جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضـوع:

دور تمكين المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

-دراسة حالة مجموعة بنوك: (BADR)، (BEA)، (BDL)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة وتسيير المؤسسة

من إعداد الطالبتين:

- بن عيسى سامية
- سليماني سهيلة

تحت إشراف:

* عبد الصمد .ع

أعضاء لجنة المناقشة:

أ/ أحمد يوسف السعيدي	جامعة المدية	رئيسا
د/ عمرعلي عبد الصمد	جامعة المدية	مشرف ومقرر
أ/يرقي كريم	جامعة المدية	عضوا ممتحنا
أ/مامي علي	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2017/2016

إستبيان

نود القيام بدراسة تحت عنوان"دور تمكين الموارد البشري في تحقيق الميزة التنافسية"ولهذاالغرض صممنا هذه الاستبانة، نرجو تعاونكم بالاجابةعلى فقرات الاستبانة بكل صراحة وموضوعية نظرا لأهمية اجابتكم على نتائج هذه الدراسة شاكرين جهودكم لتشجيع البحث العلمي ،ونحيطكم علما بان المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

القسم الاول: المعلومات العامة

الرجاء الاجابة على الاسئلة الآتية بوضع علامة(√) امام الاجابة الصحيحة:

المؤهل العلمي:

☐ اقل من بكالوريا أو بكالوريا	☐ ماجستير
☐ ليسانس	☐ دكتوراه

التخصص:

☐ علوم التسيير	☐ علوم اقتصادية
☐ علوم تجارية	☐ أخرى

المسمى الوظيفي:

☐ مدير	☐ مدير مالي
☐ نائب مدير	☐ محاسب
☐ رئيس قسم	☐ أخرى (حددها)

سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات	☐ بين 5-10 سنة
☐ بين 10-15 سنوات	☐ أكثر من 15 سنة

التدريب والتكوين المستمر

☐ تدريب داخلي	☐ تدريب مستمر
☐ تدريب خارجي	☐ على حسب المهمة الموكلة

القسم الثاني:

الجزء المتعلق بالتمكين

مشاركة المعلومات

الرقم	الأسئلة	نعم	لا	محايد
1	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحات العاملين			
2	يستخدم البنك العمال كأداة لتنفيذ أفكار الإدارة			
3	يشجع البنك العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم			
4	يثق البنك في قدرة العاملين على أداء المهام الموكلة لهم			

الإدارة الذاتية:

الرقم	الأسئلة	نعم	لا	محايد
1	يشعرك البنك بأهميتك كعنصر فعال ومهم لديها			
2	يقدر البنك جهود العاملين ويوفر لهم دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم			
3	يمنحك البنك الحرية والاستقلالية الكافية في تنفيذ الأعمال			
4	تستطيع القيام بتغيير الطرق التي تؤدي بها عملك عند الرغبة			

فرق العمل:

الرقم	الأسئلة	نعم	لا	محايد
1	يركز البنك على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي			
2	يدعم البنك تشكيل فرق العمل			
3	أتدخل وأتعاون مع العملاء في حل المشاكل التي تواجههم فوريا			
4	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع المجهود المبذول أثناء العمل			

الجزء المتعلق بالميزة التنافسية.

الكفاءة.

الرقم	الأسئلة	نعم	لا	محايد
1	يصعب تعويض بعض العاملين المتميزين إذا غادروا البنك.			
2	يمتلك البنك مجموعة من الكفاءات المتميزة.			
3	يمتلك البنك مجموعة من الموارد النادرة.			
4	يعتبر مسؤولوا البنك الأشخاص المتميزين والمتفوقين مصدر للتميز والإبداع وتحقيق النجاح.			

الجودة.

الرقم	الأسئلة	نعم	لا	محايد
1	يسعى البنك إلى تحسين جودة خدماتها.			
2	يحاول البنك باستمرار تقديم خدمات متميزة.			
3	الخدمات التي يقدمها البنك ذات جودة عالية مقارنة بالبنوك المنافسة.			
4	يضع البنك مجموعة من العوائق لتقليد ميزتها التنافسية.			

الإبداع.

الرقم	الأسئلة	نعم	لا	محايد
1	يحصل العامل على فرص الإبداع والإبتكار.			
2	تسعون للحصول على براءات اختراع لتحسين تنافسيتكم في السوق.			
3	أفراد البنك لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في الأسواق .			
4	يهتم البنك بأفكار أفرادها وإبداعاتهم والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم.			

الاستجابة لحاجات العميل

الرقم	الأسئلة	نعم	لا	محايد
1	يمتلك البنك آليات تضمن لها الإستجابة السريعة لإختيارات العميل.			
2	يهتم البنك بالاستماع ومعالجة شكاوي العملاء في الوقت المناسب			
3	للبنك الذي تعمل فيه القدرة على تسليم طلبات العميل في وقت أسرع من المنافسين.			
4	يلتزم البنك بالمواعيد المحددة عند تسليم الخدمات للزبائن باستمرار.			





الفصل الثاني:

التأطير النظري للميزة التنافسية



الفصل الأول:

الإطار النظري لتمكين المورد البشري(العاملين)



الفصل الثالث:

دراسة حالة قطاع بنكي بالمدية

(بنك الفلاحة والتنمية الريفية،

البنك الخارجي الجزائري،

بنك التنمية المحلية)

تمهيد

شهدت السنوات الماضية تطورات هائلة وضغوط مرافقة للمنافسة العالمية كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية بفروعها المختلفة لأن الموارد البشرية تلعب دور هام في عملية اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية وذلك من خلال استثمارها استثمارا أمثل ، وعليه فكرت العديد من المؤسسات بالاهتمام بتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية.

من بين هذه المفاهيم التمكين الذي يعتبر من الأساليب الحديثة التي تهتم بالأفراد العاملين في المؤسسة باعتبارهم الدعامة الرئيسية داخل المؤسسة وقدرتها التنافسية كما يعمل على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية بين الإدارة و العاملين.

وسنحاول في هذا الفصل بناء إطار نظري للتمكين يدعم الدراسة من خلال التطرق لتعاريفه المختلفة وكل ما يتبعها من تأصيل نظري.

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية، وفي هذا السياق جاء مدخل تمكين العاملين ،فهو ذا صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المؤسسة، فتمكين العاملين يعد من الموضوعات التي برزت على الساحة في أواخر الثمانينات ولاقة رواجا كبيرا خلال النصف الأخير من عقد التسعينات من الناحية النظرية والتطبيقية ومنه يعتبر من الموضوعات الإدارية الحديثة.

المطلب الأول: مفهوم التمكين

إن مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم التي صاحبت تطور الفكر الإداري في السنوات الأخيرة من خلال منحهم السلطة ،وتوثيق العلاقة بينهم وبين المؤسسة في كل المستويات الإدارية بما يحفزهم على تقديم أفكارهم وتنمية مساهماتهم الابتكارية لخدمة منظماتهم ،ولهذا سعت العديد من الآراء والاتجاهات والمنظمات إلى المناداة بتمكين العاملين وتقوية مركزهم بغية إتاحة الفرصة للإبداع

والابتكار وزيادة الإنتاجية، وذلك باعتبارهم جزء أساسيا من النظام الإداري بالمؤسسة.وعليه سنعرض مجموعة من التعاريف التي تناولت التمكين.

تعريف 1: يعتبر التمكين من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، وهو الصيحة التي تتردد أخيرا في تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام 180° من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمؤسسة الممكنة.[1]

ويعرف الدكتور عطية حسين أفندي التمكين فيما يلي:[2]

التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.

---

[1]- خولة خميس عبيد، **أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العملين**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، جامعة عين تموشنت، 2003، ص 87.

[2]- عطية حسين أفندي، **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر الجديدة، 2003، ص ص، 10-11.

تعريف 3: التمكين هو إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.

تعريف 4: التمكين هو نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية، دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم وقياس الأداء بناءا على أهداف واضحة.

تعريف 5: التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه الحالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الفرد ن الخارج بين عشية وضحاها، التمكين حالة ذهنية تحتاج إلى تبني وتمثل هذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.[1]

بصفة عامة:

التمكين هو إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم وحثهم على التحكم فرديا وجماعيا واتخاذ القرارات الملائمة وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم لأنه يمثل أحد متطلبات النجاح.

المطلب الثاني: أبعاد وأسباب تمكين العاملين

الفرع الأول: أبعاد تمكين العاملين

نستنتج من التعريفات السابقة أ التمكين هو أسلوب تحفيزي يتكون من أربعة أبعاد تعكس اتجاها إيجابيا نحو العمل، وهي: الأهمية والكفاءة والقدرة على الاختيار وتأثير

- يؤهل العاملون لامتلاك قدرات مستقلة تمكنهم من صنع القرار واتخاذ بما يتناسب مع الأهداف المؤسسة وعليه سنتعرض إلى كل بعد من هذه الأبعاد في الأتي:[2]

1. **التأثير:**

هذا العنصر يشير إلى الدرجة التي عندها ينظر إلى السلوك على أنه مميز في صورة تحقيق الغرض من المهمة أو الوظيفة، ويحدث تأثيرات مرغوبة في بيئة عمل الوظيفة الخاصة بالفرد.

---

[1]- يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر الجديدة، 2006، ص6.

[2]– براف خيرة، بن عيسى نسيمة، **التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية**، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، 2006-2007، ص 18.

2. الكفاءة:

هذا العنصر يشير إلى الدرجة التي عندها يمكن أن يؤدي الفرد أنشطته الوظيفية بمهارة عندما يحاول أن يفعل ذلك.

3. الأهمية:

يشير هذا العنصر إلى أن المهام التي يؤديها الفرد ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، وبعبارة أخرى فإن الأهمية تتضمن الاعتناء الداخلي للفرد بشأن الوظيفة أو المهمة، ومنه فإن أهمية العمل لدى الفرد تتأثر بالعوامل التالية:

أ * تنوع المهارات التي تحتاجها الوظيفة.

ب * إكمال العمل.

ت * أهمية الوظيفة.

وعلى مستوى مصطلحات علم النفس فإن الأهمية تصور نوعا أو نمطا من تركيز الطاقة (أو استثمار الطاقة الجسدية في الوظيفة).

إن انخفاض الأهمية يصاحبه فتور أو اللامبالات والشعور بالعزلة أو عدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة، أما الدرجات المرتفعة من الأهمية فإنها على العكس تؤدي إلى الانتماء والمشاركة والتركيز على بذل الجهد في العمل.

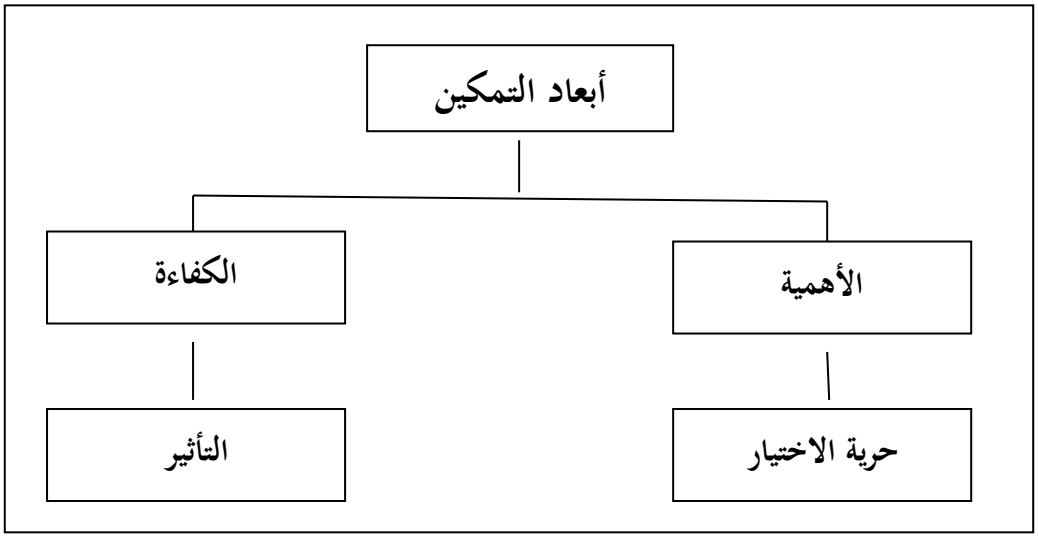
4. القدرة على الاختيار:

هذا العنصر يتضمن المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية، والذي يتضمن ما إذا كان سلوك الفرد مدركا على أنه محدد ذاتيا لأنه يؤدي إلى مرونة أكبر وقدرة أعلى على الابتكار وانتظام ذاتي أكبر.[1]

والشكل التالي يوضح ذلك:

[1] - براف خيرة، بن عيسى نسيمة، **التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية**، مرجع سابق.

الشكل رقم (1 -1): أبعاد التمكين



المصدر: خولة خميس عبيد، أثر الثقافة التنظيمية على التمكين العاملين، مرجع سابق ، ص 100.

الفرع الثاني: أسباب تمكين العاملين.

تتعدد الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني مدخل التمكين، ويمكن تحديدها في الآتي[1]:

- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.
- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

[1] - تيسير زاهر، **أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين(دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها)**، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الثاني، 2012، ص 266.

وهناك أسبابا ودوافع أخرى تدفع المنظمات إلى تبنيي فلسفة التمكين منها مايلي:[1]

- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية، للمحافظة على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في إنجاز عملهم.

ولعل من أهم الأسباب التي أدت إلى تنامي الاهتمام بممارسة تمكين العاملين:

- تنامي اهتمام المدراء بتفويض مرؤوسيهم جزءا من صلاحياتهم نظرا لعدم كفاية وقتهم للقيام بكافة الأعمال المطلوبة منهم، فهم يثقون بقدرات العاملين وخاصة حين يتمتعون بمستوى عالي من التعليم والثقافة المشتركة والمهارات الفنية.
- تنامي رغبة العاملين في الاستقلالية واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، وخاصة مع ازدياد ثقتهم في قدرتهم ورغبتهم في ترجمة أقوال المدراء إلى عمل walk the talk.
- يعتبر التمكين أحد أهم الممارسات والمداخل الابتكارية، حيث أن نجاح المنظمات اليوم يعزى للعمال وليس للمدير كما كان الحال في السابق كما أنه ومما لا شك فيه أن المؤسسة الممكنة تحل محل المؤسسة الآمرة التي تتركز فيها السلطة في يد الرؤساء الذين يعتقدون أنهم يعرفون الأفضل دائما بعيدا عما يدور في الواقع .وعلى العكس من ذلك تستغل المؤسسة الممكنة قدرات وحماس العاملين فيها بطريقة أفضل حيث أن لديها القدرة على أن تستفيد من خبراتها لجعل عملها أفضل.

[1]- أبو بكر بوسالم، **دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة(دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر، 2013، ص ص 14 15.

المطلب الثالث: خطوات تمكين العاملين

يتم تمكين العاملين حسب البند من خلال مجموعة من الخطوات تتمثل فيما يلي[1]:

1 – وضع الأهداف بطريقة تحفز الأفراد على تحقيقها وتعريفهم كيفية تحقيق تلك الأهداف.

2- تعريف الأفراد كيفية الحصول على الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

3- إزالة العوائق البيروقراطية التي تحد من المشاركة والاتصال الفعال.

4- إظهار الثقة في قدرة المرؤوسين على تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات.

5- زيادة الفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بكافة جوانب المؤسسة.

6- تدريب العاملين على التفكير الإبداعي وحل المشكلات لتحقيق نتائج أفضل.

كما أشار أحمد السيد الكردي إلى مجموعة من الخطوات تتمثل في[2]:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين. وضح السبب أو الأسباب من وراء تبنى التمكين. لتبنى التمكين أسباب مختلفة.هل السبب:

- تحسين خدمة العملاء.
- رفع مستوى الجودة .
- زيادة الإنتاجية.
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
- تخفيف عب العمل عن المدير .

وأيا كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد. ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم. ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون علية التمكين. يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة

---

[1] – البند خولة، **أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين دراسة وتحليلا بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2003، ص50.

[2] – أحمد السيد الكردي، خطوات لتنفيذ تمكين العاملين، على الخط، .com/users/ahmedkordy/posts/253332 Kenanaonline. 28/ 04/ 2011، 2017/01/12.

ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات. حيث لابد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين:

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي. قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. فقد أشار Kizilos (1990) أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفى الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها. وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات يشارك فيها للمرؤوسين

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

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:[1]

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد

[1] مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري، الرياض، 2007، ص 45.

الذي يعمل منفرداً. وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فأن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:[1]

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل. يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة. فكلما توفرت معلوما ت للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

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

الخطوة السابعة: توفير التدريب

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

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات:[2]

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم. ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل

---

[1] مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مرجع سابق، ص 46.

[2] سعد بن المرزوق العتيبي، **تمكين العاملين كإستراتيجية للتطور الإداري**، تاريخ التحميل 2017/01/23، 10:33، على الخط: http ://www·bafree·net/forum/archive/-34474·htm

توقعات الإدارة للموظفين. حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:[1]

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المؤسسة. يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل .

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

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

[1] سعد بن مرزوق العتيبي، **تمكين العاملين كإستراتيجية للتطور الإداري**، مرجع سابق.

المبحث الثاني: أساسيات حول تمكين العاملين

إن التمكين هو عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد المؤسسة وتمر عملية التمكين بعدة مراحل متدرجة ويشمل عدة خصائص وأهداف سنتطرق إليها من خلال الآتي:

المطلب الأول: مراحل عملية تمكين العاملين

يمر تمكين العاملين بمجموعة من المراحل هي:[1]

المرحلة الأولى: بداية الرحلة ووجهتها.

تتضمن عملية التغيير نحو التمكين والبدء الفعلي بالتغيير والتسليم به سواء من طرف الإدارة أو العاملين.

المرحلة الثانية: التغيير والتشبيط.

تتولد لدى العاملين أثناء هذه المرحلة معرفة الهدف الذي يرمون إليه، إلا أن ما يعوزهم هو عدم التأكد في كيفية الوصول إليه.

المرحلة الثالثة: تبني التمكين وتقنيته.

ترى الإدارة العليا التي سارت في طريق التمكين وتبنته أن عامليهم بكافة مستوياتهم قد تبنوا عادات ومواقف وسلوكيات جديدة تتماشى مع التمكين، فهم يتصرفون بمسؤولية أكبر، ويجلسون على طاولة الحوار مع قادتهم، إلا أنهم ما يزالون في طور التعلم وقد يتأخر بعضهم ويحتاج إلى دعم.

وهناك من قام بتفصيل هذه المرحلة وتقنياتها حيث تبدأ المرحلة الأولى مع إعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم، أما المرحلة الثانية فيتم فيها تشجيع العاملين على تقديم المقترحات في حين يبقى اتخاذ القرار منوطا بالمسيرين.

---

[1] بربي لطيفة، **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الخاصة لولاية بسكرة**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص 34.

المرحلة الثالثة:

يمنح العاملون ذو المهارات والكفاءات العالية حق المشاركة في إتخاذ القرار.

المرحلة الرابعة: يمكن العاملون تمكينا كليا.[1]

تكون مهارات العاملين قد تعددت وتعقدت بعد أن كانت في بداية الأمر مهارات بسيطة. وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التمكين مرورا بهذه المراحل وجب عليها توفير بعض التقنيات والتي حددت ب:

- بناء شبكات اتصال تضم العاملين.
- بناء فرق العمل بأنواعها المتعددة كحلقات الجودة.
- بناء هيكل عضوي قادر على الاستجابة للتغيرات البيئية.
- الانتقال من الأسلوب المباشر في الرقابة إلى الأسلوب غير المباشر(رقابة ذاتية).
- بناء منظمة متعلمة ذات روح تعاونية عالية.
- تبني مبادئ اللامركزية المستندة إلى التفويض الواسع للسلطة.

في حين يصف كل من(Goetsch &Davis,1997) مراحل عملية التمكين بالتسلسل التالي:[2]

1- **مرحلة التهيئة المبدئية:** وذلك بتهيئة البيئة المنظمية الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي توجه للأفراد.

2- **مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنيا:** وتحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي هو في دور منسق الذي يستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المؤسسة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه

[1] - برني لطيفة، **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الخاصة لولاية بسكرة**، مرجع سابق، ص 34.

[2] Goetsch, David L & Davis, Stanley B, **introduction toTotal Quality**, 2nd ed, Prentice-Hall , Inc, New Jerey, 1997, p188

المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

3- **مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل**: وتتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.

4- **مرحلة التطوير**: ويتم في هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقويم الضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.[1]

المطلب الثاني: خصائص وأهداف تمكين العاملين

الفرع الأول: خصائص تمكين العاملين.

تتمثل خصائص تمكين العاملين في العناصر التالية:[2]

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به العامل.
- المساءلة والمسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المؤسسة التي يعمل بها.

ويرى الكبيسي أن التمكين لا يتحقق في المؤسسة إلا بتمكن أفرادها على مختلف مستوياتهم وأن من خصائص تمكين العاملين ما يلي:[3]

- التقرير الذاتي: ويعني حرية العاملين في خياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
- الأهمية الذاتية: ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشارتهم وأهمية الواجب الذي يؤدونه وبالاهتمام الذي يحضون به.

---

[1] Goetsch, David L & Davis, Stanley B, **introduction toTotal Quality**, p188.

[2] – مطر بن عبد المحسن الجميلي، **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكن(من وجهة نظر موظف مجلس الشورى)**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 32.

[3] – عامر خضير الكبيسي، **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004، ص141.

- ثقتهم بأنفسهم: فالعاملون يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات ويثقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.
- قدرتهم على التأثير: وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم وإحساس الآخرين بهم والسماع لهم، والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بآرائهم والاستفادة من ذلك كله.

هذا ويمكن إضافة بعض الخصائص إلى التمكين وتكمن فيما يلي:

- التمكين واحد من المظاهر الجدية في إدارة الأعمال الحديثة.
- نشر التمكين خارج المؤسسة مربوط بهدف إرضاء الزبون لأنه يحتاج أمامه إلى شخص يجيبه حالا ويقرر.
- التمكين لا يخص فقط البائعين أو العمليين، بل يخص كذلك الإطارات والمسيرين، لو طرحنا مثلا السؤال التالي:"من يملك أفضل مكانا لاتخاذ القرار الاستراتيجي المتعلق بتكييف المنتجات والخدمات ببلد أجنبي؟ المديرية العامة "البعيدة" أم مدير الفرع بهذا البلد الأجنبي؟ في مؤسسة تطبيق التمكين، الجواب سيكون مدير الفرع في حدود الحفاظ على صفات المنتج التابع للعلامة واحترام المعايير.
- إذا أردنا الاهتمام بزبائننا مثلهم مثل المساهمين، يجب أن نضع القرار على المستوى العملي، هنا يكون له أكثر حظ في أن يكون الأحسن، لأن الذي اتخذه يعرف السياق والحرفة، لديه الخبرة ويمكن له معرفة وقياس الآثار بسرعة فيما يتعلق بالقرار الاستراتيجي المالي والعلمي.
- أغلب المؤسسات التي لم تصل بعد إلى مرحلة اللامركزية لازالت بعيدة عن التمكين، لأن المبدأ الأساسي هو تقسيمه إلى أصناف.
- للتمكين حدود معينة، فإذا خرج المشكل منها، القرار يجب أن يتخذ على مستوى أعلى، ولا يمكن لأي شخص التدخل[1].

