0.68966	35
الميزة التنافسية	2.5429	0.65722	35

Corrélations

		البعد الثاني للمحور الأول	الميزة التنافسية
البعد الثاني للمحور الأول	Corrélacion de Pearson	1	0.191
	Sig. (bilatérale)		0.272
	N	35	35
الميزة التنافسية	Corrélacion de Pearson	0.191	1
	Sig. (bilatérale)	0.272	
	N	35	35

*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

التحفيز. الميزة التنافسية

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
البعد الثالث للمحور الأول	2.4571	0.65722	35

[Tapez ici]

[Tapez ici]

الميزة التنافسية	2.5429	0.65722	35
------------------	--------	---------	----

Corrélations

		البعد الثالث للمحور الأول	الميزة التنافسية
البعد الثالث للمحور الأول	Corrélacion de Pearson	1	-0.183
	Sig. (bilatérale)		0.293
	N	35	35
الميزة التنافسية	Corrélacion de Pearson	-0.183	1
	Sig. (bilatérale)	0.293	
	N	35	35

*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

فرق العمل. الميزة التنافسية

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
البعد الرابع للمحور الأول	2.5714	0.65465	35
الميزة التنافسية	2.5429	0.65722	35

Corrélations

		البعد الرابع للمحور الأول	الميزة التنافسية
البعد الرابع للمحور الأول	Corrélacion de Pearson	1	-0.195
	Sig. (bilatérale)		0.261
	N	35	35
الميزة التنافسية	Corrélacion de Pearson	-0.195	1
	Sig. (bilatérale)	0.261	
	N	35	35

*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

الاتصال. الميزة التنافسية

[Tapez ici]

[Tapez ici]

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
البعد الخامس للمحور الأول	2.5714	0.65465	35
الميزة التنافسية	2.5429	0.65722	35

Corrélations

		البعد الخامس للمحور الأول	الميزة التنافسية
البعد الخامس للمحور الأول	Corrélacion de Pearson	1	-0.195
	Sig. (bilatérale)		0.261
	N	35	35
الميزة التنافسية	Corrélacion de Pearson	-0.195	1
	Sig. (bilatérale)	0.261	
	N	35	35

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

لا تساهم تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الميزة التنافسية ^b		Introduire

a. Variable dépendante : تفويض السلطة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.089 ^a	0.008	-0.022	0.66442

a. Prédicteurs : (Constante), الميزة التنافسية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,118	1	,118	,266	,609 ^b
	de Student	14,568	33	,441		

[Tapez ici]

[Tapez ici]

Total	14,686	34			
-------	--------	----	--	--	--

a. Variable dépendante : تفويض السلطة

b. Prédicteurs : (Constante), التنافسية.الميزة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,230	,445		4,901	,000
	التنافسية.الميزة	,089	,173	,089	,516	,609

a. Variable dépendante : تفويض السلطة

b.

لا يساهم التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التنافسية.الميزة ^b		Introduire

a. Variable dépendante : التدريب

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,191 ^a	,036	,007	,68715

a. Prédicteurs : (Constante), التنافسية.الميزة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,590	1	,590	1,249	,272 ^b
	de Student	15,582	33	,472		
	Total	16,171	34			

a. Variable dépendante : التدريب

b. Prédicteurs : (Constante), التنافسية.الميزة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,862	,471		3,957	,000
	التنافسية.الميزة	,200	,179	,191	1,118	,272

a. Variable dépendante : التدريب

[Tapez ici]

[Tapez ici]

لا يساهم التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التنافسية.الميزة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التحفيز

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,183 ^a	,033	,004	,65585

a. Prédicteurs : (Constante), التنافسية.الميزة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	,491	1	,491	1,142	,293 ^b
	de Student	14,195	33	,430		
	Total	14,686	34			

a. Variable dépendante : التحفيز

b. Prédicteurs : (Constante), التنافسية.الميزة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	2,922	,449	6,507	,000	
	التنافسية.الميزة	-,183	,171	-,183	-,1069	,293

a. Variable dépendante : التحفيز

لا تساهم فرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التنافسية.الميزة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : فرق العمل

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

[Tapez ici]

[Tapez ici]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,195 ^a	,038	,009	,65170

a. Prédicteurs : (Constante), التنافسية.الميزة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,556	1	,556	1,309	,261 ^b
	de Student	14,016	33	,425		
	Total	14,571	34			

a. Variable dépendante : فرق العمل

b. Prédicteurs : (Constante), التنافسية.الميزة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,066	,446		6,871	,000
	التنافسية.الميزة	-,195	,170	-,195	-1,144	,261

a. Variable dépendante : فرق العمل

لا يساهم الاتصال في تحقيق الميزة التنافسية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التنافسية.الميزة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الاتصال

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,628 ^a	,0395	,377	,86434

a. Prédicteurs : (Constante), التنافسية.الميزة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16,089	1	16,089	21,536	,000 ^b
	de Student	24,654	33	,747		

[Tapez ici]

[Tapez ici]

Total	40,743	34			
-------	--------	----	--	--	--

a. Variable dépendante : الاتصال

b. Prédicteurs : (Constante), التنافسية, الميزة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,424	,592		,717	,479
	التنافسية, الميزة	1,047	,226	,628	4,641	,000

a. Variable dépendante : الاتصال