[1] – عامر خضير الكبيسي، **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**، عامر خضير الكبيسي، **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**،سابق، ص 141.

الفرع الثاني: أهداف تمكين العاملين

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تحديد الأهداف التي يمكن أن يحققها تمكين العاملين في الوصف من دون أن تختلف في النتيجة والغاية الرئيسية، ومن بين أهم هذه الأهداف هي كالأتي:[1]

أولا: التمكين من خلال المشاركة :

وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

ثانيا: التمكين من خلال الاندماج:

ويهتم أساسا بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات.حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات .حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات و استشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

ثالثا:التمكين من خلال الالتزام:

ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المؤسسة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدائهم.

ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة. وأن أي محاولة لتحقيق التزام العاملين يمكن أن تتداخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج.

رابعا: التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية:

يتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة.[1]

---

[1] أزهار نعمة أبو غنيم، رجاب حسين جواد، **تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية – دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة**–، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ص 139.

في حين يشير البعض إلى أن الأهداف تكمن في:

1- إبقاء المؤسسة في المقدمة دائما، ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.[2]

2- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات العاملين بالمؤسسة.

3- زيادة ربحية المؤسسة وزيادة مبيعاتها، ومن ثم تحقيق النمو.

4- إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس العاملين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المؤسسة أو المستفيدين من نشاطها.[3]

5- جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى اتجاه وظائفهم ومنظماتهم، ومن ثم جعلهم يقومون بأفضل أداء.

6- يعد تمكين العاملين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة.

7- تطوير أداء العاملين واستنهاض هممهم.

8- يمكن استخدام إستراتيجية تمكين العاملين كأداة مهمة في تطوير الإستراتيجيات الأخرى التي لا يمنح استخدامها تعزيز روح التغيير بين أعضاء المؤسسة، والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجهات المجتمع وأهدافه.

9- إيقاف محاولات تحفيز العاملين بحوافز خارجية، والاستعانة ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخليا، أي باستخدام حوافز ذاتية تنبع من ذات العامل، كالفخر بالانتماء للمنظمة، والاعتزاز بممارسة العمل فيها.

10- البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين، وتحفيزهم على الإبداع لغرض إدامة المنظمات على البقاء في ظل البيئة التنافسية المعاصرة.

---

[1] أزهار نعمة أبو غنيم، رجاب حسين جواد، **تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية – دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة**- مرجع سابق، ص 139.

[2] زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 93.

[3] عبد المؤمن حليمة، قوفي يمينة، **إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة، الجزائر، 2015، ص ص، 09-10.

11- وأخيرا تجدر الإشارة إلى أن إستراتيجية تمكين العاملين هي :إستراتيجية مهمة لا غنى عنها لحل الكثير من المشكلات الدائمة التي تواجه مواقع العمل البيروقراطية وتلك التي تسير على نهج المتحكم، أو يكون الإبداع والابتكار مكبوتين، والأفراد العاملين يعملون منفردين، ولا يمتلكون الرغبة في العمل الفرقي.

12- كما يجب التنويه أيضا إلى أن واحدا من الأهداف التي لا يمكن التغاضي عنها هو أن :إستراتيجية تمكين العاملين تهدف إلى تحرير الإدارة العليا من الانشغال بالجانب العملياتي، والانصراف إلى الجانب الإستراتيجي الذي يعد جانبا خطرا سواء كان في تحليله للبيئة الخارجية ورصد التهديدات، واستغلال الفرص، أم في تعزيز رؤية المؤسسة من خلال إدراكها لقدراتها الجوهرية، والانطلاق إلى رؤى أكثر تطورا.[1]

المطلب الثالث: أهمية وأساليب تمكين العاملين

الفرع الأول: أهمية تمكين العاملين

يمكن الحديث عن أهمية التمكين من عدة جوانب أهمها:[2]

-ارتباط التمكين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المؤسسة و تفوقها و قدرتها على تحقيق الأهداف و السياسات العامة لها، مثل اللامركزية الإدارية، الجودة الشاملة و إعادة هندسة العمليات، إعادة هيكلة عمل الفريق و المؤسسة المتعلمة و المؤسسة الأفقية.

- لكي تحقق المؤسسة أهدافها، فعلى المديرين و الرؤساء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فالمؤسسة تحتاج إلى معلوماتهم و خبراتهم و مهاراتهم و جهدهم لتحقيق تلك الأهداف باستخدام نظم و سياسات إدارية حديثة لتتناسب مع المتغيرات و التحديات العالمية المعاصرة، فالتمكين هو الأداة الأساسية لجعل المؤسسة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

---

[1] عبد المؤمن حليمة، قوفي يمينة، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام، مرجع سابق، ص 10.

[2] - عبد العالي دبلة، وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظمي الحديث، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، بدون سنة، ص ص 6-7.

– و كذا ارتباط التمكين بالمورد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المؤسسة و موردها الاستراتيجي، فالمؤسسة التي يكون لديها موارد بشرية مؤهلة و ذات كفاءة عالية من الخبرات و المهارات يتوافر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها و بقائها في الطليعة.

–لهذا سارعت المؤسسات للأخذ بالتمكين كفلسفة و أداة إدارية تساهم في تنمية الموارد البشرية و تعزيز الاستفادة من جهود التنمية البشرية من خلال تحقيق تكاملها مع نظم الموارد البشرية و سياساتها في المؤسسة، و تنمية الذكاء العاطفي باعتباره جزءا مهما من طاقات البشر النفسية التي يجب الاهتمام بها و كذلك إعطاء جهود التنمية و التدريب بعدا استراتيجيا يلبي احتياجات تنمية الابتكار و التعلم المؤسسي وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع و مؤسساته.

إن ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و في ضوء المتغيرات و التحديات العالمية المعاصرة، أصبح من الأهمية إعادة هيكلة المؤسسات و إطلاق الطاقات البشرية الكامنة، بتوفير القيادة ذات الرؤية السليمة و البيئة المساندة و تدريب و تأهيل القادة و الموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام و الواجبات وفق أحدث الوسائل و الأساليب.

–و التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة من خلال خلق الصنف الثاني المؤهل للقيادة، واتخاذ القرارات اللازمة لتقدم المؤسسة، و على عكس فان امتناع المؤسسات من تمكين العمال يؤدي لعدة نتائج سلبية من أهمها :حلول مدراء لم يحظوا بالقدر الكافي من التأهيل ، و انخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك الذين حجبت عنهم الفرص و انخفاض جودة القدرات و كفاية الأداء.

بالإضافة إلى بعض الأهمية والتي تكمن في:[1]

- ممارسة لتغيير الوضع القائم لهرم القوة في المؤسسة بانتقال القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي.
- ممارسة لتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار :أين يحقق التمكين أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة.
- ممارسة لتوسيع نطاق السلطة :أين يقترن التمكين إلزاما بدعم العاملين سلطات إضافية تمنحهم الحق في إصدار الأوامر في الحدود المسموح بها.

[1] غانم أرزوقي أنيس، ياسمين خضير عباس، **علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي بحث ميداني لأراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 17، الإصدار 62، ص77.

- –دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات.[1]
- تحقيق رضا الزبون وولائه.
- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من الدور الرقابي المتشدد.
- زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومنظماتهم مما يجعل أداءهم أفضل.
- اكتساب المؤسسة قدرة ومرونة عالية تمكنها من التكيف السريع مع تغيرات المحيط.

الفرع الثاني: أساليب تمكين العاملين

تختلف أساليب التمكين وفق الرؤى والمنهجيات المتعددة المتبعة، ويمكن القول أن من أهم أساليب التمكين المعاصرة مايلي:[2]

1 – **أسلوب القيادة الذاتية:** يعتبر كل من مكلاند وكاتير وبنيس (Bennis) (kanter) (mclelland) وآخرون تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، والنجاح في هذا الأسلوب يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، ومنح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، هذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من الأعلى إلى الأسفل.

2 –**أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد " تمكين الذات " ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والإستقلالية في اتخاذ القرار.

3 – **أسلوب تمكين الفريق:** بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في نهاية القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة، وتطويرها، وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا، فعمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين، من أجل تطوير قدراتهم، وتعزيز الأداء المؤسسي، وهو ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى الأفقية، والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية.

---

[1] أكرم الياسري، أمل عبد محمد، **التمكين بين الفكر التنظيمي والفقه الإسلامي**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2007، المجلد 9، العدد1.

[2] ملحم يحي سليم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 32.

المبحث الثالث: دعائم و فوائد و عوائق تمكين العاملين

المطلب الأول: دعائم عملية تمكين العاملين

إن عملية التمكين وما تحمله من تغيرات في نظم المؤسسة وبناءها الهرمي تمثل تحدي كبير تواجهه المؤسسة مما يستدعي منها توفير مجموعة من المتطلبات والإمكانيات التي تدعم هذه العملية ويمكننا ذكر بعض منها كالآتي[1]:

1- تأييد الإدارة العليا:

يجب أن تقتنع الإدارة العليا بحتمية العملية التمكينية أولا ، قبل أن يتم تطبيقه في أي منظمة، لذ ا يتطلب من الإدارة العليا أن تتبنى فكرة التمكين ثم تحاول نقلها وزرع بذورها في أذهان العمال ، لتصل بهم في نهاية الأمر إلى درجة الاقتناع الكامل بضرورة التغيير الذي يؤدي إلى نجاح عملية التمكين في المؤسسة.

2- تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين[2]:

تتصف عملية التمكين بأنها بطيئة نسبيا كونها تتطلب تغيير جذريا في اتجاهات المديرين والعاملين في المنظمة بل وتغيير في ثقافة المنظمة ، فالتغيير لا يتأتى بين يوم وليلة حيث يرى كل من (kirby & wimplberg & keaster , 1992) أن عدم توفر عنصر الخبرة في صنع القرارات الجماعية يجعل الأفراد يشككون في هذا الأسلوب وقد يصل بهم إلى مقاومة التغيير حيال أي برنامج يعتقدون أنه قد يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة ، وبالتالي لا تتوقع الإدارة أن لهذه العملية التمكينية نتائج إيجابية فورية.

3- وجود الثقة المتبادلة:

يعتمد نجاح عملية التمكين على عامل هام جدا هو وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين في المستويات الوسطى والدنيا حيث يورد (Byham & Cox,1988) أن لعنصر الثقة دعم كبير لفكرة التمكين حيث يتطلب على المدير خلق بيئة التمكين ويقوم بتشجيع الأفراد على الأخذ بالتمكين والثناء على جميع النجاحات التي يحققونها ، وإشعارهم بأن

---

[1] أبو بكر بوسالم، **أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، 2010، ص 27.

[2] أبو بكر بوسالم، **أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية**، مرجع سبق ذكره، ص 28.

الخطأ هو فرصة للتعلم وتحسين الأداء في المستقبل ، دون مواجهتهم وإشعارهم بأن الخطأ جريمة تستحق العقاب.

4- الالتزام الداخلي:

تعبر عملية التمكين عن علاقة تعاقدية طوعية من جانب العمال نحو الإدارة العليا ، ويشير(Lee,1991) بأن القائد الفعال هو الذي يلهم الأفراد ويزرع بداخلهم الدافع للتمسك برؤيته ويعبر عن ذلك بالالتزام الداخلي.

5- المشاركة الفعالة:

يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المؤسسة بتبني مفهوم مشاركة المعلومات بين جميع أطراف التنظيم ، والتركيز على الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل وإتباع هياكل تنظيمية مرنة تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية ، يتسنى من خلالها فهم عملية اتخاذ القرار من قبل العاملين في المستويات الدنيا، كما يؤكد (Randolph, 1995) على أن الأفراد الذين تتوافر لديهم معلومات كاملة وصحيحة عن نتائج أدائهم الحالي سوف يضعون لأنفسهم مستويات أعلى من الأداء يسعون للوصول لها في المستقبل.

المطلب الثاني: فوائد تمكين العاملين

يعود التمكين بفوائد كثيرة على كافة المستويات التنظيمية (مستوى الأفراد – مستوى الجماعة – مستوى المؤسسة)، حيث يساعد على توفير فرص النمو والتطور التنظيميين وتعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات.

ويمكن تصنيف فوائد التمكين حسب المستويات التنظيمية إلى ثلاثة وهي:[1]

أولا: على مستوى الأفراد

يعتبر التمكين من أهم المراحل الداعمة التي تعمل على تنمية قدرات الموارد البشرية وتعبر ممارسات التمكين عن درجة قابلية الإدارات الحديثة لاختيار أكثر الأساليب فعالية للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين وبالتالي انعكاس ذلك على الأداء الكلي للمنظمة. ومن بين الأهمية على الأفراد نذكر مايلي:

[1] هبة قندل، **تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المؤسسة دراسة حالة جامعة المدية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال وتسويق، جامعة المدية، 2010، ص 68.

أ – أداء العمل بطريقة أفضل: حيث عندما يتم منح القوة والسلطة للعاملين في اتخاذ القرارات وأداء الأعمال بأنفسهم، فإنه بهذه الطريقة يتم توفير الوقت الكافي للقائد للقيام بأعماله الرئيسية، كما أنه من أهم أهداف التفويض الذي يعتبر جزءا أساسيا من التمكين هو إعطاء الفرصة الكاملة للقائد للاهتمام بالقضايا الإستراتيجية وتفويض السلطة للعاملين للاهتمام بالقضايا الروتينية وحل المشاكل بشكل أسرع.

ب – زيادة مسؤوليات العاملين: تؤدي زيادة المسؤوليات إلى زيادة انتماء العاملين لعملهم، وهذا بدوره يقلل من معدلات دوران العمل والذي يقلل ويوفر تكاليف المؤسسة، فعلى سبيل المثال لا تحتاج المؤسسة لتكاليف استقطاب وتوظيف عاملين جدد نتيجة ترك العاملين لأعمالهم.

ت – زيادة الرضا الوظيفي للعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

ث – زيادة مشاركة العاملين: عندما يتم زيادة مشاركة العاملين والسماح لهم بالقيام بما يرونه مناسبا وصحيحا فإن هذا بدوره يزيد من كمية مساحة التغيير نحو الأفضل، فالأفراد يمكنهم تقدير ما تحتاجه المؤسسة وبالتالي العمل على تحقيقه مباشرة.

ج – التقليل من مقاومة التغيير: عندما يملك العاملون في المؤسسة المعلومات الضرورية التي يحتاجونها، فإن الإدارة لا تجد صعوبة كبيرة في أن تقنع الأفراد بأهمية التغيير نحو الأفضل لأنهم على دراية بالظروف المحيطة بالمؤسسة وبالتالي يدركون أهمية التغيير بالنسبة لهم وللمنظمة ككل.

ثانيا: على مستوى المجموعة

إن أهمية تمكين مجموعات العمل تصنف إلى ثلاثة وهي:[1]

أ – تطوير فرق العمل: يمكن تطوير فرق العمل من خلال تفويض أداء العمل إليهم عندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تناسب قدراتهم أو تفوق قدراتهم بقليل فإن هذا يؤدي إلى تشجيع وتطوير مهارات ومعارف الأفراد، إن الأعمال التي تسند لأعضاء فريق العمل والكيفية التي تسند بها تلك الأعمال مهمة للغاية فهي تظهر لأعضاء الفريق مدى ثقة الإدارة بهم وتقديرها لقدراتهم.

ب – بناء فريق قوامه الثقة: فعندما تقوم الإدارة بتفويض بعض أعمالها لأعضاء الفريق فإن هذا يدل على ثقة الإدارة بالفريق وبقدراتهم، وبالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده.

[1] هبة قدندل، **تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المؤسسة –دراسة حالة جامعة المدية–**، مرجع سابق، ص 69.

ت – زيادة قدرة الفريق على الإبداع والمخاطرة: إن من أهم معوقات الإبداع والابتكار في المؤسسة هو عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين وانشغال القادة بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت، بالإضافة إلى مركزية الإدارة وعدم إيمانها بأهمية تفويض الأعمال الروتينية البسيطة للعاملين.

ثالثا: على مستوى المؤسسة:

أ – يعمل التمكين على خلق فرص أكثر لنمو المؤسسة: حيث أن تنفيذ سياسة التمكين يشمل على عدة عوائد لكافة الأطراف، فبالنسبة للعاملين تخلق أمامهم فرصا جديدة لإثبات أنفسهم وتطلق العنان لطاقاتهم وتسلط الضوء على مهاراتهم، بالنسبة للإدارة فإن هذه السياسة تسهل العمل وتجعل العامل يبدو أكثر نشاطا وحماسا للعمل مما يؤثر في نتائج أعمال المؤسسة ككل والزبائن الذين يصبحون أكثر رضا بسبب قدرة العاملين السريعة على الاستجابة لهم وحل مشاكلهم بدون الرجوع في كل صغيرة و كبيرة إلى الإدارة مما يزيد في الحصة السوقية للمنظمة ويؤثر في نجاحها.

ب – توفير فرص التطور التنظيمي: حيث أن أهداف التمكين تصب في الأهداف الرئيسة التي تسعى خطط التطور التنظيمي لتحقيقها، حيث يوفر التمكين الفرصة اللازمة و الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية، وهذا يؤدي إلى تنمية المرؤوسين وتحسين مهاراتهم و تنمية روح الالتزام و الابتكار لديهم كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم و احتياجاتهم، كما يساعد على تخفيض التكاليف من خلال إعداد العاملين لتحمل المسؤوليات.

ت – زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة: فالأفراد الممكنون و الذين يملكون المعلومات و السلطة في اتخاذ القرار يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء، وهذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات الإدارية و الذي يعود بالفائدة على المؤسسة.

ث – تعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ القرار: يعتمد التمكين على فكرة منح الأفراد في المؤسسة السلطة على اتخاذ القرارات وذلك من خلال تزويد العاملين بكل المعلومات الضرورية كي يتمكنوا من اختيار أحد البدائل المطروحة لاتخاذ القرار، وبالتالي فإن زيادة عدد من يقوم

باتخاذ القرار في المؤسسة و الاعتماد على اللامركزية يزيد من احتمالات القرارات الصائبة في المؤسسة.

ج – يؤدي التمكين إلى تحقيق الديمقراطية في الإدارة: حيث يشترك أكثر من شخص في عملية اتخاذ القرار و على ذلك تصير الإدارة قريبة من المواطن.[1]

ح – تسهيل التخطيط الاستراتيجي طويل المدى: حيث أن التمكين يعطي الوقت و الفرصة الكاملة للقائد في المؤسسة للتفرغ للقيام بمهامه الرئيسية و التي من أهمها التخطيط الاستراتيجي.

خ – زيادة الإنتاجية: حيث تتفرغ الإدارة للاهتمام بالأعمال التي تزيد من إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها، كما أنه سيكون وقت كافي للقادة لتعلم مهارات جديدة تساعدهم على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية...هذا وغيره لا يكون إلا في ظل إدارة فعالة للوقت الذي أصبح مورد من موارد المؤسسة الإستراتيجية.[2]

المطلب الثالث: عوائق عملية التمكين

لا تخلو عملية التمكين من مشاكل وصعوبات سنحاول تتبعها ورصدها واستعراضها، فعملية التمكين ليست اختيارا سهلا، بل هو تحدي كبير ونجاحه يتطلب تضافر جهود التنظيم لتذليل مختلف العقبات والعوائق والتي نذكر منها: [3]

1. تخوف المديرين وخشيتهم من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل غياب التمكين وتواجد المركزية وعدم إمكانية مشاركة المعلومات، بالإضافة إلى خوف المديرين من ظهور المرؤوسين بكفاءة وتحكم أكبر في وظائفهم، مما يزعزع ويشكك في ثقة الإدارة بكفاءة المديرين.
2. تخوف المرؤوسين وعدم توفر الاستعداد الكافي لديهم لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وعدم تواجد روح المبادأة والابتكار لديهم، لاعتيادهم على الهياكل التنظيمية التقليدية على تلقي الأوامر وتنفيذها.

---

[1] هبة قدندل، **تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المؤسسة– دراسة حالة جامعة المدية**–، مرجع سابق، ص70.

[2] هبة قدندل، مرجع سبق ذكره، ص70.

[3] محمود أحمد الخطيب، "**إمكانيات تطبيق التمكين العاملين في الشركات الصناعية**"، المؤتمر العلمي الثاني للاتجاهات الحديثة في الإدارة، .مصر، أفريل 2005 ، ص 51.

3. الاتجاه الخاطئ من الإدارة إلى النظر لعملية التمكين كحل سريع لكل المشكلات الإدارية، حيث تتطلب هذه العملية إلى وقت ودعم كبير يتطلب فيه مشاركة جميع الأطراف.
4. الاعتقاد الخاطئ بأن فكرة التمكين الناجح تقوم على مبدأ المحاكاة والمقارنة بالأحسن دون مراعاة ودراسة الظروف الداخلية للتنظيم والوقوف على الكفاءات المتميزة التي تتوافر في الشركة والتي يمكن من خلالها الوصول إلى الأهداف التنظيمية المرجوة.
5. تغيير مدير جديد قد يغير في سياسة التمكين وأساليبها مما يؤثر على مجهودات التمكين.
6. قيام الشركة بتحالفات إستراتيجية تعطل من مجهودات التمكين لعدم سهولة الربط بين مختلف البرامج والمفاهيم.
7. عدم إحساس الأفراد بالأمن الوظيفي مما يحد من درجة الإبداع لديهم ويحول دون تبنيهم لفكرة التمكين، ومن الممارسات الإدارية التي تولد الخوف لدى الأفراد هو أو ما يعرف بالتقليص الوظيفي ودمج الوظائف مما يخفض من روحهم المعنوية.
8. سيادة البيروقراطية التي تشكل تيار يعمل ضد نجاح سياسة التمكين، حيث تقوم البيروقراطية على الأوامر والقواعد الحاكمة وتدفق السلطة، بينما تقوم سياسة التمكين على التسطيح الهرمي.[1]
9. ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين، مع ماهم مثقلون به من أعمال روتينية، وواجبات وظيفية تستغرق جل وقتهم الوظيفي، والشخصي أحيانا، وهو ما ينطبق أيضا على المدراء والقياديين.
10. أحيانا يتهم المديرون والقياديون ويوجه لهم اللوم أو يحملون بعضا من المسؤولية في إعاقة التمكين التنظيمي، أو على الأقل عدم دعمه وتوفير مستلزماته لعدم رغبتهم فيه حقيقة، وإن أظهروا عكس ذلك، إضافة إلى احتمالية وجود قيادات غير متمكنة أو غير مواكبة لما يستجد من تطور فكري، ومفاهيم عصرية يجعلها معادية لفلسفة التمكين لكون الإنسان عدو بطبعه لما يجهل.
11. تعثر بعض الخطوات التي تتخذ أو وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق مما يؤدي إلى فشل بعض القرارات، أو ظهور إفرازات جانبية لم تكن في الحسبان، كما أن ضعف

[1] محمود أحمد الخطيب، **"إمكانيات تطبيق التمكين العاملين في الشركات الصناعية"**، مرجع سابق، ص 51.

دعم الإدارة في حالات الإخفاق لبعض القرارات كفيل بإفشال العملية بأكملها، والعودة إلى مرحلة ما قبل التمكين.

12. البحث عن المثالية دون البدء بالممكن.
13. عدم استعداد أغلب المرؤوسين للمبادأة والابتكار، فضلا عن عدم الرغبة في تحمل مسؤوليات وأعباء إضافية.
14. المديرون يخشون فقد السلطة، وأن يبدو المرؤوس أكثر ظهورا ولمعانا.
15. المرؤوسون منخفضو الكفاءة يخشون انكشاف أمرهم إن هم تولو مسؤولية التصرف وصنع القرار.
16. قد يأتي مدير جديد يود أن يضع بصماته فيغير ما قد يكون قائما من فلسفة وأساليب التمكين.
17. غياب الأمن الوظيفي، فلن يبدع الموظف أو يعمل تحت مظلة التمكين إن لم يشعر بالأمن الوظيفي.
18. ومن أهم المعوقات، عدم تمكين القيادات، فإن كان الصف الأول غير ممكن فكيف سيمكن الصف الثاني.[1]

[1] مطر بن عبد المحسن الجميلي، **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين**، مرجع سابق، ص 61.

المبحث الرابع: تمكين العاملين وأثره على المؤسسة والأفراد

المطلب الأول: عناصر التمكين

إن عناصر التمكين تتمثل في:[1]

أولا :مشاركة المعلومات

يعتبر تمكين العاملين مرحلة متطورة لمشاركة العاملين، حيث تتم الأعمال بروح جماعية، و من خلال فريق عمل بدلا من ا لأداء الفردي و القرار يتخذ من الأفراد و الإدارة أنفسهم جماعيا، و تكون آراؤهم و مقترحاتهم مدخلا للقرارات الإستراتيجية المهمة.

و تعتبر مشاركة المعلومات ضمن أولويات التمكين ذلك أن المعلومات هي المادة الأولية لاتخاذ القرار الإداري و الذي يؤدي إلى تحمل المسؤولية من منطلق موضوعي، و يكون لتفويض الصلاحيات و المسؤوليات معنى إذ يمكن للعامل المفوض له بناء على المعلومات المكشوفة له تحديد من تلقاء نفسه الحدود التي لا يجب تخطيها لتحقيق موازنة بين العوائد و المخاطر لكل تصرف يقوم به.

و تتمثل المعلومات التي يجب أن تكون في متناول العاملين الممكنين هي:

أ :المعلومات العامة:

و تهدف إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للبيئة المحيطة بالمنظمة و تشمل:

- الفهم و الإدراك الجيد للبيئة المحيطة التي تعيش فيها منظماتهم،و ما تتضمنه من فرص و تحديات.
- الإلمام بالتغيرات التي حدثت و تحدث في البيئة و أن يتفهم الواقع الجديد و المؤشرات التي يدل عليها المستقبل.
- استيعاب التغيرات العالمية في الجوانب الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية و التعليمية و اتجاه هذه التغيرات في المستقبل.

[1] تمكين العاملين في المنظمات المعاصرة، web site : http://www.nadaa.net/ct/show.php/htm تاريخ الإطلاع 07-02-2017، 09:45.

- التعرف على انعكاسات التغيرات في البيئة المحلية و العالمية على المفاهيم الإدارية التي تمارسه المنظمة و تهيئة العاملين نفسيا و ذهنيا لتقبل التغيرات لتطوير هذه الممارسات.

ب :معلومات الصورة العامة للمنظمة:

تهدف المعلومات إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للمؤسسة و القدرات التي تملكها للتكيف مع البيئة الخارجية، و تشمل[1]:

- فلسفة و الرسالة الأساسية للمؤسسة و مجالات عمله و نشاطاتها.
- الخطط الإستراتيجية المالية و التسويقية و تعليمهم الأصول العلمية لتصميم هذه الخطط.
- التعرف على الإمكانيات الحقيقية التي تمتلكها المؤسسة و المتمثلة في المهارات، الخبرات، التكنولوجيا، الموارد و رأس المال.
- الإلمام بعمليات التوجيه و التنظيم و التنسيق التي تتخذها الإدارة العليا لإحداث المزج و التفاعل بين هذه الإمكانيات لإنتاج المنتجات و الخدمات التي تلبي رغبات و توقعات عملاء المؤسسة.

ج :معلومات متعلقة بالأداء:

تهدف إلى تدعيم العاملين بكيفية حساب المعاملات و المؤشرات المالية الدالة على كفاءة الأداء العام للمؤسسة، و ذلك من خلال تدريبهم على[2]:

- تحليل نسب و مؤشرات الأداء.
- قراءة قوائم الحسابات و الميزانيات و تفهم دلالات أرقامها.
- التعرف على أنظمة الدفع و التعويضات" الأجور ,الحوافز".
- تقييم فاعلية و قيمة كل المعلومات و الأنشطة المكلفة بها الأقسام التي يعملون بها.
- تحريك الأرقام في الاتجاه الصحيح.

د :المعلومات الشخصية:

و تهدف إلى إكسابهم المهارات القيادية و مهارات تقدير نسبة مشاركة كل فرد و فريق في النتائج من خلال إمداد العاملين بالمعارف التالية:

---

[1] تمكين العاملين في المنظمات المعاصرة، web site : http://www.nadaa.net/ct/show.php/htm تاريخ الإطلاع 07-02-2017، 09:45.

[2] نفس المرجع السابق

- تعريف كل فرد بدوره و المنطق من وجود هذا الدور و علاقته بسائر الأدوار الأخرى بالمؤسسة، وكذلك تأثيره على النتائج الكلية للمؤسسة.
- قواعد حساب المكافآت التي يستحقها كل فرد و كيفية ربطها بالنتائج المالية التي تحققها المؤسسة.
- كيفية تقدير الأعمال التي يقوم بها كل فرد على المعلومات المتعلقة بعمله.

ثانيا :الإدارة الذاتية

إن التمكين، و لتجنب الفوضى و خلط الأمور و الخروج عن الأهداف العامة للمؤسسة، و من أجل تحديد أفضل المسؤوليات، فإنه يلجأ إلى تحديد إطار يمكن العاملين من التحريك الذاتي، و الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هي حدود تصرفات العاملين؟ و ما هو نطاق مسؤولياتهم ؟
- كيف توجه الإدارة طاقات العاملين و قدراتهم الإبداعية في المسار السليم ؟
- ما هي الأدوار التي سيلعبها العاملون ؟
- ما هو الإرشاد، التدريب، التوجيه المطلوب لدعم قدرات العاملين ؟

بمعنى آخر إطار الإدارة الذاتية ما هي إلا قواعد و نظم العمل المعمول بها لتحقيق تمكين العاملين، بحيث يحدد الهيكل و القواعد العامة التي يتم من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين و توجيه جهودهم و ترشيد قراراتهم مما يقلل من درجة الغموض و التأكد، و يتحدد دور القيادة في فرض النظام و الالتزام في اتجاهين:

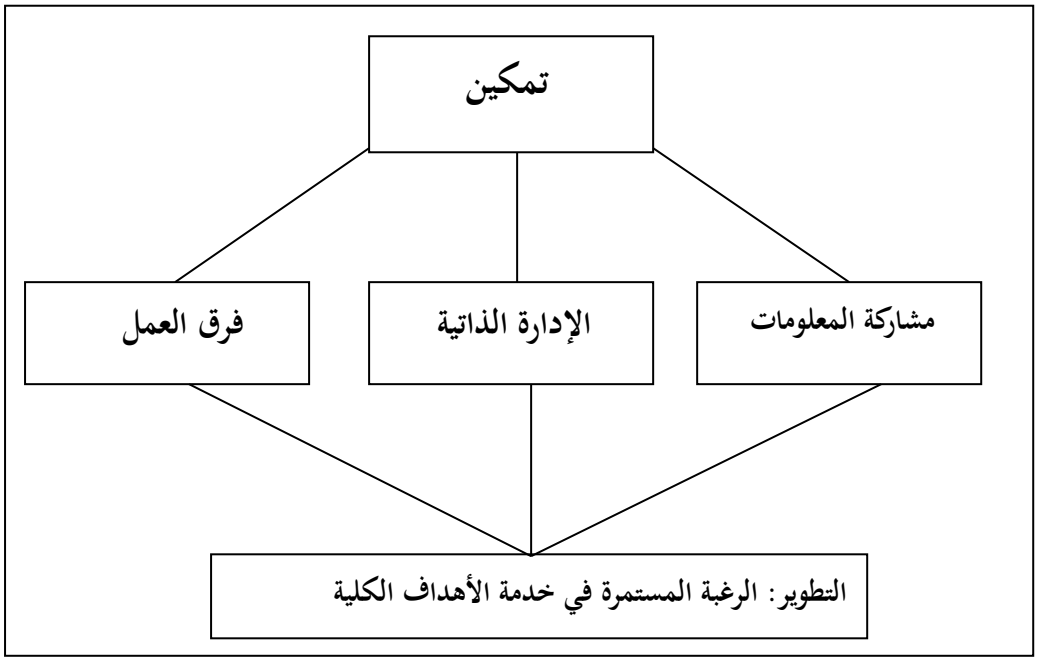
- ✓ الاتجاه الأول :يتعلق بتحديد مقاييس الأداء و الأنظمة الرسمية المفروضة من الدولة أو من المؤسسة.
- ✓ الاتجاه الثاني :يتحدد في وضع أنظمة متحركة تتعلق بالعلاقات الإنسانية و التي تحبذ المنافسة و الابتكار و الجودة و البحث و التطوير.

ثالثا :فرق العمل

من الأشكال الأخرى لتمكين العاملين الاتجاه نحو الاستخدام المكثف لفرق العمل ، إذ أن الهيكل البيروقراطي التقليدي حيث توجد حدود فاصلة للسلطة و تسيطر سلسلة الأوامر لم يعد مناسبا للمؤسسة الحديثة.

لقد أصبح مطلوبا من العاملين في القطاعات و الإدارات و الأقسام المختلفة أن يلتقوا معا لإنجاز المشروعات المعقدة بنجاح و فعالية، و بالتالي فإن فكرة مواقع العمل التقليدية قد تم الاستغناء عنها لتفسح المجال للجهد الجماعي الذي يرتكز على المهارات المتنوعة و الخبرات المميزة لكل عضو من أعضاء الفريق[1].

الشكل (1-2) عناصر تمكين العاملين



المصدر: كرمية توفيق، **تمكين العاملين** دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان – SC SEG–، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، كلية علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص85.

[1] مرجع سابق

المطلب الثاني: متطلبات تمكين العاملين

حتى يتم التطبيق الناجح لعملية تمكين العاملين يجب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين يمكن تحديدها بالتالي:[1]

1. **صياغة وتطوير رؤية للمنظمة :**

أن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين. فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس " ما الذي سنقوم به لاحقاً"، وبالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح.

1. حيث يجب أن يتم دعم رسالة المؤسسة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المؤسسة. عن طريق إعطاء العاملين حيز ومتسع للقيام بالعمل وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات. وقد تمثل هذه الرؤية تحد حقيقي نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها كثيراً من المؤسسات. فعملية نجاح التمكين تعتمد وبشكل أساسي تولية الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين والعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المؤسسة.

حيث يرغب الأفراد الذين يتم تمكينهم بأن يشعروا بأنهم على معرفة برؤية وإستراتيجية الإدارة العليا. فالتمكين يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطه بأهداف المؤسسة. حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق إجماعا حول رؤية ورسالة المؤسسة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المؤسسة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين.

وتوفر رؤية المؤسسة بالتأكيد تحدى للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المؤسسة وأدائهم.

[1] عناية حسن القبلي، **التمكين الإداري (المفهوم – الركائز – المزايا)**، بحث علمي، منهل الثقافة التربوية، على الخط، www· manhal·net /123/tamkeen· rar 02- 08-1435، 06:01، تاريخ الإطلاع 18- 02-2017، 11:52.

2. الانفتاح وفرق العمل:[1]

لكي يشعر الأفراد بأنة تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة الشركة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المؤسسة. فالفرد الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر إن الأفراد في إدارته أو وحدته يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل. وأن أفكار العاملين يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد. والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة (Trust)، فالتمكين الحقيقي يتطلب " الثقة بالفرد" والعمل على إيجادها ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء المؤسسة كما أن حرية الوصول للمعلومات الحساسة تظهر درجة الثقة داخل المؤسسة حيث تعتبر الثقة أحد المحتويات الأساسية لتمكين العاملين. ويدل توفر عنصر حرية الوصول للمعلومات الحساسة لزيادة الاتصال داخل المؤسسة، هذا ويعتبر عنصر الانفتاح في الاتصال ضرورة لبرنامج تمكين العاملين .

3. : النظام والتوجيه:

أن وجود نظام واضح للعاملين يزودهم بأهداف المؤسسة, خطوط السلطة و المهام و المسؤوليات المترتبة عليهم يحد من عدم التأكد والغموض الذي عادة ما يصاحب جهود التمكين. فقد وجد أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور والتمكين. فالأهداف والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل عدم التأكد والغموض. فعلى سبيل المثال، غياب تحديد الهدف قد يؤدى إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أصحاب المصالح. وغموض أو عدم وضوح خطوط السلطة قد يخلق كذلك عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المؤسسة. وبناء على ذلك تساعد المعلومات على تقليل درجة عدم التأكد من خلال زيادة تفهم الأفراد لبيئة عملهم. ويقترح Lawler (1992) نوعين محددين من المعلومات الضرورية للتمكين:

- معلومات عن رؤية المؤسسة.
- معلومات عن الأداء.

---

[1] عناية حسن القبلي، **التمكين الإداري (المفهوم – الركائز – المزايا)**، بحث علمي، منهل الثقافة التربوية، على الخط، www· manhal·net /123/tamkeen· rar 02- 08-1435، 06:01، تاريخ الإطلاع 18- 02-2017، 11:52.

فعندما يكون الأفراد على معرفة باتجاه المؤسسة، فأنهم يشعرون بقدراتهم على أخذ المبادرة. وكذلك عندما يكونوا على تفهم ومعرفة تامة بأداء الإدارة التي يعملون بها، فإنهم يكونوا في وضع لاتخاذ القرار آو التأثير على القرارات لتحسين الأداء. أن رسالة المؤسسة التي تركز على أن المورد البشرى كعنصر حاسم من أصول المؤسسة ترسل رسالة للعاملين بأن المؤسسة تقدرهم.

4. الدعم والشعور بالأمان :

في سبيل أن يشعر الأفراد بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج أن يشعر الأفراد بوجود دعم اجتماعي من رؤسائهم، زملائهم في العمل، والمشرفين. فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها. ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فأن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على أذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء. يجب أن يتوافر الاعتقاد لدى الأفراد أن برنامج التمكين الذي تتبناه المؤسسة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعلم والتطوير لدى العاملين.

5. القيادة الإدارية:

الافتراض الرئيسي في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم. ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية الذي يركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدورة يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات . و هنا يبرز دور القيادة التحويلية –حيث يمثل تمكين العاملين أحد سماتها الجوهرية و تعرف على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد و التابعين إلى النهوض بكل منهما الأخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية و الأخلاق " [1].

[1] عناية حسن القبلي، **التمكين الإداري (المفهوم – الركائز – المزايا)**، مرجع سابق.

تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، و تؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكأفات. فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفين أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية. وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف. فالقيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية تتميز بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف.

وقد قدمت دراسة Quinn and Spreitzr (1997) رؤية متعمقة لكيفية تغيير سلوك القيادة لكي يمكن للتمكين أن يضرب بجذور في المؤسسة. حيث طرحا مجموعتين من الأسئلة التي تحتاج من كل مدير أو مشرف أن يجد إجابة لها:[1]

المجموعة الأولى:

- إذا كان الشعور بوضوح الرؤية الإستراتيجية احد الخصائص الرئيسة للبيئة الممكنة، هل أعمل بصورة مستمرة لتوضيح إدراك الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي بالاتجاه الاستراتيجي ؟
- إذا كان الانفتاح وفرق العمل من خصائص البيئة الممكنة، هل اعمل جاهداً وبصورة مستمرة لمشاركة واندماج الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟
- إذا كان النظام والتحكم من خصائص البيئة الممكنة، هل اعمل بصورة مستمرة لتوضيح التوقعات المتعلقة بالأهداف والمهام وخطوط السلطة للأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟
- إذا كان الدعم والآمان من خصائص البيئة الممكنة، هل عملت بصورة مستمرة على حل النزاعات والصراعات فيما بين الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟

[1] عناية حسن القبلي، مرجع سابق.

المجموعة الثانية:

- إلى إي مدى لدى شعور بمعنى العمل الذي أقوم به، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟
- إلى إي مدى لدى إحساس بالقدرة على التأثير والقوة، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟
- إلى إي مدى لدى شعور بالكفاية والثقة للقيام بتنفيذ عملي، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟
- إلى إي مدى لدى شعور بالاستقلالية والقدرة على الاختيار، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟

وتظهر هذه الأسئلة أنه قبل أن نبدأ بالعمل على إيجاد بيئة عمل يمكن من خلالها تمكين الآخرين، يجب أن نبدأ أولا بتمكين أنفسنا. حيث يجب على القيادة الإدارية أن تكون مثلاً يحتذي به من قبل العاملين، وتبدأ بعملية التغيير الذاتية. وهناك بعض الأعمال التي يمكن أن يقوم بها القائد ليصبح نموذجاً إيجابيا يقتدي به العاملين كأن يعلن قيم واضحة ويدعمها بالسلوك والممارسة. وتتطلب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية : [1]

- إيجاد حجة مقنعة لتبنى التغيير– حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنشاة لتبنى التغيير.
- إحداث تغيير في البناء التنظيمي– التأكد من أن التغيير بنى على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنشاة ودعم بمجموعة من الأدوات والعمليات.
- مشاركة وإدماج العاملين جميع العاملين في المنشاة لبناء الالتزام بعملية التغيير.
- التنفيذ والمحافظة على التغييرات– بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.

6. التدريب:

تحتاج المؤسسة أن تبذل جهود حثيثة ومكثفة لتدريب المديرين والموظفين. و تم التنويه على أهمية التدريب الذي يحقق للموظف الإطلاع الشامل على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها. فالتدريب على قيادة التمكين , التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية, التدريب على مهارات الاتصال

[1] عناية حسن القبلي، مرجع ذاته.

وحل المشاكل التدريب على مهارات اتخاذ القرار، مهارات التعامل مع فرق العمل متطلبات أساسية لتقبل التمكين وللحصول على النتائج المأمولة .

وأكد Jones et al (1996) الحاجة للتحول من مفهوم المراقبة والتحكم إلى مفهوم التمكين لكي يمكن للعاملين المساهمة وإنجاز العمل بشكل أفضل. و هذا يتطلب تأكيد مهارات جديدة للمديرين لتعظيم جهود العاملين. وهذه المهارات تتعلق بالإشراف، التسهيل والتيسير، الالتزام والثقة، تقدير التعلم وتملك العاملين، الاندماج مع قيم المؤسسة، التفويض، والثقة الذاتية للأفراد التي تمثل صفة أساسية لمشاركة العاملين.

وقد أقترح Nicholls (1995) برنامج تدريبي للمديرين من ثلاث مراحل: في المرحلة الأولى، يتم تحليل القدرات الحالية، ومساعدة العاملين للعمل بأقصى طاقاتهم وقدراتهم. في المرحلة الثانية، المديرين بحاجة لاستخدام أساليب المدرب لجعل العاملين يبذلون جهد أكبر من قدراتهم الحالية. أما في المرحلة الثالثة، فيتم الحصول على التزام العاملين من خلال مشاركتهم في الرؤية والقيم. وعند الانتهاء من المرحلة الثالثة بشكل نهائي يتم تحقيق التمكين الكامل.

7. مكافأة الموظفين:[1]

عند تطبيق نظام المكافآت والحوافز التي تشجع الموظفين فإن كل موظف يشارك في أعمال المؤسسة ويقدم الدعم المطلوب ويكون على استعداد على تحمل المخاطرة لتحسين الأداء.

8. الثقة الإدارية:

أي ثقة المديرين بالموظفين باعتبار عملية التمكين أساسها الثقة ولهذه الثقة عدة أبعاد منها الكفاءة, الصراحة، الاهتمام، إمكانية الاعتماد على الشخص الأخر.

[1] مرجع ذاته

المطلب الثالث: شروط نجاح التمكين

أصبح المناداة بمبدأ تمكين العاملين أهم صيحة في أساليب إدارة القرن الحالي ، والتمكين يعطي المزيد من المسؤوليات والسلطات رغم أن المديرين يعتبرونه نوعا من التنازل من أوضاعهم الوظيفية ولكي يتم التطبيق الناجح للتمكين في المنظمات، لابد من توفر مجموعة من الشروط الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي:[1]

أولا :تدريب العاملين

لا يمكن أن تعطى للعاملين السلطة في اتخاذ القرارات وهم يفتقدون المعرفة التي تمكنهم من ذلك، ورغم تلك الحقيقة إلا أن الكثير من المديرين لا ينظرون للتدريب كقيمة مضافة بل يتم إلغائه لتقليل التكلفة في الأوقات الصعبة.

والتمكين بدون تدريب يمكن تمثيله كأنك تقذف بشخص ما في مياه البحر وهو لا يعرف العوم وتطلب منه النجاة، وللتدريب أهمية ودور مهم على اتخاذ القرارات في العمليات التشغيلية التي اختفت منها تماما العمالة اليدوية وحل محلها أجهزة الكمبيوتر في المراقبة والتحكم من خلال تشغيل المعلومات لاتخاذ القرارات الفورية، فلا يمكن الاعتماد هنا على ما تلقاه العاملون في المدارس والجامعات فقط حيث أنها مازلت قاصرة على إمداد العاملين بكل المهارات بل يجب العمل على التدريب المستمر للعاملين وتطوير تقنياتهم للتعامل مع الأجهزة المعقدة.

ثانيا :المشاركة في الرؤية

يجب أن تتشارك الإدارة والعاملين في نفس الرؤية لكي ينجح التمكين، ومما يؤسف له أن بعض المؤسسات ليست لديها رؤية واضحة وإن وجدت تصبح قاصرة فقط على الإدارة العليا ولا تتعداها لباقي العاملين الذين يشعرون بالقلق اتجاه ما يحدث للمؤسسة واتجاهاتها في المستقبل فهم ليسو على دراية بالصورة الكلية وليست لديهم المعلومات، رغم أنهم مفتاح التوجه للمستقبل

[1] كرمية توفيق، **تمكين العاملين** دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان –SC SEG–، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص106.

والمشاركة في الرؤية وقبول العاملين لها تخلق نوعا من التماسك ووحدة الهدف فهي تمثل البوصلة التي تنظم جميع القوى بالمؤسسة وتشير إلى المقصد الذي ينبغي الوصول إليه.

إن عملية اتخاذ القرارات ، وتحمل المسؤوليات يشمل معرفة ماهي العوامل المناسبة فعمل ما يذكر لك لا يعني الحاجة إلى المعرفة أي شيء أكثر من ذلك والمفتاح لمنح التمكين الناجح في هذا الصدد طبقا لشاكلتون: هو أن يكون العاملين قادرين على تحديد المعلومات التي يحتاجونها ومتى يحتاج هذه المعلومات وأي من أعضائه سيحتاجها وتكون مهمة المدير في هذا الصدد تسهيل نقل هذه المعلومات والتأكد من توفير للفريق ما يحتاجه.

ثالثا: وضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير[1]

يحتاج العاملون والمديرون على حد سواء إلى وجود مجموعة من القيم التي تتلائم مع المتغيرات السريعة المتلاحقة، فهي في حاجة إلى معايير جديدة للسلوكيات والمعتقدات المختلفة على أن يتم توصيلها للعاملين بقوة دافعة تفقد الثقافة التقليدية مكانتها في نفوسهم لكي يحدث مثل ذلك التأثير فلابد للعاملين من المشاركة بوضع تلك القيم الجديدة وأن تصاغ بصورة واضحة لا مجال فيها لسوء الفهم وتخترق المؤسسة بصرامة شديدة فلا مجال هنا للاختيار وبدون ذلك فان الثقافة التقليدية ستظل لها السيادة في احتلال الساحة وتفشل الإدارة في تطوير عملياتها وتصبح كمن يدخل الحرب ويترك رسم المعركة للأعداء.

رابعا :إعادة هيكلة نظم المكافآت

لن يتم التحول بنجاح إلا إذا حضي العاملون بمكافآت كبيرة لنجاحهم في اختراق مخاطر التغيير، أي يلمسون بأيديهم ما يستحق العناء المبذول فإن لم تعدل نظم المكافآت فالإدارة وبدون قصد تكافئ مقاومة التغيير بدلا من إحداثه خاصة وأن الكثير من العاملين يخافون دخول مجالات جديدة، ولهذا يجب على الإدارة أن تضعهم في نفس القارب مع المؤسسة والمؤسسة تشعر بالنجاح أو الفشل من خلال نتائج أداء العاملين النهائية، ولهذا ي جب أن يشعر العاملون بتلك

[1] كرمية توفيق، **تمكين العاملين** دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان –SC SEG، مرجع سابق، ص 107.

النتائج أيضا في مرتباتهم فهم الذين قللوا التكلفة وزادو من الجودة واختصروا الإجراءات ،وتحملوا المزيد من المسؤولية وقاموا بتطوير مهاراتهم وقد حان وقت المشاركة في جني الثمار.

خامسا :ثقة في العاملين

مرت الكثير من العقود التي كانت الإدارة تظهر من خلال سياستها عدم الثقة في قدرات العاملين أو في مدى استقامتهم وأمانتهم، ولذلك استخدمت أساليب القمع والتخويف المباشر والغير المباشر وكانت استجابة العاملين بالمثل، كذلك ولم تحدي كل مبادئ وبرامج الإدارة في ذلك الوقت بإصلاح فجوة الثقة بين الطرفين.

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

سادسا : تدعيم الأخذ بالمخاطر

يعجز العاملين عن الأداء العالي أو التصرف الفعال في مناخ محفوف بالمخاطر تزداد فيه المشاكل التي لا يملكون حيالها إلا الحلول التقليدية التي يجدونها، وتكلفة عدم التصرف خوفا من المخاطر أكثر بكثير بحدوث بعض الأخطاء يستلزم ذلك من المديرين أن يتحركوا بسرعة تعادل سرعة تحرك وتغيير الأهداف ، وحتى إذا فقد أحدهم الطريق بعض الشيء أفضل من التصويب بدون هدف إطلاقا[1].

[1] كرمية توفيق، **تمكين العاملين** دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان –SC SEG، مرجع سابق، ص108.

فالمؤسسة التي لا تسمح بالأخطاء مطلقا تجد صعوبة في تمكين العاملين أو الأخذ بالمخاطر حيث يخشى المديرون الوقوع في الخطأ أو ما يتبعه من عقاب أو تغيير في المسار الوظيفي ، والتحول اليوم يحتاج إلى الثقة في قدرات العاملين وإعطائهم الصلاحيات والسلطات وسوف يقومون بالأعمال بطريقة أفضل من الإدارة لأنهم اقرب منها من مواقف العمل اليومية.[1]

[1] كرمية توفيق، مرجع سابق، ص 108.

خلاصة الفصل

إن عصر العولمة وتسارع المعرفة وازدهارها تستوجب تبني مفاهيم متطورة كالتمكين، هذا الأخير يعد مطلب هام وضروري في وقتنا الحاضر باعتباره إعطاء العاملين بعض الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة في اتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة العليا، وهو من أدوات الجودة الشاملة ومن الأساليب الحديثة المتقدمة ويعتمد على الاختيار السليم والتدريب والتطوير وتفويض الصلاحيات وجميعها عناصر لها أهمية كبيرة تساهم في تعزيز الثقة لدى العاملين في جميع القطاعات، كما أنه مرتبط ارتباطا وثيقا بالرضى الوظيفي بمعنى أنه كلما زاد مستوى التمكين يزداد الشعور بالرضى الوظيفي لدى العاملين.

هذا ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات وتأقلمها مع المتغيرات الحاصلة باعتبار أن المؤسسة تنشط ضمن ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وهذا من أجل ضمان استقرارها والمحافظة على مركزها التنافسي وتطويره.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الجزائر الخارجي، بنك التنمية المحلية

تمهيد

في المواضيع التي تعتمد على عنصر التحليل لا يمكن الاعتماد على الدراسة النظرية لوحدها في اعطاء النتائج الازمة بل يجب تدعيمها من اجل الوصول الى نتائج صحيحة، بحيث تعتبر الدراسة التطبيقية مكملة للدراسة النظرية، لذلك ارتأينا ان نقدم دراسة تطبيقية لموضوعنا ولو بشكل مختصرات دراسة تطبيقية للتمكين ومدى تطبيقها على الموارد البشرية و من اجل تطبيق ما تناولناه في القسم النظري من خلال الفصلين الاول والثاني على ارض الواقع فكانت الوجهة الى قطاع من البنوك والمتمثلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية،البنك الخارجي الجزائري وبنك التنمية المحلية.

ومنه تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث يتمثل الاول في تقديم عام للبنوك محل الدراسة، أما الثاني تأطير منهجي للدراسة في حين المبحث الثالث تحليل نتائج الاستبيان الذي يدرس علاقة التمكين والمورد البشري في البنوك الثلاث.

المبحث الأول: معلومات عامة حول البنوك محل الدراسة BEA، BDL، BADR.

نقوم في هذا المبحث بتقديم البنك الخارجي الجزائري(BEA)، بنك التنمية المحلية (BDL)، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).

المطلب الأول: البنك الخارجي الجزائري

الفرع الأول: نشأة البنك الخارجي الجزائري.[1]

تأسس البنك الخارجي بالمرسوم رقم67-204 في الأول من أكتوبر1967، برأس مال قدره 20 مليون جزائري، وقد ورث خمسة بنوك أجنبية وهي:

- القرض الليوني .Crédit Lyonnais
- المؤسسة العامSociété Générale ·
- قرض الشمال Crédit du Nnord.
- البنك الصناعي الجزائري المتوسط Banque Industrielle de l'Algerie et de Méditerané.
- بنك بركليز Barclys bank .

ولم يحصل البنك على هيكله النهائي إلا في جوان 1986، وأصبح مستقلا بموجب نص القانون 01/88 الصادر في 17 جانفي 1988، وبعدها تحول البنك الأول إلى مؤسسة ذات أسهم مع حفاظه على نفس الهدف الذي حدده القرار 01 أكتوبر 1967.

وقد ورث البنك الخارجي الجزائري مجموعة فعاليات لعدة مؤسسات، فبالرغم من أنه ينتمي إلى القطاع العمومي فإنه يعمل للقانون التجاري، وبالتالي لقواعد المنافسة وذلك لإضافة إلى نزعته الولية

[1]- معلومات مقدمة من طرف وكالة البنك الخارجي بالمدية.

الخاصة والمتمثلة في التجارة الخارجية، ويتدخل في جميع العمليات البنكية ولقد كان تأسيس بمثابة الحلقة الأخيرة من إجراءات تأميم البنوك

بالإضافة إلى المقر الرئيسي بالعاصمة فإن له09 مديريات جهوية و95 فرع (وكالة) موجودة في المناطق الكبرى، وفي المناطق الصناعية ومناطق إنتاج البترول.

الفرع الثاني: أهداف البنك الخارجي الجزائري:[1]

للبنك الخارجي أهداف عديدة يسعى إلى تحقيقها من أهمها ما يلي:

- تحفيز وتشجيع وتمويل العمليات التجارية مع باقي بلدان العالم.
- تسهيل تنمية الإصلاح الاقتصادية بين الجزائر والخارج.
- يعمل على تأمين العمليات التجارية مع الخارج ضد الأخطار السياسية والاقتصادية.

ضمان التنفيذ الجيد للالتزامات الناتجة بين أسواق الدول والجماعات المحلية.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي العام للبنك الخارجي الجزائري[2]

تنقسم المديرية العامة للبنك الخارجي الجزائري إلى عدة مديريات مختلفة وهي:

- **المديرية الفرعية التجارية:** وتعمل على التنسيق بين مختلف الوكالات في مجال الاتصال والإعلام.
- **المديرية الفرعية للعلاقات الدولية:** وتعمل على تنظيم ومتابعة ومراقبة مختلف العمليات مع الخارج (عمليات الاستيراد والتصدير).

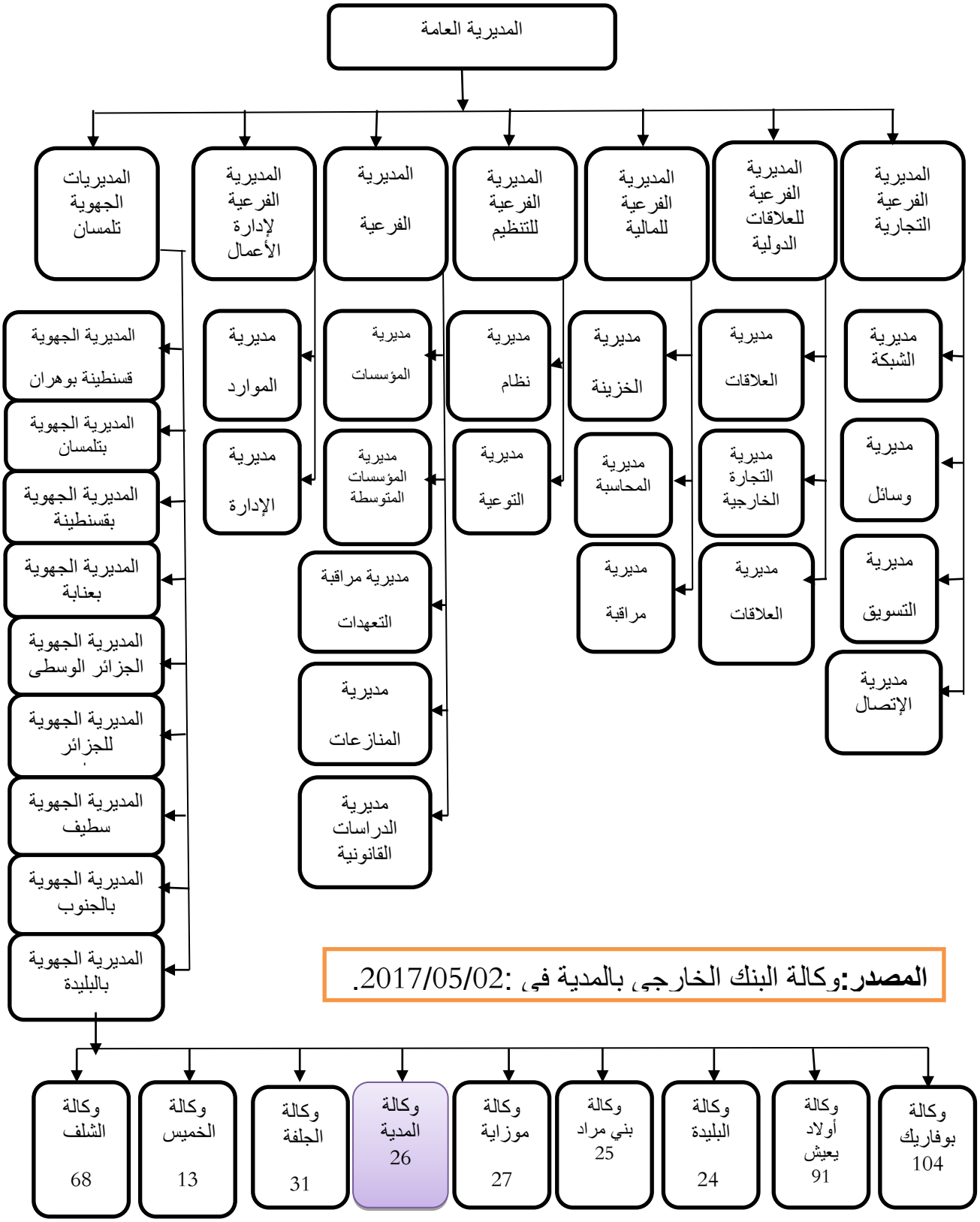
[1]- معلومات مقدمة من طرف وكالة البنك الخارجي بالمدية.

[2]- معلومات مقدمة من طرف وكالة البنك الخارجي بالمدية.

- **المديرية الفرعية للمالية:** ويكمن دورها في إعداد مختلف ميزانيات البنك ومراقبة جميع الحسابات وكذا مراقبة التسيير الداخلي للبنك.
- **المديرية الفرعية للتنظيم:** ومهمتها أساسا تكمن في تنظيم العتاد ومختلف الآليات الخاصة بالبنك.
- **المديرية الفرعية للتعهدات:** ويكمن دورها في مراقبة ومتابعة جميع القروض الممنوحة للزبائن.
- **المديرية الفرعية لإدارة الأعمال:** وتعمل على مراقبة جميع ممتلكات البنك وكذا إدارة شؤون العاملين.
- **المديريات الجهوية:** وتعمل على مراقبة جميع نشاطات الوكالات التابعة.
- **المفتشية العامة:** ويكمن دورها أساسا في مراقبة نشاطات الوكالات دوريا.
- **الكتابة العامة:** وهي السكريتاريا الخاصة بنشاطات رئيس المديرية العامة.

وكل هاته المديريات تنقسم إلى مديريات فرعية حسب ما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (03-01) يوضح الهيكل التنظيمي العام للبنك الخارجي الجزائري



المصدر:وكالة البنك الخارجي بالمدية في :2017/05/02.

الفرع الرابع: وكالة البنك الخارجي الجزائري بالمدية[1]

لكل بنك مديرية عامة تنقسم إلى مديريات جهوية ووكالات، ومن بين وكالات البنك الخارجي الجزائري وكالته بالمدية، وهي محطة دراستنا التطبيقية.

أولا: تعريف الوكالة

وكالة البنك الخارجي الجزائري بالمدية هي واحدة من بين تسعة وكالات تابعة بالمديرية الجهوية بالبليدة، تأسست سنة 1982 بهدف توسيع مجال نشاط البنك وخدمة زبائنه الموجودين بالولاية.

ثانيا:مهام ونشاط الوكالة:

تقوم الوكالة بعدة نشاطات من أهمها ما يلي:

- استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص.
- استقبال عمليات الدفع التي تقدم نقدا أو عن طريق الشيك، والمتعلقة بعمليات التوظيف والتحصيل وجميع عمليات البنك.
- يمنح قروض بجميع أشكالها سواء كانت قروض بضمانات أو تسبيقات بدون ضمانات وذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة.
- توزيع رؤوس أموال الأفراد ومراقبة استعمالها.
- يقوم بجميع العمليات المتعلقة بالاكتتاب، الخصم، شراء الأوراق التجارية، الوصولات، الدفعات.

[1]- معلومات مقدمة من طرف وكالة البنك الخارجي بالمدية.

- يقوم بدور البنك المراسل مع البنوك الأخرى.
- التمويل بشتى الطرق لعمليات التجارة الخارجية، استقبال وديعة مبالغ السندات، استقبال أموال ناتجة عن عمليات الدفع والخاصة بالسفتجة، سند لأمر، الشيك، فواتير أو وثائق التجارة الأخرى.
- اكتساب أموال من العمليات التالية: البيع، الإيجار، وجميع العمليات المنقولة التي تخص نشاط الوكالة أو المتعاملين.
- العمل لصالحه أو لصالح زبائنه بصفة مباشرة أو غير مباشرة، والقيم بالعمليات التي تدخل ضمن أهدافه بالجزائر وبالخارج بأي شكل من الأشكال.
- الوكالة تقوم بجميع المهام مهما كان شكلها، والتي لها فوائد متعلقة بمؤسسات أو شركات جزائرية كانت أو أجنبية، وتسعى إلى تحقيق أهدافها وتطوير الأعمال الخاصة بها.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الخارجي الجزائري بالمدية.[1]

تتواجد بالوكالة المصلح التالية:

1. **مصلحة الصندوق:** تنقسم هذه المصلحة إلى مصالح فرعية تؤدي عدة احتياجات منها:
   - التحصيلات بأنواعها.
   - عمليات السحب والدفع.
   - عمليات التحويل.

[1]- معلومات مقدمة من طرف وكالة البنك الخارجي بالمدية.

- عمليات المقاصة.
- عمليات المحفظة.

2. **مصلحة التاجرة الخارجية:** من بين المهام التي تؤديها هذه المصلحة هي:

- عمليات السحب والدفع بالعملة الصعبة.
- التحصيلات بالعملة الصعبة.
- عمليات التجارة الخارجية (التصدير والاستراد).

3. **مصلحة التعهدات:** تعمل هذه المصلحة على ما يلي:

- دراسة القروض.
- دراسة التعهدات القانونية والتحصيل.
- الاهتمام بقضايا المنازعات.
- العمل على تكوين ملف وتحليله وتسيير الملفات وطلبات القروض من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الصناعية والمؤسسات الفردية والأعمال الحرة.
- تعمل على تقديم القروض حسب نوع الوكالة وحسب الامتيازات المقدمة للبنك ،ومن حيث نوع القرض وقيمته وأهميته.
- القيام بدراسات ميدانية للتأكد من سلامة طلب القرض.
- إجراء المقابلات مع العملاء، والتفاوض معهم على مختلف النقاط الخاصة بطلب القرض.

4. **مصلحة التسيير الإداري:** تتولى هذه المصلحة المهام التالية:

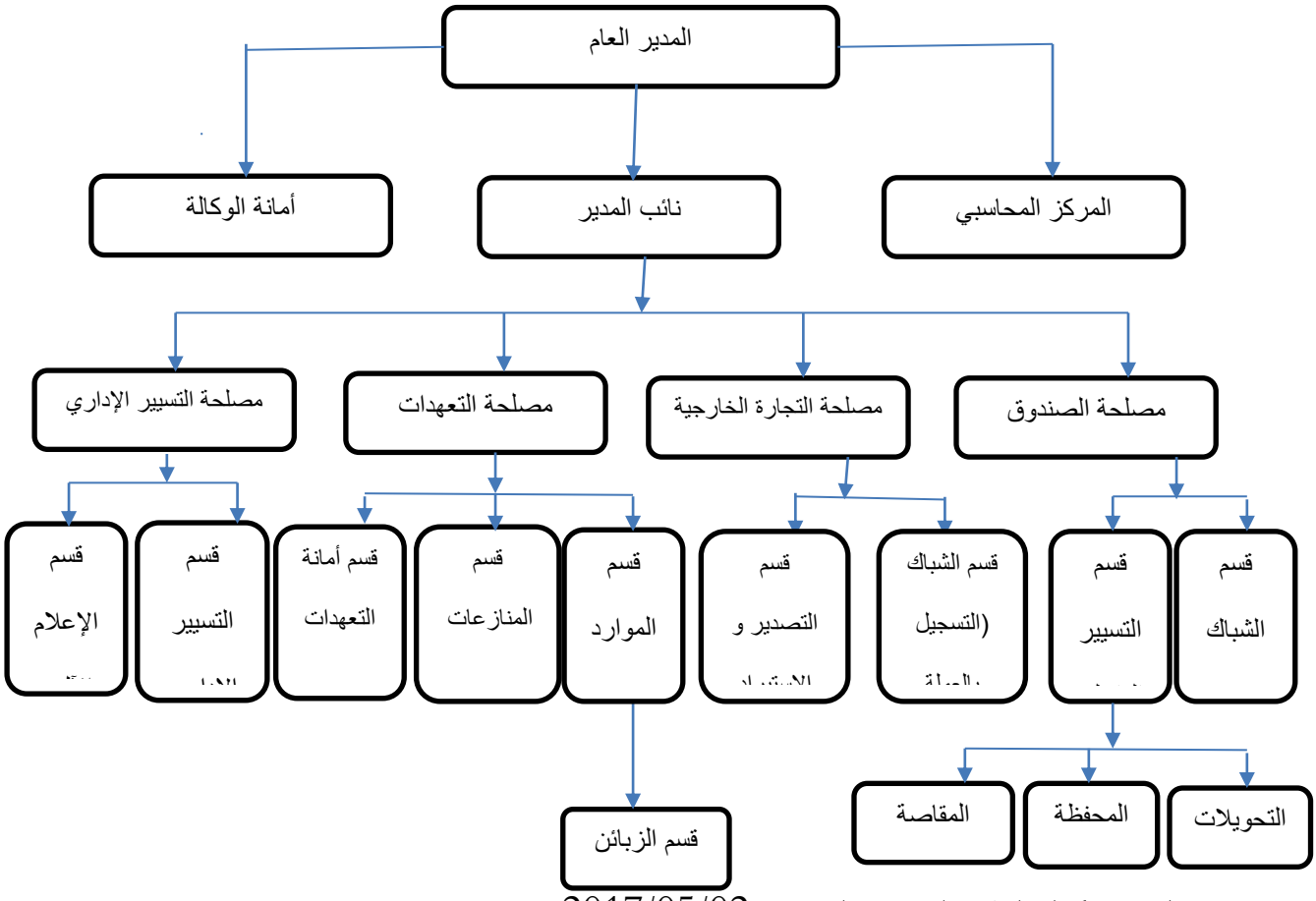
- تسيير موارد الوكالة.
- الاهتمام بالتنظيم والرقابة.
- التسيير الآلي للعمليات.

5. **مصلحة الزبائن**: تتولى هذه المصلحة المهام التالية:

- دراسة ملفات القروض.

وتتوضح هذه المصالح في الشكل التالي:

شكل (03-02) الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الخارجي الجزائري بالمدية سنة 2016.



المصدر: وكالة البنك الخارجي بالمدية في: 2017/05/02.

المطلب الثاني: بنك التنمية المحلية

الفرع الأول: نشأة بنك التنمية المحلية.[1]

يعتبر بنك التنمية المحلية أحد المؤسسات العمومية المالية في الجزائر، حيث انبثق عن القرض الشعبي الجزائري، بموجب المرسوم رقم 85/85 الصادر بتاريخ 30 أفريل 1985 الصادر في الجريدة الرسمية رقم19وهذا عند إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري برأس مال قدره نصف مليار سنتيم جزائري، حيث كان مركزه الرئيسي، بالعاصمة ب 5 طريق قاسمي عمار ب سطاوالي ولاية الجزائر، وقد سجل بنك التنمية المحلية تحوله إلى شركة ذات أسهم بعقد موثق رسمي سنة 1989 بناءا على المرسوم 88 الصادر بتاريخ1988، ينفرد بنك التنمية المحلية على كل البنوك الجزائرية الأخرى في كون مقره الرئيسي خارج العاصمة في 05 طريق قاسي عمار اسطاوالي ولاية تيبازة , سجل تحوله إلى شركة ذات أسهم (SPA) . بعقد رسمي موثق.

وهو بنك ودائع مملوك للدولة وخاضع للقانون التجاري، ويتولى كل العمليات المألوفة بنوك الودائع (حسابات جارية وتوفير، إقراض، ضمانات، خدمات متفرقة).

لكنه يخدم بالدرجة الأولى فعاليات الهيئات العامة المحلية، قروض قصيرة الأجل ومتوسطة وطويلة الأجل، عمليات التصدير والاستيراد، إضافة إلى خدمات القطاع الخاص المختلفة خاصة منها الأفراد كالقرض العقاري قرض الاستهلاك، بالإضافة إلى قروض قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تعتبر وكالة بنك التنمية المحلية بالمدية مؤسسة مالية ذات طابع إداري وذات هيكل تنظيمي، من مصالح رئيسية مكونة له ولكل نوع من هذه المصالح وظائف وأهداف يجب العمل بها من أجلها، حيث تتكون الوكالة من المصالح التالية:

1- مصلحة التعهدات : تتولى مصلحة القروض القيام بدراسة طلبات القروض، و متابعة القروض الممنوحة.

والسهر على توفير الموارد المالية واستعمال القروض ومراقبة المصالح الأخرى للوكالة.

[1]- وثائق مقدمة من طرف بنك التنمية المحلية.

2- **مصلحة محفظة الأوراق المالية: تقوم** بعملية الخصم، والتحصيل.

3- **مصلحة الصندوق: تقوم** بالدفع والسحب والتحويل الأموال.

الفرع الثاني: وظائف البنك.[1]

إن البنك يقوم بمجموعة من الوظائف من أجل تحقيق الهدف الذي أنشئ من اجله، والتي يمكننا تلخيصها في ما يلي[2]:

- تمويل نشاط الاستغلال والاستثمار للمؤسسات العمومية المحلية؛
- تمويل المشاريع ذات الخصائص الاقتصادية للجماعات المحلية؛
- تمويل كل النشاطات المتعلقة بالاقتصاد والصناعة والتجارة؛
- تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تمويل المهن الحرة.
- منح القروض العقارية المضمونة بالحيازة الخاصة.
- يلعب دور الوسيط للعمليات المالية للإدارة الحكومية من حيث الإصدار والفوائد.

الفرع الثالث: أهداف البنك.[3]

من خلال اسم البنك يمكننا التوصل إلى أن الهدف الرئيسي للبنك هو المساهمة في تحقيق التنمية المحلية، وهذا بتمويل وترقية المؤسسات العمومية والخاصة المحلية، سواء كانت هذه المؤسسات صغيرة أو متوسطة، وحتى المهن الحرة التي تعتبر أنشطة ذات مردودية، كما أنها مصدر من مصادر الادخار وهذا يعود لطبيعة عمل هذا البنك.

[1]- وثائق مقدمة من طرف بنك التنمية المحلية.

[2]-وثائق مقدمة من بنك التنمية المحلية.

[3]- وثائق مقدمة من طرف بنك التنمية المحلية.

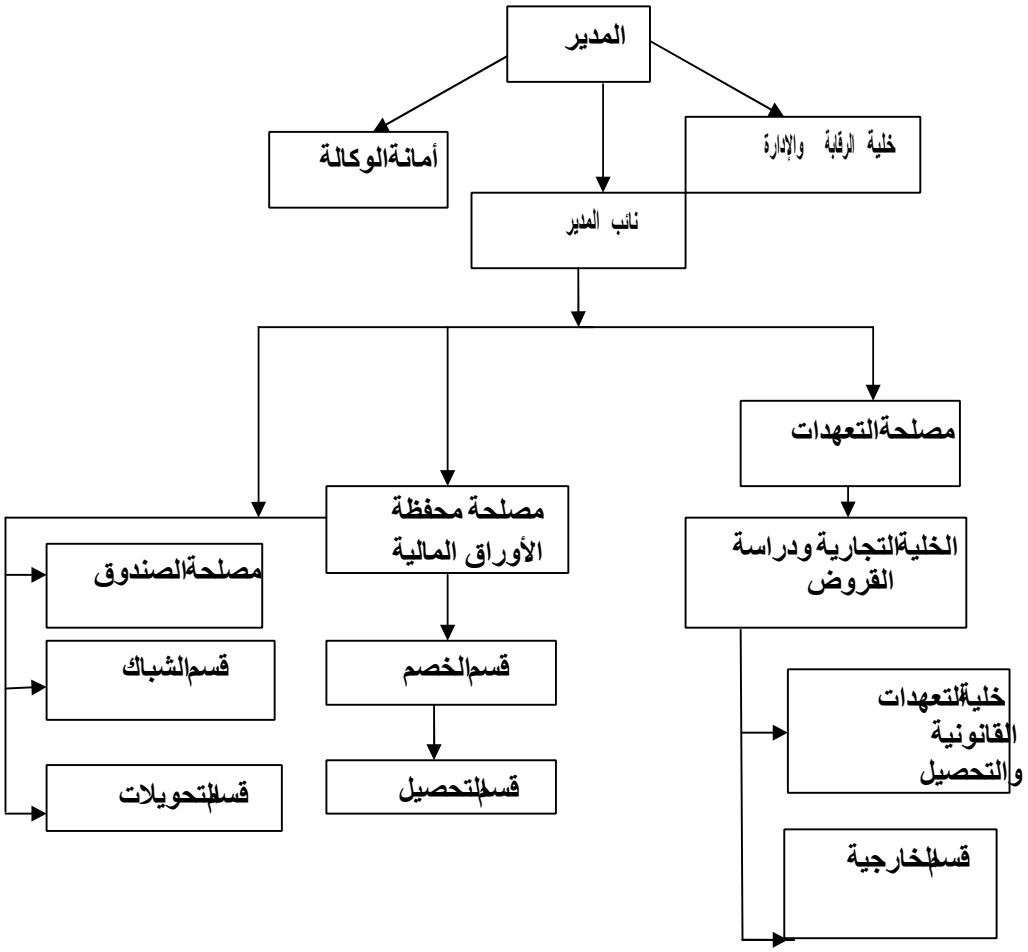
وتتمثل أهدافه التي يطلبها الاقتصاد الوطني هي تقديم خدماته خاصة بالنسبة لمنح القروض الخاصة بالتعمير، والقرض العقاري المضمون الذي أصبح يعتبر منتوج أساسي للبنك، لاعتبار أن السكن لم يعد منتوج اجتماعي تتكفل الدولة به، فقد أصبح منتوج اقتصادي. وكان بنك التنمية المحلية من البنوك التي اهتمت بهذا النوع من

القروض.

الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي لوكالة بنك التنمية المحلية.[1]

نقدّم فيما يلي الهيكل التنظيمي لوكالة بنك التنمية المحلية BDL بالمدية

الشكل رقم (03-03) الهيكل التنظيمي لوكالة بنك التنمية المحلية بالمدية.



[1]- وثائق مقدمة من طرف بنك التنمية المحلية.

المصدر: بنك التنمية المحلية بوكالة المدية.

المطلب الثالث: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أهم البنوك الجزائرية لذلك قمنا بدراسة هذ

الفرع الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية [1]

بنك الفلاحة والتنمية الريفية ينتمي إلى القطاع العمومي أسس في 17/جمادى الأولى /1402هـ. الموافق ل 13/مارس/1982م.وفقا للمرسوم رقم 82-1069 بمهمة تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي.

في بداية المشوار تكون البنك من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري BNA* أصبح يحتضن في يومنا هذا 35 مديرية جهوية و200 وكالة موزعة على المستوى الوطني يشغل البنك حوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف ونظرا لكثافة الشبكة وأهمية تشكيلته البشرية صنف بنك BADR من طرف مجلس قاموس البنوك BANC Almanach في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية ويحتل كذلك المركز 688 في الترتيب العالمي ما بين 4100 بنك مصنف.

الفرع الثاني: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية[2]

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعدة مراحل نذكرها فيما يلي:

- **من 1982إلى 1990**: خلال السنوات الثمانية الأولى، كان هدف البنك المنشود هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية وبمرور الزمن اكتسب البنك سمعة وكفاءة عالية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة

[1]- وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

[2]- وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الميكانيكية الفلاحية، هذا الاختصاص كان منصوصا في إطار الاقتصاد المخطط، حيث كل بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

- **من 1991 إلى 1999**: بموجب صدور قانون 10-90 بنك الفلاحة والتنمية الريفية وجه آفاقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة في المجال التقني كانت بداية إدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي.

- **1992**: تطبيق نظام SWIPT* لتطبيق عمليات التجارة الدولية.

1. وضع برنامج PROGICIEL SYBOU * مع فروعه المختلفة للقيام بالعمليات البنكية:

   - تسيير القروض
   - تسيير عمليات الصندوق
   - تسيير المودعات
   - الفحص عن بعد لحسابات الزبائن.

2. إخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية عمليات فتح القروض الوثائقية كانت في 2010 تفوق 24ساعة على الأكثر.

3. إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات.

   - **1993** إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية.
   - **1994** تشغيل بطاقة التسديد والسحب.

- إدخال عمليات الفحص السلكي L'ELECTRAILEMENT

  فحص وإنجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي

- **1998** تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك.

- **2000** تتميز بوجوب التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال الاستثمارات المنتجة وجعل نشاطاتها ومستوى مردوداتها يساير قواعد اقتصاد السوق.

- في مجال التدخل في تمويل الاقتصاد بنك BADRرفع إلى حد كبير القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME/PMI في شتى مجالات النشاط الاقتصادي.

- **2001**:

1. التطهير المالي والمحاسبي.
2. إعادة النظر وتقليل الوقت وتخفيض الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض المدة تتراوح ما بين 20 و90 يوما بالنسبة لقروض الاستغلال والاستثمار أو مكان التسليم لغرض الدراسة بوكالة المديرية الجهوية العامة
3. إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.
4. تعميم شبكة الوكالات والمنشأة المركزية *MEGA-PAC

- **2002**: تعميم البنك الجالس مع الخدمات الشخصية على جميع الوكالات الأساسية على المستوى الوطني.
- **2009-2003**:
  - تطور كبير في مجال منح القروض.
  - سرعة وسهولة القيام بالعمليات مع الزبائن عن طريق الإعلام الآلي وإدخال نظم وبرامج خاصة ملك للبنك .

ومن خلال التعرض إلى تطور بنك BADR نستنتج:

1. بنك شامل يتدخل في تمويل كل القطاعات الاقتصادية .
2. القيام بالعمليات البنكية وفي الوقت الحقيقي وعن بعدى.
3. إمكانية فحص الزبائن لحساباتهم الشخصية عن بعد BADR CONSULT.

الفرع الثالث: أهداف البنك[1]

يهدف البنك إلى تحقيق تنمية شاملة ومن أهم هذه الأهداف:

- تجديد الممتلكات والوسائل.
- التكوين الجيد للمستخدمين لضمان التسيير الحسن.
- المساهمة في دعم الاقتصاد.
- العمليات المتعلقة بالقرض والاعتماد المستندي.
- العمليات المتعلقة بالسحب على الأجهزة التابعة للبنوك الأخرى.

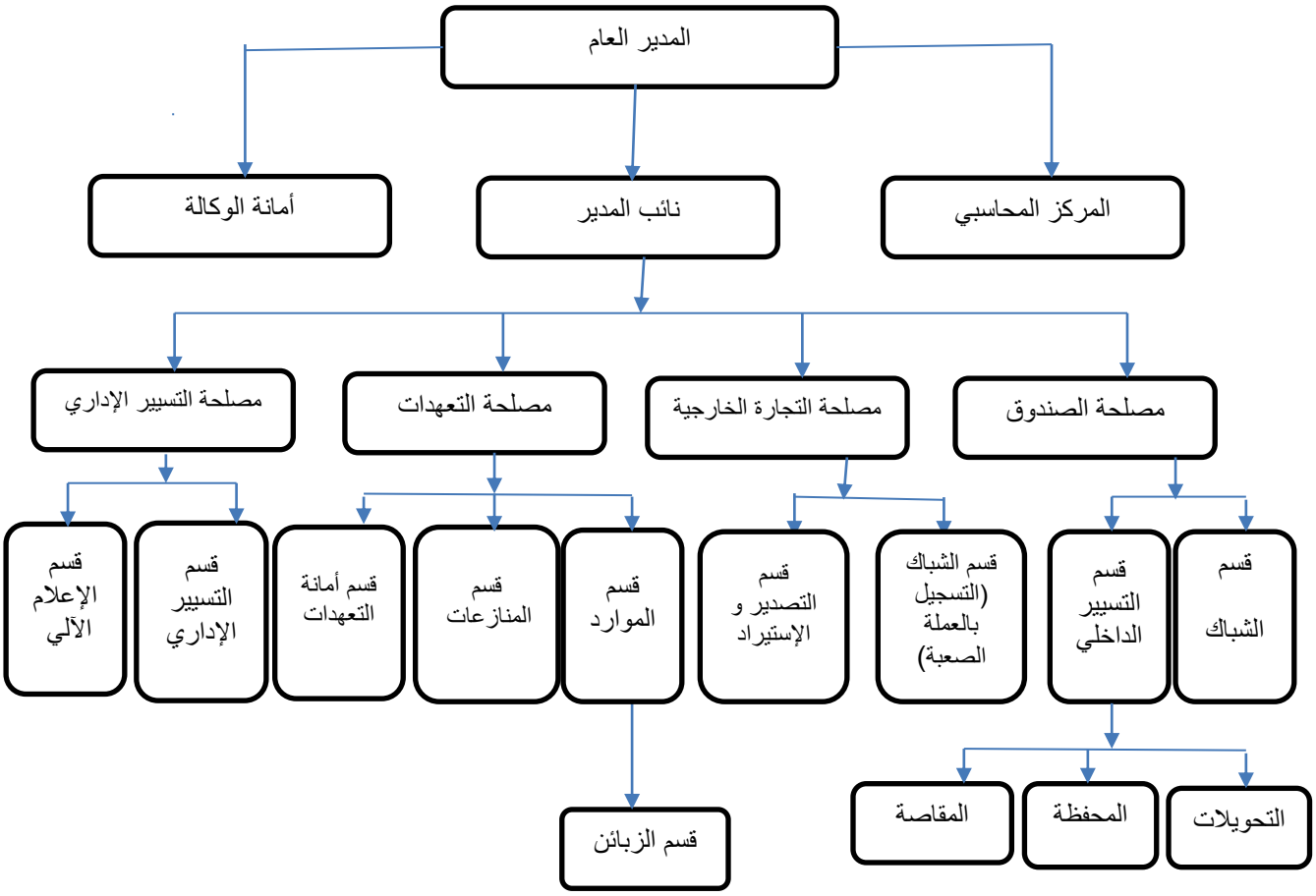
[1] – وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- توسيع مجالات القرض في قطاعات أخرى غير متعلقة بالفلاحة.
- المساهمة في تطوير الأرياف وتحسين ظروف العمل والمعيشة.

الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية[1]

للبنك هيكل تنظيمي كسائر المؤسسات يعتبر كقاعدة تنظيم، أين سنتطرق إلى هذا الهيكل التنظيمي في الشكل الموالي:

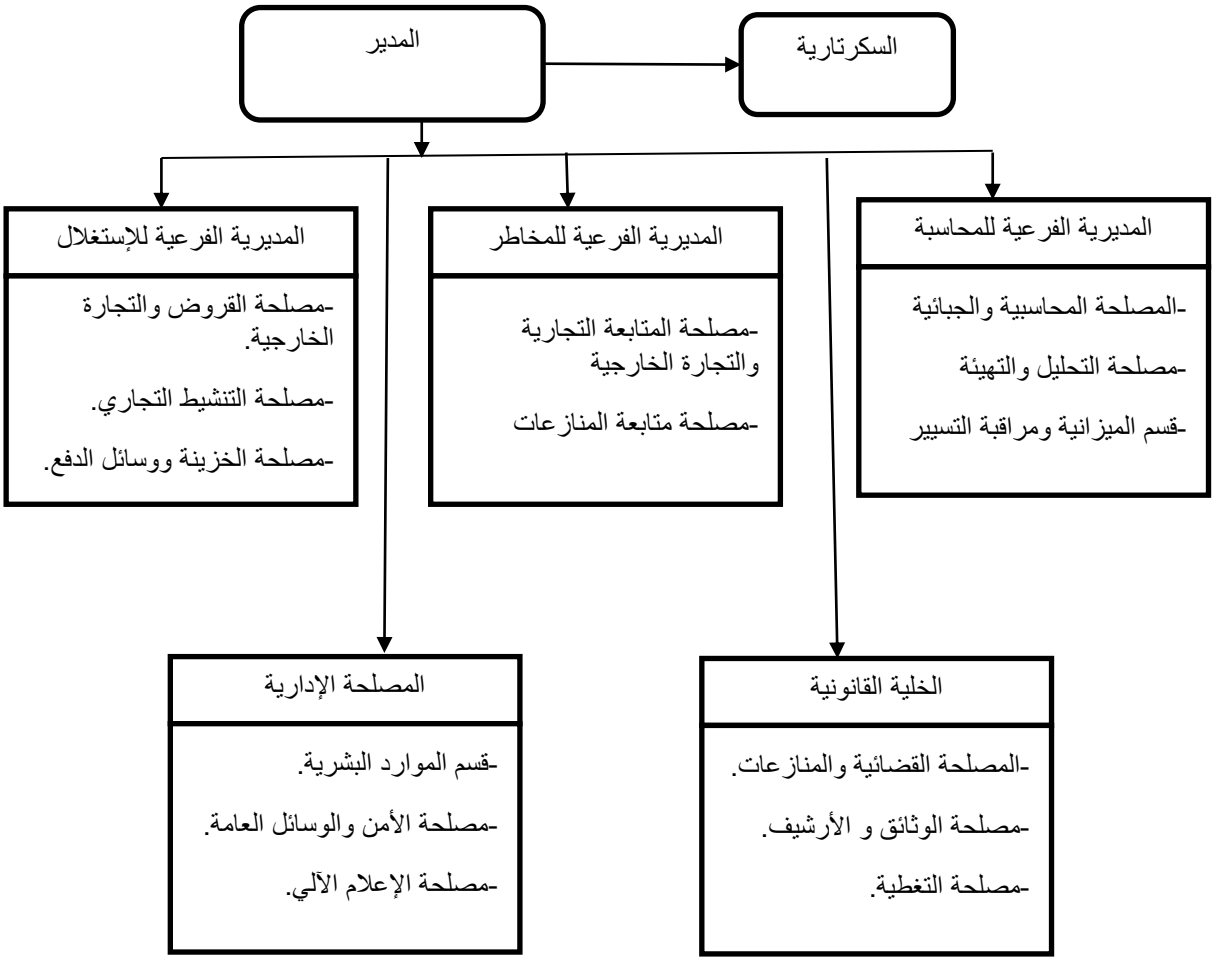
الشكل (03-04) يوضح الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: وثائق مقدمة من طرف البنك

[1]- وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الشكل (03-05) يوضح الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.



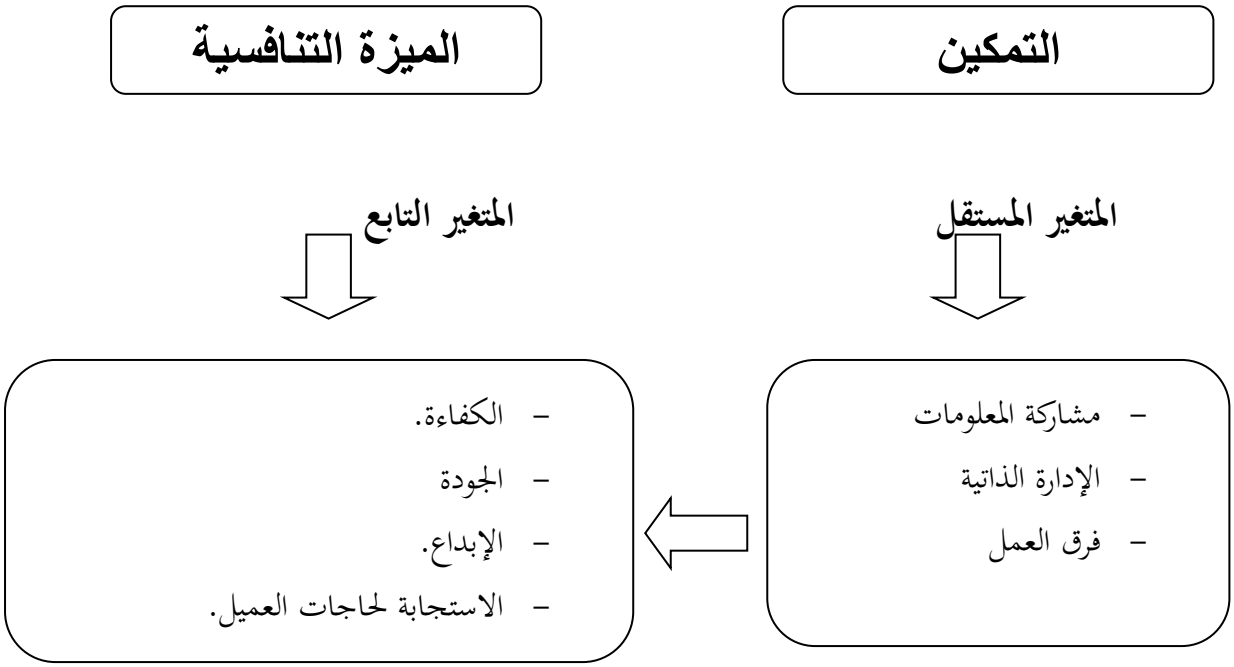
المصدر: وثائق مقدمة من طرف البنك.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتطرق هذا المبحث الى منهج الدراسة المستخدم وكذلك مجتمع العينة واداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان والكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية، والأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

المطلب الأول: منهج الدراسة.

-نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثتين.

_فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الذاتية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الذاتية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.

_أداة الدراسة

ان المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبيه (النظري والميداني)، لكونه مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة والذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات من الجانب النظري، اما من الجانب الميداني فسيتم اجراء دراسة ميدانية باستخدام الاستبيان.

_أهداف الدراسة

- ✓ التعرف على مدى مساهمة التمكين في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات قيد الدراسة.
- ✓ التعرف على مستوى التمكين بالبنوك محل الدراسة.
- ✓ التعرف على مستوى الميزة التنافسية بالبنوك محل الدراسة.
- ✓ تحديد العلاقة بين التمكين والميزة التنافسية

المطلب الثاني: أدوات الدراسة:

بناءا على المنهج المتبع في الدراسة وعلى الوقت المسموح به والامكانيات المادية المتاحة، اعتمدنا في دراستنا الميدانية على استمارة استبيان لجمع البيانات والمعلومات الازمة والمساعدة في ابراز مدى التزام البنوك محل الدراسة (بنك التنمية المحلية، البنك الخارجي الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية) بتطبيق التمكين اتجاه مواردها البشرية.

قدمنا الاستبيان بطريقة وأنيقة واضحة تجذب الموظفين للإجابة عنه كما تم تقسيمه الى قسمين:

يشمل القسم الاول على معلومات عامة تضمنت: المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، التدريب والتكوين المستمر.

القسم الثاني تم تقسيمه الى جزئين:

الجزء الأول: متعلق بالتمكين يتضمن ثلاثة مجالات:

المجال الأول: مشاركة المعلومات ويتضمن أربعة أسئلة.

المجال الثاني: الإدارة الذاتية ويتضمن أربعة أسئلة.

المجال الثالث: فرق العمل ويتضمن أربعة أسئلة.

القسم الثاني: متعلق بالميزة التنافسية يتضمن أربعة مجالات:

المجال الأول: الكفاءة ويتضمن أربعة أسئلة.

المجال الثاني: الجودة ويتضمن أربعة أسئلة.

المجال الثالث: الإبداع يضم أيضا أربعة أسئلة.

المجال الرابع: الاستجابة لحاجات العميل يتضمن هو الآخر أربعة أسئلة.

ويقابل كل مجال ثلاثة خيارات تتمثل في:

1. نعم.
2. لا.
3. محايد.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والاختبارات الإحصائية.

1- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الافراد العاملين في المستويات الادارية الوسطى والدنيا بقطاع بنكي والمتمثل في البنوك الثلاث التالية: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الخارجي الجزائري وبنك التنمية المحلية وقد بلغ العدد الإجمالي للأفراد العاملين في البنوك الثلاث (65) عامل.

2- عينة الدراسة:

تم اختيار العينة عشوائيا وتكونت من سبعة وأربعين(47) عامل، حيث كانت عينة في البنك الأول بنك الفلاحة والتنمية الريفية 24 عينة، أما عينة الدراسة في البنك الثاني البنك الخارجي الجزائري 17 عينة،

في حين كانت العينة في البنك الثالث بنك التنمية المحلية 06عينات فقط لعدم استجابة الأفراد العاملين لمطلبنا. وزع عليهم الاستبيان اي ما نسبته 69.23 % من اجمالي الموظفين في البنوك من مجتمع الدراسة.

وبعد التجميع الكلي للاستبانات وجدنا ان كل الاستبانات قابلة للتحليل مع العلم انه قد ضاعت إحدى عشر (11) ورقة منهم تسعة ضاعت في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وورقتين في بنك التنمية المحلية.

3- الاختبارات الاحصائية المستخدمة:

استخدمنا في هذه الدراسة برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) وقد استخدم الخيارات التالية:

- قياس الثبات بالاعتماد على (alpha de crombch).
- قياس الاتساق الداخلي بالاعتماد على معالم (Spearman).
- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (histogrammes) وهذا عن طريق الوصف بالرسوم البيانية
- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة التابعة والتابعة ((statistiques descriptives بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط بالاعتماد على (regression).

المطلب الرابع: ثبات وصدق الدراسة

واستعانتا الطالبتين أيضا لصدق الاستبيان، بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 47 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

أولا: ثبات الاستبيان

جدول رقم(03-01): قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	محور تمكين المورد البشري	12	0.888
2	محور تحقيق الميزة التنافسية	16	0.887
الثبات العام للاستبيان		**28**	**0.941**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss).

يتضح من الجدول رقم (03-01) أن معامل الثبات لعبارات المحاور والاستبيان ككل جاءت بمقدار أكبر من 0.700 وهذا ما يدل على ثبات أداة الاستبيان وإمكانية استخدامه في الدراسة.

ثانيا: الاتساق الداخلي

الجدول رقم (03-02): الصدق الداخلي لمحور ر التمكين

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	أولا: بعد مشاركة المعلومات	**1**	
1	تاخذ الادارة بعين الاعتبار اقتراح العاملين	**0.922****	**0.000**
2	يستخدم البنك العمال كاداة لتنفيذ افكارالادارة	**0.909****	**0.000**
3	يشجع البنك العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	**0.772****	**0.000**
4	يثق البنك في قدرات العاملين على أداء المهام الموكلة لهم.	**0.764****	**0.000**
	ثانيا: بعد الإدارة الذاتية	**1**	
5	يشعرك البنك بأهميتك كعنصر فعال ومهم لديهم	**0.841****	**0.000**
6	يقدر البنك جهود العاملين ويوفر لهم دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم	**0.744****	**0.000**
7	يمنحك البنك الحرية والاستقلالية في تنفيذ الأعمال	**0.517****	**0.000**
8	تستطيع القيام بتغيير الطرق التي تؤدي بها عملك عند الرغبة	**0.852****	**0.000**
	ثالثا: بعد فرق العمل	**1**	
8	يركز البنك على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	**0.746****	**0.000**
10	يدعم البنك تشكيل فرق العمل	**0.662****	**0.000**
11	تتدخل وتتعاون مع العملاء في حل المشاكل التي تواجههم فوريا	**0.347****	**0.017**
12	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع المجهود المبذول اثناء العمل	**0.689****	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss).

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محور التمكين المورد البشري جاءت بقدار يفوق0.700 عند مستوى دلالة احتمالية اقل من 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية للأغلب العبارات جاءت بمقدار 0.000 وهي دلالة إحصائية تدل على ارتباط العبارات التي تضمنها كل محور.

الجدول رقم (03-03): الصدق الداخلي لمحور تحقيق الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	رابعا: بعد الكفاءة	**1**	
13	يصعب تعويض بعض العاملين المتميزين إذا غادروا البنك	**0.602****	**0.000**
14	يمتلك البنك مجموعة من الكفاءات المتميزة	**0.771****	**0.000**
15	يمتلك البنك مجموعة من الموارد النادرة	**0.424****	**0.003**
16	يعتبر مسئولو البنك الأشخاص المتميزين والمتفوقين مصدر للتميز والإبداع وتحقيق النجاح	**0.613****	**0.000**
	خامسا: بعد الجودة	**1**	
17	يسعى البنك الى تحسين جودة خدماتها	**0.784****	**0.000**
18	يحاول البنك باستمرار تقديم خدمات متميزة	**0.717****	**0.000**
19	الخدمات التي يقدمها البنك ذات جودة عالية مقارنة بالبنوك المنافسة	**0.553****	**0.000**
20	يضع البنك مجموعة من العوائق لتقليد ميزتها التنافسية	**0.539****	**0.000**
	سادسا: بعد الإبداع	**1**	
21	يحصل العامل على فرص الإبداع والابتكار	**0.789****	**0.000**
22	تسعون للحصول على براءة الاختراع لتحسين تنافسيتكم في السوق	**0.710****	**0.000**
23	افراد البنك لهم القدرة على خلق افكار ابداعية جديدة تعزز مكانتها في الأسواق	**0.601****	**0.000**
24	يهتم البنك بأفكار أفرادها وإبداعاتهم والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم	**0.761****	**0.000**
	سابعا: بعد الاستجابة لحاجات العميل	**1**	
25	يمتلك البنك اليات تضمن لها الاستجابة السريعة للخيارات العميل	**0.840****	**0.000**
26	يهتم البنك بالاستماع ومعالجة شكاوى العملاء في الوقت المناسب	**0.856****	**0.000**
27	للبنك الذي تعمل فيه القدرة على تسليم طلبات العميل في وقت أسرع من المنافسين	**0.651****	**0.000**
28	يلتزم البنك بالمواعيد المحددة عند تسليم الخدمات للزبائن باستمرار	**0.790****	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محور تحقيق الميزة التنافسية جاءت بقدار يفوق0.700 عند مستوى دلالة احتمالية اقل من 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية للأغلب العبارات جاءت بمقدار 0.000 وهي دلالة إحصائية تدل على ارتباط العبارات التي تضمنها كل محور.

المبحث الثالث: : تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

وصف محور البيانات الشخصية

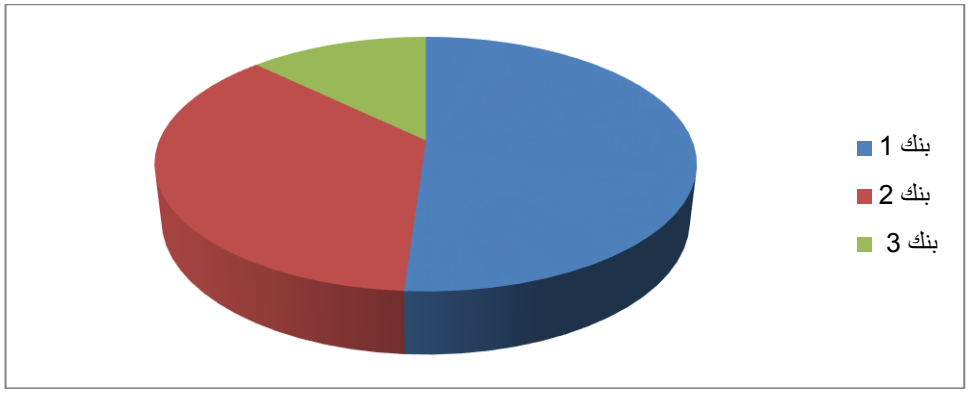
1-نوع البنك:

الجدول رقم (03-04):توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع البنك

الجنس	التكرار	النسبة
بنك 1(الفلاحة والتنمية الريفية)	24	%51.1
بنك 2(بنك الخارجي الجزائري)	17	%36.2
بنك 3(بنك التنمية المحلية)	6	%12.8
المجموع	47	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج (spss).

الشكل رقم (03-06): تمثيل أفراد العينة حسب متغير ا نوع البنك.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج (spss)

من خلال الجدول رقم(03-04) والشكل رقم (03-06) نلاحظ البنك الذي كانت لديه أكبر عدد من أفراد العينة هو البنك رقم1 (بنك الفلاحة والتنمية الريفية) بنسبة 51.5 %، ثم تلاه البنك رقم2 (البنك الخارجي الجزائري) بنسبة 36.2 %، في حين كان البنك رقم3 (بنك التنمية المحلية) في المرتبة الثالثة بنسبة 12.8 %

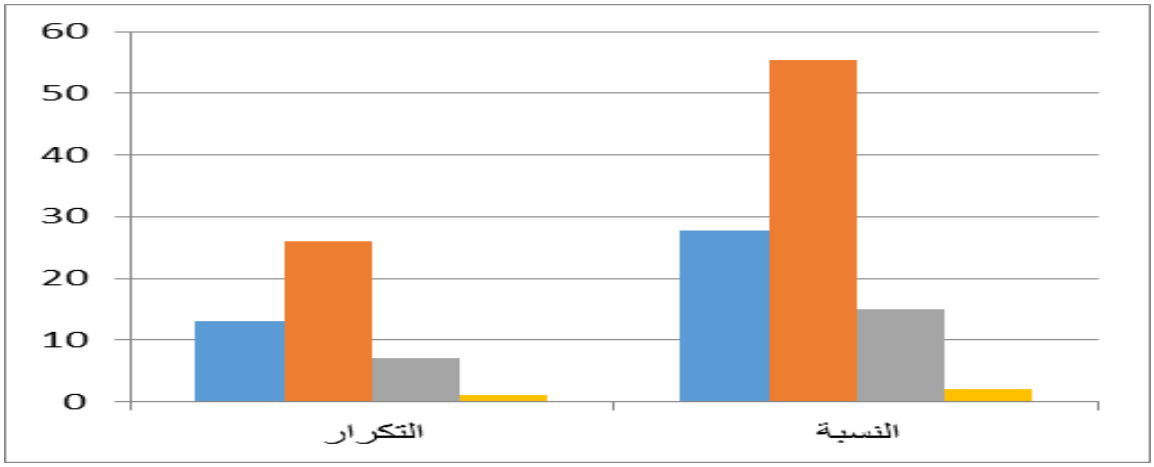
2-المؤهل العلمي:

الجدول رقم(03-05): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة	الترتيب
بكالوريا	**13**	**27.7%**	**2**
ليسانس	**26**	**55.3%**	**1**
ماجستير	**7**	**14.9%**	**3**
دكتوراه	**1**	**2.1%**	**4**
المجموع	**47**	**100%**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج (spss).

الشكل رقم(03-07): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد ا الطالبتين بناءا على نتائج (spss).

من خلال الجدول رقم(03-05) والشكل رقم(03-07) نلاحظ ان المؤهل العلمي الذي يأخذ أكبر نسبة هو ليسانس وتقدر بـ55.3% ثم تليها نسبة أفراد العينة ذوي مستوى بكالوريا بنسبة 27.7 %، ثم ماجيستير ودكتوراه بنسب التالية على التوالي: 14.9% و2.1%، وهذا ما يدل على أن البنوك محل الدراسة توظف أفراد ذوي مستوى علمي وخرجين جامعيين.

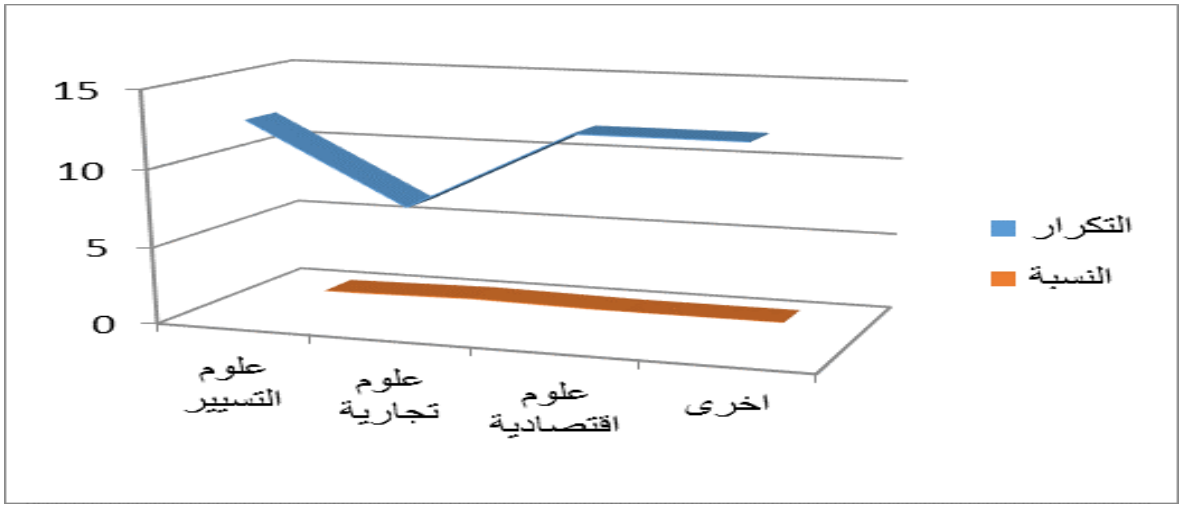
3-التخصص:

الجدول رقم(03-06): توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص.

التخصص	التكرار	النسبة	الترتيب
علوم التسيير	13	27.7%	1
علوم تجارية	8	17%	4
علوم اقتصادية	13	27.7%	2
اخرى	13	27.7%	3
المجموع	47	100%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج (spss)

الشكل رقم(03-08): تمثيل أفراد العينة حسب متغير التخصص.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج (spss).

من خلال الجدول رقم(03-06) والشكل رقم(03-08) نلاحظ ان نسبة التخصص في مجال علوم التسيير، علوم تجارية، علوم اقتصادية بلغت بنسب متساوية 27.7 %، وكانت النسبة الأخيرة 17%

لتخصصات أخرى، وهذا ما يدل على أن البنوك محل الدراسة لديها أفراد من تخصصات مختلفة تتلاءم مع متطلبات المنصب.

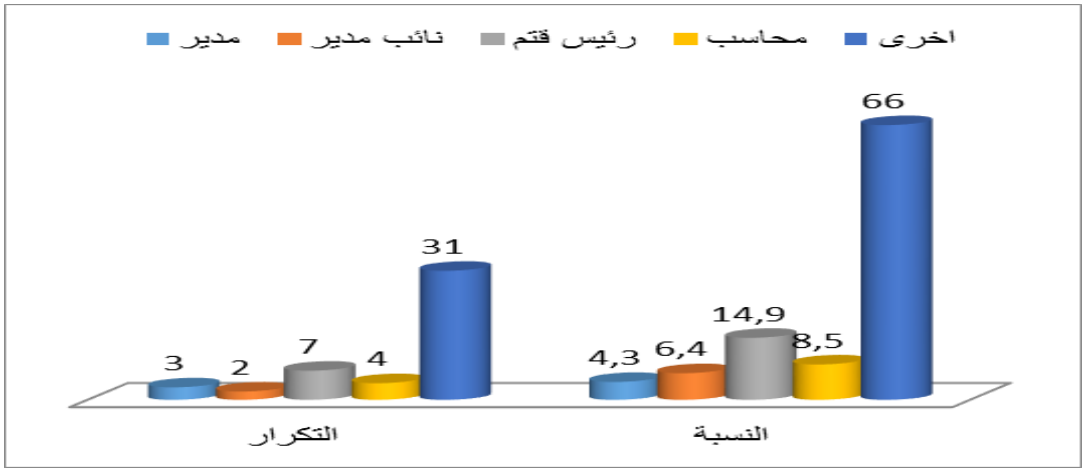
4- الوظيفة:

الجدول رقم(03-07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة	الترتيب
مدير	3	4.3%	5
نائب مدير	2	6.4%	4
رئيس قسم	7	14.9%	2
محاسب	4	8.5%	3
اخرى	31	66%	1
المجموع	47	100%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج (spss)

الشكل رقم(03-09): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج (spss)

من خلال الجدول رقم(03-07) والشكل رقم(03-09) نلاحظ ان نسبة الوظائف الاخرى كانت اعلى نسبة التي بلغت 66 % حيث اننا طلبنا من الموظفين تحديد اسم الوظيفة لكنهم لم يحددوها ثم

تليها نسبة رئس قسم ب 14.9 % ثم تليها وظيفتي محاسب بنسبة 8.5 %، ثم وظيفتي نائب مدير ومدير بأقل نسبة وكانت النسب على التوالي: 6.4 % و4.3 %، وهذا ما يدل على أن البنوك محل الدراسة لديها مختلف المستويات الإدارية والمضمنة الإطارات والمستويات الدنيا.

5-سنوات الخبرة

الجدول رقم(03-08): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة	الترتيب
اقل من 5 سنوات	13	27.7%	2
بين 5 و10 سنوات	18	38.3%	1
بين 10 و15 سنة	5	10.6%	4
أكثر من 15 سنة	11	23.4%	3
المجموع	47	100%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج (spss)

الشكل رقم(03-10): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج (spss).

من خلال الجدول رقم(03-08) والشكل رقم(03-10) نلاحظ ان نسبة أفرا د العينة الذين سنوات خبرتهم بين 5 و 10 سنوات بلغت38.3 %، في حين ان نسبة الأفراد الذين خبرتم اقل من 5 سنوات كانت نسبتها في المرتبة الثانية بنسبة27.7% من إجمالي العينة اما الافراد الذين خبرتهم اكثر من 15 سنة كانت في المرتبة الثالثة بنسبة 23.4 % ،أما أقل نسبة فكانت للفئة ما بين 10 و 15 سنة بنسبة10.6%،ويدل هذا على أن البنوك محل الدراسة لا تستقطب الأفراد ذوي الخبرة العالية فقط وإنما الأفراد الذين خبرتهم منخفضة.

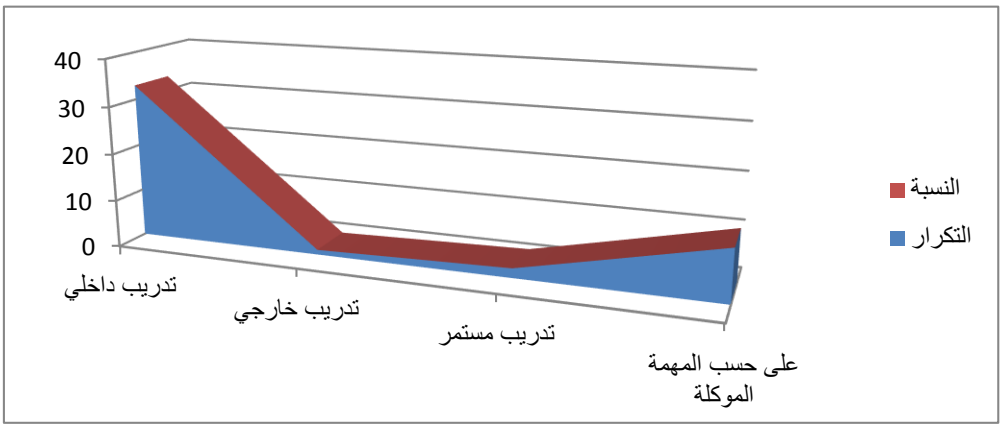
5- التدريب والتكوين المستمر:

الجدول رقم(03-09): توزيع أفراد العينة حسب متغير التدريب والتكوين المستمر

التدريب والتكوين المستمر	التكرار	النسبة	الترتيب
تدريب داخلي	33	%70.02	1
تدريب خارجي	1	%2.1	4
تدريب مستمر	2	%4.3	3
على حسب المهمة الموكلة	11	%23.4	2
المجموع	47	100%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج (spss)

الشكل رقم(03-11): تمثيل أفراد العينة حسب متغير التدريب والتكوين المستمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج (spss)

من خلال الجدول رقم(03-09) والشكل رقم(03-11) نلاحظ ان ا نسبة أفرا د العينة الذين كان تدريبهم داخلي بأعلى نسبة بقيمة 72.02%، وكان الأفراد الذين تدريبهم على حسب المهمة الموكلة بـ 23.4% في المرتبة الثانية ثم تلتها التدريب المستمر بنسبة 4.3% وأخيرا التدريب الخارجي بنسبة 2.1%، وهذا ما يدل على أن البنوك محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على التدريب الداخلي وهذا لعدم وجود أماكن متخصصة في تدريب أفرادها.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي للمتغير المستقل التمكين.

جدول رقم(03-10): المؤشرات الإحصائية لوصف لعبارات بعد مشاركة المعلومات.

الرقم	العبارات	نعم	محايد	لا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		3	2	1			
1	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراح العاملين	27	4	16	2.23	0.937	3
2	يستخدم البنك العمال كأداة لتنفيذ أفكار الإدارة	33	4	4	2.22	0.926	4
3	يشجع البنك العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	33	5	9	2.51	0.804	2
4	يثق البنك في قدرات العاملين على أداء المهام الموكلة لهم	35	5	7	2.60	0.742	1
بعد مشاركة المعلومات					**2.40**	**0.730**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج(spss)

يتضح من الجدول رقم(03-10) أن المتوسط الحسابي لبعد مشاركة المعلومات جاء بمقدار 2.40 يعني درجة موافقة عالية واكبر من المتوسط الحسابي المعتمد المقدر بدرجة 2 ومنه فان الموظفين يوافقون على ان البنوك محل الدراسة تشجع مشاركة المعلومات بين الموظفين ، كما جاء الانحراف المعياري ب **0.730** وهذا دليل على تقارب أراء الموظفين وعدم تشتتها.

من خلال ما سبق ومن النتائج السابقة نجد أن:

- المتوسط الحسابي للعبارة الأولى جاء بمقدار 2.23بدرجة موافقة عالية وأكبر من المتوسط الحسابي المعتمد بدرجة 2 وهذا ما يدل على أن الإدارة تأخذ بعين الإعتبار اقتراح العاملين.
- كما جاء المتوسط الحسابي للعبارة الثانية بمقدار 2.22 أيضا بدرجة موافقة عالية أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد وهو ما يدل على أن البنك يستخدم العمال كأداة لتنفيذ أفكار الإدارة.
- في حين جاء المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة بمقدار 2.51 بدرجة موافقة أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد ويدل على أن البنك يشجع العاملين على تبادل الخبرات.
- أما العبارة الرابعة فكان المتوسط الحسابي لها يقدر ب2.60 بدرجة موافقة أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد وهذا ما يدل على أن البنك يثق في قدرات العاملين في أداء مهامهم.

جدول رقم(03-11): المؤشرات الإحصائية لوصف لعبارات بعد الإدارة الذاتية.

الرقم	العبارات	نعم	محايد	لا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		3	2	1			
5	يشعرك البنك بأهميتك كعنصر فعال ومهم لديهم	26	5	16	2.21	0.931	3
6	يقدر البنك جهود العاملين ويوفر لهم دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم	34	3	10	2.51	0.831	1
7	يمنحك البنك الحرية والاستقلالية في تنفيذ الأعمال	30	10	7	2.49	0.748	2
8	تستطيع القيام بتغيير الطرق التي تؤدي بها عملك عند الرغبة	19	12	16	2.06	0.870	4
بعد الإدارة الذاتية					**2.30**	**0.639**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج(spss)

يتضح من الجدول رقم(03-11) أن المتوسط الحسابي لبعد الإدارة الذاتية جاء بمقدار **2.30** يعني درجة موافقة عالية وأكبر من المتوسط الحسابي المعتمد المقدر بدرجة 2 ومنه فان الموظفين يوافقون على توفر الإدارة الذاتية بالبنوك محل الدراسة، كما جاء الانحراف المعياري ب **0.639** وهذا دليل على تقارب أراء الموظفين وعدم تشتتها.

من خلال ما سبق ومن النتائج السابقة نجد أن:

- المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة جاء بمقدار 2.21بدرجة موافقة عالية وأكبر من المتوسط الحسابي المعتمد بدرجة 2 وهذا ما يدل على أن البنك يشعر الأفراد بأهميتهم كعناصر فعالة ومهمة لديهم.
- كما جاء المتوسط الحسابي للعبارة السادسة بمقدار 2.51 أيضا بدرجة موافقة عالية أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد وهو ما يدل على أن البنك يقدر جهود العاملين ويوفر لهم دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم.
- في حين جاء المتوسط الحسابي للعبارة السابع بمقدار 2.49 بدرجة موافقة أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد ويدل على أن البنك يمنح الحرية والاستقلالية في تنفيذ الأعمال.
- أما العبارة الثامنة فكان المتوسط الحسابي لها يقدر ب 2.06 بدرجة موافقة أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد وهذا ما يدل على أن البنك يعطي الحرية في القيام بتغيير الطرق التي تؤدي بها عملك عند الرغبة.

جدول رقم(03-12): المؤشرات الإحصائية لوصف لعبارات بعد فرق العمل.

الرقم	العبارات	نعم	محايد	لا	المتوسط	الانحراف	الترتيب
		3	2	1	الحسابي	المعياري	
9	**يركز البنك على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي**	30	1	16	2.30	0.954	3
10	**يدعم البنك تشكيل فرق العمل**	29	6	12	2.36	0.870	2
11	**تتدخل وتتعاون مع العملاء في حل المشاكل التي تواجههم فوريا**	37	3	7	2.64	0.735	1
12	**يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع المجهود المبذول أثناء العمل**	17	14	16	2.02	0.847	4
بعد فرق العمل					**2.32**	**0.534**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج(spss)

يتضح من الجدول رقم(03-12) أن المتوسط الحسابي لبعد فرق العمل جاء بمقدار**2.32** يعني درجة موافقة عالية واكبر من المتوسط الحسابي المعتمد المقدر بدرجة 2 ومنه فان الموظفين يوافقون على البنوك محل الدراسة تشجع فرق العمل ، كما جاء الانحراف المعياري ب **0.534** وهذا دليل على تقارب أراء الموظفين وعدم تشتتها.

من خلال ما سبق ومن النتائج السابقة نجد أن:

- المتوسط الحسابي للعبارة التاسعة جاء بمقدار 2.30بدرجة موافقة عالية وأكبر من المتوسط الحسابي المعتمد بدرجة 2 وهذا ما يدل على أن البنك يركزعلى أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.
- كما جاء المتوسط الحسابي للعبارة العاشرة بمقدار 2.36 أيضا بدرجة موافقة عالية أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد وهو ما يدل على أن البنك يدعم تشكيل فرق العمل.

- في حين جاء المتوسط الحسابي للعبارة الحادية عشر بمقدار 2.64 بدرجة موافقة أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد ويدل على أن البنك يشجع تدخل وتتعاون مع العملاء في حل المشاكل التي تواجههم فوريا.
- أما العبارة الثانية عشر فكان المتوسط الحسابي لها يقدر ب 2.02 بدرجة موافقة أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد وهذا ما يدل على أن الراتب الذي يتقاضاه الفرد يتناسب مع الجهد المبذول.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي للمتغير التابع الميزة التنافسية.

جدول رقم(03-13): المؤشرات الإحصائية لوصف لعبارات بعد الكفاءة.

الرقم	العبارات	نعم	محايد	لا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		3	2	1			
13	يصعب تعويض بعض العاملين المتميزين إذا غادروا البنك	21	6	20	2.02	0.944	4
14	يمتلك البنك مجموعة من الكفاءات المتميزة	32	2	13	2.40	0.901	3
15	يمتلك البنك مجموعة من الموارد النادرة	33	5	9	2.51	0.804	2
16	يعتبر مسئولو البنك الأشخاص المتميزين والمتفوقين مصدر للتميز والإبداع وتحقيق النجاح	32	7	8	2.51	0.777	1
بعد الكفاءة					**2.36**	**0.536**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج(spss)

يتضح من الجدول رقم(03-13) أن المتوسط الحسابي لبعد الكفاءة جاء ب مقدار**2.36** يعني درجة موافقة عالية وأكبر من المتوسط الحسابي المعتمد المقدر بدرجة 2 ومنه فان الموظفين يوافقون على البنوك محل الدراسة تتوفر على موظفين ذات كفاءة عالية، كما جاء الانحراف المعياري ب **0.536** وهذا دليل على تقارب أراء الموظفين وعدم تشتتها.

من خلال ما سبق ومن النتائج السابقة نجد أن:

- المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة عشر جاء بمقدار 2.02موافقة عالية وأكبر من المتوسط الحسابي المعتمد بدرجة 2 وهذا ما يدل على أنه يصعب تعويض بعض العاملين المتميزين إذا غادروا البنك.
- كما جاء المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة عشر بمقدار 2.40 أيضا بدرجة موافقة عالية أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد وهو ما يدل على أن البنك يمتلك مجموعة من الكفاءات المتميزة.
- في حين جاء المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة عشر بمقدار 2.51 بدرجة موافقة أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد ويدل على أن البنك يمتلك مجموعة من الموارد النادرة.
- أما العبارة السادسة عشر فكان المتوسط الحسابي لها أيضا يقدر ب 2.51 بدرجة موافقة أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد وهذا ما يدل على أنه يعتبر مسئولو البنك الأشخاص المتميزين والمتفوقين مصدر للتميز والإبداع وتحقيق النجاح.

جدول رقم(03-14): المؤشرات الإحصائية لوصف لعبارات بعد الجودة.

الرقم	العبارات	نعم	محايد	لا	المتوسط	الانحراف	الترتيب
		3	2	1	الحسابي	المعياري	
17	يسعى البنك إلى تحسين جودة خدماتها	32	2	13	2.40	0.901	3
18	يحاول البنك باستمرار تقديم خدمات متميزة	33	5	9	2.51	0.804	2
19	الخدمات التي يقدمها البنك ذات جودة عالية مقارنة بالبنوك المنافسة	33	9	5	2.60	0.681	1
20	يضع البنك مجموعة من العوائق لتقليد ميزتها التنافسية	16	15	16	2.00	0.834	4
بعد الجودة					**2.37**	**0.538**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج(spss)

يتضح من الجدول رقم(03-14) أن المتوسط الحسابي لبعد الجودة جاء ب مقدار**2.37** يعني درجة موافقة عالية وأكبر من المتوسط الحسابي المعتمد المقدر بدرجة 2 ومنه فان الموظفين يوافقون على البنوك محل الدراسة تسعى لتحسين الجودة، كما جاء الانحراف المعياري ب **0.538** وهذا دليل على تقارب أراء الموظفين وعدم تشتتها.

من خلال ما سبق ومن النتائج السابقة نجد أن:

- المتوسط الحسابي للعبارة السابعة عشر جاء بمقدار 2.40بدرجة موافقة عالية وأكبر من المتوسط الحسابي المعتمد بدرجة 2 وهذا ما يدل على أن البنك يسعى إلى تحسين جودة خدماتها.
- كما جاء المتوسط الحسابي للعبارة الثامنة عشر بمقدار 2.51 أيضا بدرجة موافقة عالية أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد وهو ما يدل على أن البنك يحاول باستمرار تقديم خدمات متميزة.
- في حين جاء المتوسط الحسابي للعبارة التاسعة عشر بمقدار 2.60 بدرجة موافقة أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد ويدل على أن الخدمات التي يقدمها البنك ذات جودة عالية مقارنة بالبنوك المنافسة.
- أما العبارة العشرين فكان المتوسط الحسابي لها يقدر ب 2.00 بدرجة موافقة مساوية للمتوسط الحسابي المعتمد وهذا ما يدل على أن البنك يضع مجموعة من العوائق لتقليد ميزتها التنافسية.

جدول رقم(03-15): المؤشرات الإحصائية لوصف لعبارات بعد الإبداع.

الرقم	العبارات	نعم	محايد	لا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		3	2	1			
21	يحصل العامل على فرص الإبداع والابتكار	26	5	16	2.21	0.931	3
22	تسعون للحصول على براءة الاختراع لتحسين تنافسيتكم في السوق	24	9	14	2.21	0.883	4
23	أفراد البنك لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في الأسواق	31	6	10	2.45	0.829	1
24	يهتم البنك بأفكار أفرادها وإبداعاتهم والأخذ بارئهم ومقترحاتهم	28	9	10	2.38	0.822	2
بعد الإبداع					**2.31**	**0.617**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج(spss)

يتضح من الجدول رقم(03-15) أن المتوسط الحسابي لبعد **الإبداع** جاء ب مقدار **2.31** يعني درجة موافقة عالية وأكبر من المتوسط الحسابي المعتمد المقدر بدرجة 2 ومنه فان الموظفين يوافقون على البنوك محل الدراسة تشجع الابداع، كما جاء الانحراف المعياري ب **0.617** وهذا دليل على تقارب أراء الموظفين وعدم تشتتها.

من خلال ما سبق ومن النتائج السابقة نجد أن:

- المتوسط الحسابي للعبارة الواحد والعشرين جاء بمقدار 2.21بدرجة موافقة عالية وأكبر من المتوسط الحسابي المعتمد بدرجة 2 وهذا ما يدل على أنه يحصل العامل على فرص الإبداع والابتكار.

- كما جاء المتوسط الحسابي للعبارة الثانية والعشرين أيضا بمقدار 2.21 أيضا بدرجة موافقة عالية أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد 2 وهو ما يدل على أن البنك يسعى للحصول على براءة الاختراع لتحسين تنافسيه في السوق.
- في حين جاء المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة والعشرين بمقدار 2.45 بدرجة موافقة أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد ويدل على أن أفراد البنك لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في الأسواق.
- أما العبارة الرابعة والعشرين فكان المتوسط الحسابي لها يقدر ب 2.38 بدرجة موافقة أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد وهذا ما يدل على أن البنك يهتم بأفكار أفرادها وإبداعاتهم والأخذ بارئهم ومقترحاتهم.

جدول رقم(03-16): المؤشرات الإحصائية لوصف لعبارات بعد الاستجابة لحاجات العميل.

الرقم	العبارات	نعم	محايد	لا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		3	2	1			
25	يمتلك البنك آليات تضمن لها الاستجابة السريعة للاختيارات العميل	26	5	16	2.21	0.931	4
26	يهتم البنك بالاستماع ومعالجة شكاوي العملاء في الوقت المناسب	30	3	14	2.34	0.915	3
27	للبنك الذي تعمل فيه القدرة على تسليم طلبات العميل في وقت أسرع من المنافسين	30	7	4	2.68	0.629	1
28	يلتزم البنك بالمواعيد المحددة عند تسليم الخدمات للزبائن باستمرار	27	12	8	2.40	0.771	2
بعد الاستجابة لحاجات العميل					**2.40**	**0.645**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج(spss)

يتضح من الجدول رقم(03-16) أن المتوسط الحسابي لبعد الاستجابة لحاجات العميل جاء ب مقدار**2.40**يعني درجة موافقة عالية وأكبر من المتوسط الحسابي المعتمد المقدر بدرجة 2 ومنه فان الموظفين يوافقون على البنوك محل الدراسة تستجيب لحاجات العملاء، كما جاء الانحراف المعياري ب **0.645** وهذا دليل على تقارب أراء الموظفين وعدم تشتتها.

من خلال ما سبق ومن النتائج السابقة نجد أن:

- المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة والعشرين جاء بمقدار 2.21بدرجة موافقة عالية وأكبر من المتوسط الحسابي المعتمد بدرجة 2 وهذا ما يدل على أن البنك يمتلك آليات تضمن لها الاستجابة السريعة للاختيارات العميل.
- كما جاء المتوسط الحسابي للعبارة السادسة والعشرين بمقدار 2.34 أيضا بدرجة موافقة عالية أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد وهو ما يدل على أن البنك يهتم بالاستماع ومعالجة شكاوى العملاء في الوقت المناسب.
- في حين جاء المتوسط الحسابي للعبارة السابعة والعشرين بمقدار 2.68 بدرجة موافقة أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد ويدل على أنه للبنك القدرة على تسليم طلبات العميل في وقت أسرع من المنافسين.
- أما العبارة الثامنة والعشرين فكان المتوسط الحسابي لها يقدر ب 2.40 بدرجة موافقة أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد وهذا ما يدل على أن البنك يلتزم بالمواعيد المحددة عند تسليم الخدمات للزبائن باستمرار.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية:

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتمكين المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتمكين المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(03-17): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتمكين المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.

البيان	المتغير المستقل: لتمكين المورد البشري				
المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية	R الارتباط	معامل R^2 التحديد	معامل B الانحدار	المحسوبةT	مستوى Sig المعنوية
	0.915	0.837	0.821	15.220	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج(spss)

يوضح الجدول أعلاه رقم(03-17) اثر لتمكين المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.915** لتمكين المورد البشري وتحقيق الميزة التنافسية ، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط قوي.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.837** أي أن ما قيمة **0.837** من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتجة عن تمكين المورد البشري.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0.821**وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في لتمكين المورد البشري يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية بقيمة **0.120** .

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **15.220** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.000** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **على انه : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتمكين المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05**

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(03-18): نتائج اختبار الانحدار البسيط لمشاركة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.

البيان	المتغير المستقل: مشاركة المعلومات				
المتغير التابع:	R الارتباط	معامل R^2 التحديد	معامل B الانحدار	T المحسوبة	مستوى Sig المعنوية
تحقيق الميزة التنافسية	0.858	0.736	0.601	11.188	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج(spss)

يوضح الجدول رقم(03-18) اثر مشاركة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= 0.858، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط قوي.

وبلغ معامل التحديد R^2= 0.736 أي أن ما قيمة 0.736من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتجة عن مشاركة المعلومات.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B =0.601 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في مشاركة المعلومات يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية بقيمة 0.601.

كما بلغت قيمة T المحسوبة 11.188 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.000 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05**

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الذاتية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الذاتية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(03-19): نتائج اختبار الانحدار البسيط لمشاركة للإدارة الذاتية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.

البيان	المتغير المستقل: الإدارة الذاتية				
المتغير التابع:	R الارتباط	معامل R^2 التحديد	معامل B الانحدار	المحسوبةT	مستوى Sig المعنوية
تحقيق الميزة التنافسية	0.856	0.732	0.684	11.090	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج(spss)

يوضح الجدول رقم(03-19) أثر مشاركة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= 0.856 لمشاركة للإدارة الذاتية وتحقيق الميزة التنافسية، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط قوي.

وبلغ معامل التحديد R^2= 0.732 أي أن ما قيمة 0.732 من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتجة عن الإدارة الذاتية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0.684 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الإدارة الذاتية يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية بقيمة 0.120.

كما بلغت قيمة T المحسوبة 15.220 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.000 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الذاتية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(03-20): نتائج اختبار الانحدار البسيط لفرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.

البيان	المتغير المستقل: فرق العمل				
المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية	الارتباط R	معامل R^2 التحديد	معامل B الانحدار	المحسوبة T	مستوى Sig المعنوية
	0.733	0.537	0.702	7.230	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج(spss)

يوضح الجدول أعلاه رقم(03-20) أثر فرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= 0.733 لفرق العمل وتحقيق الميزة التنافسية، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط قوي.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.537**أي أن ما قيمة **0.537** من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتجة عن لفرق العمل. كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0.702** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في متغير فرق العمل يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية بقيمة **0.120**.

كما بلغت قيمة T المحسوبة 7.230 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.000 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05

خلاصة الفصل.

احتوى الفصل الثالث على دراسة تطبيقية التي أجريت في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الخارجي الجزائري وبنك التنمية المحلية، المدية أين كان هدف من الدراسة التطرق الى مجالات التمكين ومدى تطبيقه فيها، وتم التوصل الى النتائج التالية:

- من خلال الدراسة الاستبيانية ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة تم التوصل إلى وجود العلاقة الطردية بين المتغيرين وهما أثر لتمكين المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة بالارتباط قوي يقدر ب R = 0.915.
- كذلك من خلال الدراسة الاستبيانية ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة توصلنا إلى أنه توجد علاقة طردية بين مشاركة المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية بمعامل ارتباط قدره R = 0.858.
- أيضا كانت هناك علاقة طردية بين مشاركة للإدارة الذاتية وتحقيق الميزة التنافسية بالارتباط قوي R= 0.856.
- كذلك من خلال الدراسة الاستبيانية ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة توصلنا إلى أنه توجد علاقة طردية بين فرق العمل وتحقيق الميزة التنافسية بمعامل ارتباط قدره R = 0.733.

الفصل الثاني: التأطير النظري للميزة التنافسية

تمهيد

يتميز العصر الراهن بتزايد سرعةوظهور منتجات جديدة مع قصر شديد في دورة حياتها،فالمستهلك لم يعد يقف عند حاجة معينة، ولا يرضى بإشباعها عند أول سلعة يراها في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة الاقتصادية من تزايد كبير في المنافسة،أين يحظى موضوع تطوير الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي حتى أصبح هذا الموضوع في الوقت الراهن يحتل صدارة قائمة اهتمامات وأولويات مختلف دول العالم وخاصة النامية منها، وذلك بهدف مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التييشهدها العالم والمتمثلة في تسارع وتيرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق.

لا تكتفي المؤسسة بالحيازة على الميزة التنافسية، باعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن أن يُحتفظ بها بصفة نهائية. ومن ثمة تتأتى ضرورة تنمية وتطوير هذه الميزة، قصد التأمين المستديم لأسبقية المؤسسة على المنافسين. ويستدعي ذلك بالضرورة الاستناد إلى جملة من المداخل قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه باستمرار بما يكفل التفوق المستدام.

المبحث الأول: ماهية التنافسية.

أصبحت عبارة التنافسية ذات وقع متزايدفي عالم اليوم على الصعيدين الداخلي والخارجي، ويعود ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم، وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، أين زاد الاهتمام بالتنافسية في المؤسسات وكذا الدول الراغبة في زيادة وتحسين مستويات المعيشة لدى الأفراد وتحقيق التقدم العلمي.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف التنافسية.

إن مصطلح التنافسية أصبح من المصطلحات التي لها صيطا وأهمية بالغةفي مجال الأعمال خاصة في الوقت الحالي، ونظرا لأهميتها وكونها شرط من شروط بقاء المؤسسات في السوق وتطورها وتوسعها، لذا سنتطرق إلى مفهوم وأهداف التنافسيةفيما يلي:

الفرع الأول: مفهوم التنافسية.

لقدد تعددت التعاريف التي تعرضت الى مفهوم التنافسية سواءا على مستوى الدولة أو القطاع أو المؤسسة و الذي سوف نركز عليه هو تنافسية المؤسسات

تعريف التنافسية على مستوى الدولة : تعرفها منظمة التعاون الاقتصاد و التنمية (OECD) : الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة و عادلة إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت التي تحافظ فيه على توسع الدول الحقيقة للشعوب على المدى الطويل.[1]

تعريف التنافسية على مستوى القطاع : تعبر على قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية.[2]

تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة:

[1]–سليماني منيرة،دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة ميدانية مؤسسة قارورات الغاز*باتنة*–، ماستر،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير،تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،الجزائر،2012-2013،ص48.

[2]–سليماني منيرة،دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة ميدانية مؤسسة قارورات الغاز*باتنة*–،نالمرجع ذاته،ص49.

التعريف1: التعريف البريطاني: التنافسية هي القدرة على إنتاج السلع و الخدمات، بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب، و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى[1].

التعريف 2: أين يعرفها موري وما كفتدريدج: أن التنافسية هي المؤسسة المربحة والقادرة على زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكلفة إنتاج أو تحسين الجودة أو كل معا.[2]

التعريف 3: التنافسية هي قدرة المؤسسة على ممارسة المنافسة فتعتبر عن تصرف سلوكي تصدره المؤسسة لثبت توجودها في القطاع الذي تتواجد فيها، تعني التسابق نحو نفس المراكز على وجه التباري عن طريق امتلاك القدرة على تحمل المنافسة، كما تتطلب إيجاد أساليب ومهارات خاصة والقدرة الواسعة على أداء المهام بكفاءة وفعالية قصوى، والسرعة في اتخاذ القرارات الصائبة وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات.[3]

التعريف4: كسب حصة في الأسواق أي تعظيم أرباحها من خلال تحقيق الكفاءة في التشغيل والإنتاج والتسويق والقيام بالابتكار والتجديد.[4]

التعريف5: القدرة الحالية والمستقبلية على تصميم وإنتاج سلع أو خدمات بجودة عالية (مناسبة) وتكلفة قليلة نسبيا لتعظيم الأرباح في المدى الطويل.[5]

التعريف6: أين عرفها الفريق الأردني للتنافسية التابع لوزارة التخطيط الأردنية تنافسية المؤسسة بأنها " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، وقدرة

---

[1] MASAAKI IMAI, **Kaïzen : la clé de la compétitivité japonaise**, Ed. EYROLLES, Paris, 1994, P28.

[2]– عماد صقر سلمان، **الاتجاهات الحديثة للتسويق**، منشأة المعارف، مصر، بدون طبعة، بدون سنة نشر، ص39.

[3]–براهمي فيروز، الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية–دراسة حالة: مؤسسة بوفال، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المدية،الجزائر،2013–2014،ص5.

[4]–عبدوس عبد العزيز، بن يحي حسين، أهمية المسؤولية الاجتماعية كأداة لتحسين تنافسية المؤسسات–المسؤولية الاجتماعية للشركات اتجاه معايير العمل الدولية–،الملتقى الدولي الثالث حول :منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي :14–15 فيفري 2012، جامعة بشار،ص03.

[5]–Muhtaseb ,B.M.A.1995 ,International competitiveness of Jordan, Manufacturing industry, Unpublished PH.D thesis, University of Strathclyde.

شركات صناعة معينة على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية".[1]

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص التعريف التالي:

-التنافسية هي قدرة المؤسسة على انتاج سلع وخدمات بجودة عالية وبتكلفة أقل وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين بكفاءة وفعالية.

الفرع الثاني: أهداف التنافسية.

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:[2]

1- تحقيق درجة عالية من الفعالية والكفاءة: بمعنى سعي المؤسسة إلى تحقيق نسبة عالية من أهدافها بأقل مستوى ممكن من التكاليف في ظل التطور التكنولوجي المتوفر فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة وفعالة.

2- التطور والتحسن المستمر: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات التي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا إلا أنها صعبة التقليد والمحاكاة.

3- تساعد على زيادة الأرباح: إن تمكن المؤسسة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

المطلب الثاني: أنواع وأسباب ومميزات التنافسية

الفرع الأول: أنواع التنافسية.[3]

يميز الكثير من الأدبيات بين عدة أنواع من التنافسية هي:

---

[1]-عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي،أطروحة لنيل درجة الدكتوراه ،كلية الاقتصاد،قسم الاقتصاد و التخطيط،جامعة تشرين،الجمهورية العربية السورية،2009،ص16.

2-صلاح الشنواني، **اقتصاديات الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر ،2000، ص ص 130-131.

[3]-محمد عدنان وديع،**"القدرة التنافسية وقياسها"**،مجلة جسر التنمية سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية،العدد24،ديسمبر 2003،ص07.

أ– تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكاليف الأقل (الأرخص) يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.

ب– التنافسية غير السعرية: باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقانية وغير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية:

- **التنافسية النوعية**: وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملاءمة عنصر الإبداع الابتكارية. فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملاءمة للمستهلك وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعته حتى ولو كانت أعلى سعرا من سلع منافسة.
- **التنافسية التقنية**: حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

ويميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي(WEF2000) التنافسية الظرفية أو الجارية (ودليلهاCCI)، وتركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات واستراتيجياتها.وتحتوي على عناصر مثل التزويد، التكلفة، النوعية، والحصة السوقية ...الخ وبين التنافسية المستدامة (ودليلهاGCI) وتركز على الابتكار ورأس المال البشري والفكري.وتحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري والانتاجية، مؤسسات البحث والتطوير والطاقة الابتكارية، الوضع المؤسسي، وقوى السوق.

ويمكن أن نجد التصنيف الثاني للتنافسية وأيضا تصنف إلى صنفين:[1]

[1] تنافسية الوقت: تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية:

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

ب. القدرة التنافسية: إن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير (الموقع في السوق، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف الانتاجية، مردودية رأس المال المستثمر)، حيث أن

[1]–شويحة صلاح الدين،دور إدارة المعرفة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة–دراسة حالة المديرية العملية لإتصالات الجزائر البويرة–،مذكرة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير،جامعة آكلي امحند اولحاج–البويرة–،الجزائر،2014-2015،ص60.

هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة لكنه لا يكفي بمفرده.

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

[2] **التنافسية حسب الموضوع:** وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة:

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

ب. **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من مستوى النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالسناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير،أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها، تكاليف البنية،النفقات العامة،نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية...الخ من جهة أخرى،فإذا فاقت هذه المصاريف ونفقات الهوامش واستمر ذلك مدة أطول،فإن ذلك يؤدي إلى خسائر[1].

الفرع الثاني: أسباب التنافسية.

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال الجديد، والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات ومن أهم هذه الأسباب نجد:[2]

1. تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة الدولية.
2. وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق، نتيجة تطور أساليب بحوث السوق والشفافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

[1]-شويحة صلاح الدين،دور إدارة المعرفة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة المديرية العملية لإتصالات الجزائر البويرة-،مرجع سابق،ص 60.

[2]-علي السلمي ، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**،مرجع سابق،ص101.

3. سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسات بفضل شبكة الانترنيت، وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.
4. تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار.
5. مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

الفرع الثالث: مميزات التنافسية:[1]

- التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية.
- سرعة الانتشار الجغرافي لظاهرة الرواج والكساد.
- التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية.
- اتساع انتشار التحالفات الاستراتيجية.

المطلب الثالث: عوامل ومؤشرات التنافسية.

الفرع الأول: عوامل التنافسية.[2]

للتنافسية عدة عوامل تؤدي إلى تحسين موقع المؤسسة في السوق، وإعطائها مكانة قوية، أو تؤدي إلى العكس، أهم هذه العوامل ما يلي:

1. **عوامل مرتبطة بالتسيير**: أهمها: النمو، القدرة على التأقلم، المرونة.
2. **عوامل مرتبطة بالبيع**: منها الاستثمار، السياسة التجارية.
3. **عوامل مرتبطة بعملية الاتصال بالزبائن**: صورة المؤسسة، الجودة، خدمات ما بعد البيع.

---

[1]–فريد النجار،**إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا،مدخل تكاملي تحريبي**،مكتبة الإشعاع لنشر،الإسكندرية،1997،ص 124.

[2]– فرحاتي لويزة،دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة_باتنة_،أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير،جامعة محمد خيضربسكرة،الجزائر،2015-2016،ص145.

4. **عوامل مرتبطة بالإنتاج:** التخزين، التحفيز، الإنتاجية.
5. **عوامل مرتبطة بالكفاءات:** تكوين الأفراد تحمل المسؤولية.

إضافة إلى هذه العوامل، هناك عدد من المؤسساتالتي تتحكم في المعروض من منتوج معين، سهولة الدخول إلى السوق، إضافة إلى العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق وما يمكن أن توفره المؤسسة من هذه الطلبات.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس التنافسية:

عند الحديث عن التنافسية لا بد من التطرق لمؤشرات قياسها وفيما يلي عرض لأهم هذه المؤشرات من خلال مستويات التنافسية الثلاث.

1- مؤشرات قياس التنافسية على مستوى الدولة:[1]

هناك العديد من المؤشرات المقترحة لتنافسية الدولة، ومن بين أهم المؤشرات التي يتم التركيز عليها في مايلي:

أ. **مؤشر نمو الدخل الحقيقي للفرد:** إن الدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية الإنتاجية وعلى الموارد الطبيعية وحدود التجارة، وان الارتفاع في هذه العوامل يزيد من الدخل الفردي بارتفاع إنتاجية عوامل الإنتاج الكلية.

ب. **مؤشر النتائج التجارية:** يوجد ثلاث مقاييس رئيسية للنتائج التجارية للدولة وهي:

ج. **رصيد الميزان التجاري:** غالبا ما يتم دمج تنافسية بلد ما مع فائض حسابه التجاري ولكن هذا الفائض يمكن إن يكون أحيانا مستندا على طلب دولي على صادرات ذلك البلدأو ناجما عن عوامل أخرى مختلفة مثل الارتفاع غير العادي المستوى أسعار صادراته أو تدني حجم وارداته أو غيرها.

د. **تركيبة الصادرات:** إن ارتفاع حجم الصادرات خارج الموارد الطبيعية والمواد الأولية يعكس زيادة القدرة التنافسية للإنتاج المحلي، وزيادة الإنتاجية نتيجة التحولات التكنولوجية، الأمر الذي يعزز إمكانيات النمو في المستقبل.

[1]-براهمي فيروز،الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة :مؤسسة بوفال،مرجع سابق،ص 09.

هـ. **حصة السوق الدولية:** من المهم اكتساب حصة أكبرمن السوق في سوق صاعدة، أما إذا ترافق اكتساب حصة أكبر في سوق آفلة، فان هذا لا يؤشرعلى مستوى تنافسي جيد كما أن تراجع الحصة من السوق أو ثباتها في سوق صاعدة يشيرفقدان الفرص.

2- مؤشرات قياس التنافسية على مستوى القطاع:[1]

تتمثل أهم مؤشرات قياس التنافسية على مستوى القطاع في مايلي:

أ – **مؤشرات التكاليف الإنتاجية:** يكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكفيلة لعوامل الإنتاج فيه مساوية أقل عن متوسط تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب، وغالبا ما يتم إجراء المقارنات الدولية في هذا المجال حول إنتاجية اليد العاملة أومتوسط تكلفتها الوحدوية.

ب–**مؤشر التجارة والحصة من السوق الدولية:** يستعمل في هذا المجال الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية، كمؤشرات عن التنافسية على مستوى القطاع، وعليه فان القطاع يخسر تنافسية عندما نتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية أو تزايد حصته من الواردات أخذ بعين الاعتبار حصة البلد المعني في التجارة الدولية.

3- مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة:

يمكن معرفة–نسبيا —موقع المؤسسة من التنافسية بالاسناد إلى مؤشر الربحية، مؤشر تكلفة الصنع، مؤشر الثنائية: فعالية–إنتاجية، وكذا من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها.

أ. **الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربحلمجرد رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن

[1]-G DOHAI, M , FENIDGE, **la compétitivité : notions et notions et mesures**, industrie,CONADA, avril,1995, P 19

تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.[1]

ب. **مؤشر تكلفة الصنع**: إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا للتنافسية في فرع نشاط ذي انتاج متجانس، ما لم يكن هناك ضعف في التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

ج. **الثنائية: فعالية–إنتاجية**: [2]

- **الفعالية**: نقول عن المؤسسة أنها فعالة إذا تمكنت من تحقيق الهدف أو الأهداف المسطرة لها ويمكن حساب الفعالية من خلال النسبية بين النتائج المحصل عليها والنتائج المنتظرة.
- **الإنتاجية**: هي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها.

الفعالية– الإنتاجية: طريقان نحو المنافسة:

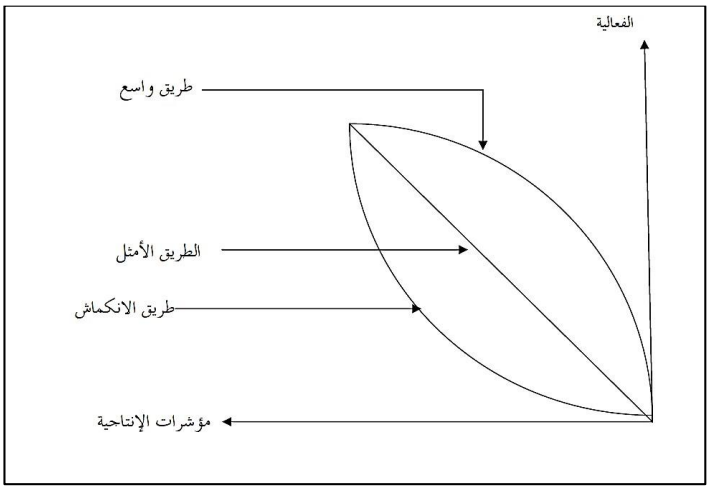
يمكن اعتبار المنافسة كمحصلة التوليف بين الفعالية والإنتاجية (الشكل)، فعند مواجهة وضعية اقتصادية صعبة تتجه المؤسسات نحو البحث عن توازن جديد، بالاعتماد على وفرات في الإنتاجية، وحتى يتسنى ذلك يتم اللجوء إلى التخلي عن اليد العاملة، لأن هذه العملية تكون تقنيا أسهل، ولذلك سميت هذه العملية بطريق الانكماش (Downsizing)، إلا أن هذا الاختيار قد ينطوي على مخاطر لمسيرة على المدى الطويل باعتبار أن عملية التخلي هذه مست المهارات التي تدربت في المؤسسة، والتي يصعب تعويضها مستقبلا، على خلاف الطريق الأول، فإن الطريق الثاني يعد الأفضل باعتبار أنه يعتمد إلى بناء قوة تنافسية متنامية في بيئة معقدة، حيث يتم ذلك من خلال الرفع من النتائج، حيث يتم ذلك بواسطة كسب طلبات جديدة واستغلال فعال للوسائل المتاحة، يفترض الفريق الثاني وهو طريق التوسع (upsizing) وجود تفكير تسويقي شامل يتجه نحو إرضاء

[1]–بوسهوة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة _دراسة حالة فرع انتيبيوتيكال لمجمع صيدال_، رسالةالماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجاريةوعلوم التسيير،تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة المدية ،2007-2008، ص72.

[2]–بوقرة سهام ،رايس حياة،أثر تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية في استغلال الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية–دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع المدية،مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير،جامعة المدية،الجزائر،2015-2016،ص 42.

المتعاملين (الزبائن، الموردين، البنوك، مقدمي الخدمات...الخ) وجعلهم أكثر وفاء. والشكل الموالي يوضح طرق تنافسية المؤسسة.

الشكل (2-1): طريقان لتنافسية المؤسسة



المصدر:بوقرة سهام ،رايس حياة،أثر تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية في استغلال الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية-دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع المدية، مرجع السابق،ص43.

إن معرفة الطريق المؤدي إلى اقتحام سوق تنافسية يتم من خلال حساب مرونة الإنتاجية بالنسبة للفعالية ونجد ثلاث حالات:

1/ إذا كانت المرونة أكبر من الواحد فهذا يوافق الطريق المسمى.

2/ إذا كانت المرونة تساوي الواحد فهذا يوافق الطريق الأمثل.

3/إذا كانت المرونة أقل من الواحد فهذا يوافق الطريق المسمى الانكماش.

وتجدر الإشارة إلى أنه إذا تم التمادي في البحث الإنتاجية على حساب الفعالية فإن هذا قد يؤدي –احتمال كبير-إلى انحراف هذا الطريق ومن ثم السقوط.

يستدعي البحث عن الطريق المؤدي إلى التنافسية، التعرف على المؤشرات المعبرة والتي تفسر الإنتاجية والفعالية[1] حتى يتسنى متابعتها عبر الزمن.

1المرونة = (D ع/ع) /(D س/س) .

المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية

يحظى مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير، وهي عنصر استراتيجي وفرصة جوهرية، تحقق بها المؤسسة تفوقا على منافسيها، وترجع بدايات ظهور هذا المفهوم والاهتمام به إلى: (Chamberlin /1939) حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر" بشأن الاستراتيجية التنافسية والميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

إن أهمية التعرف إلى الميزة التنافسية يأتي من الدور الحاسم الذي تلعبه في حياة المؤسسات، باعتبارها العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسات،

أولا: نشأة الميزة التنافسية: حل مفهوم الميزة التنافسية محل الميزة النسبية الذي كان سائدا في فترة الستينات، وتطورت مفاهيم الميزة التنافسية عبر ثلاث مراحل هي:[1]

1 – المرحلة الأولى: من نهاية الثلاثينات إلى نهاية الستينات، وتمثلت بكتابات ((Selznik، Chamberlin)) والذي ربط الميزة بالكفاءة، و(Hafer&Schendel) اللذان فصلا بين الميزة التنافسية والكفاءة، وبذلك اعتبر الميزة والكفاءة متغيرات مستقلة، والأداء متغيرا تابعا.

2 – المرحلة الثانية: بدأت منذ نهاية الستينات إلى منتصف الثمانينيات، وتمثلت بكتابات Andrews، Gath، Christensen Learned التي أكدت على الفرص والتهديدات والضعف والقوة في مجال الإستراتيجية، و الفرص الداخلية تمثل الميزة التنافسية، وركزت دارسات هذه المرحلة على ضرورة تقييم الموارد والكفاءات لمعرفة ما تمتاز به المؤسسة وتتفوق به عن منافسيها.

3 – المرحلة الثالثة: بدأت في منتصف الثمانينات بكتابات Day، Porter , Fahey , Hu , Wensley وبينت أن أي تفوق في الأداء يكون مرتبط بالميزة التنافسية.

[1]–فرحاتي لويزة،دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة_باتنة_،مرجع سابق،ص149.

ثانيا: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها:

تعريف01: تعريف Porte: الميزة التنافسية تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الإبداع، أي إن جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع.[1]

تعريف 02: هي القدرة المستمرة على مواجهة مختلف مصادر المنافسة في ظل محيط متغير، الأمر الذي يتطلب تحقيق الأفضلية التنافسية التي تمكن من الحفاظ على هذه المقدرة التنافسية واستمرارها. [2]

تعريف 03: قدرة المؤسسة على تحمل المنافسة في السوق عن طريق البحث عن وسائل للحصول والإحتفاظ بالحصة السوقية، والأحسن من ذلك ترقيتها.[3]

تعريف04: ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها استراتيجية معينة للتنافس.[4]

تعريف05: ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية.[5]

من التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي:

الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على خلق ميزة أوعنصر تجعل المؤسسة في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات المنافسة من خلال اتباع إستراتيجية معينة التي تمكنها من الحفاظ على قدرتها التنافسية واستمرارها.

---

[1]- وهيبة داسي،"دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"-، مجلة الباحث،العدد 11،جامعة محمد خيضر،بسكرة،الجزائر،ص168.

[2]- وهيبة داسي،المرجع نفسه،ص168.

[3]-SERGE BELLUT, "**La compétitivité par maîtrise des coûts objectif et analyse de la valeur**", Afnor, 1990.p 6.

[4]-نبيل مرسي خليل ،"**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**،" مركز الإسكندرية للكتاب، مصر ،1998، ص73.

[5]-سليمان عائشة،دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية –عامل الكفاءات في المؤسسة-*دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة مستغانم،رسالة الماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،مدرسة الدكتوراه:ادارة الأفراد وحوكمت الشركات،جامعة بلقايد أبي بكر،تلمسان،الجزائر،2010-2011،ص06.

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية[1]:

- الميزة التنافسية تبنى على الاختلافات والتباين بين المؤسسة ومنافسيها وليس على التشابه.
- يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- عادة ما تكون مركزة في نطاق جغرافي محدود.

وحتى تكو ن الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية:[2]

- ✓ حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- ✓ الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمرخلال الزمن.
- ✓ إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها أوإلغائها من قبل المنافسين.

لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن تكون مجتمعة لأن كل شرط مرهون بالآخر.حيث أن الحسم مقترن بالاستمرارية وهذا الأخير مقترن بشرط إمكانية الدفاع عنها.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية.

حدد بورتر نوعين من الميزة التنافسية هما: ميزة التكلفة الأقل وتمايز أو تمييز المنتج:

أولا: التكلفة الأقل: معناه قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ولتحقيق هذه الميزة فإنه لابدمن فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما للميزة التكليفية.

وتتم الحيارة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية: [3]

- مراقبة الحجم (Economies of scale) من خلال الإنتاج بوفرات الحجم لأجل تغطية التكاليف الثابتة.

---

[1]-منصف شرفي،دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة سوناطراك،جامعة منتوري- قسنطينة،ص10.

[2]-G.GARIBALDI, Stratégie concurrentielle: choisir et gagner,ed.d'organisation, 1994, pp 95-96.

[3]-Michael Porter, **L' Avantage Concurrentiel** .Paris, Dunod, 2000 ,P 85.

- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.
- مراقبة استعمال قد ارت المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.
- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها.
- مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.
- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.
- مراقبة الرزنامة بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة السباقة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أنه تختلف الامتيا ازت في التكاليف الممنوحة لكل منهما.
- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز.
- مراقبة التموضع أو التمركز الخاص بالأنشطة، بالموردين وبالعملاء والذي من شأنه تقليص التكاليف.
- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

ثانيا: ميزة التميز: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك "جودة أعلى–خصائص خاصة للمنتج–خدمات ما بعد البيع" لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.وتستمد ميزة تميز المنتج من خلال عوامل التفرد والتي تشمل العناصر التالية:[1]

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات الخدمات ما بعد البيع.
- تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
- التموضع أو مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.
- التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.
- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.

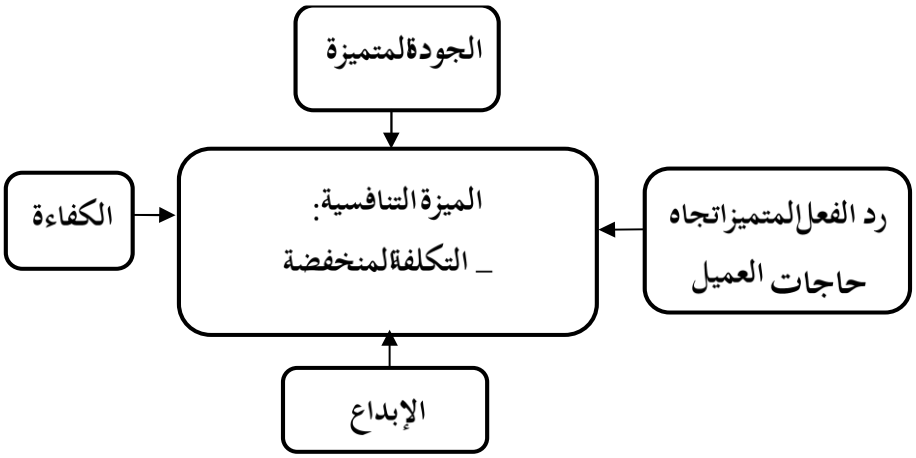
[1] –أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة –ميدانية على شركة سوناطراك–، مرجع سابق، ص56.

- حجم النشاط، والذي قد يتناسب إيجابًا أو سلبًا مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمؤسسة.
- الرزنامة، إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السباقة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطورا.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية[1]

تستدعي الحيازة على الميزة أو مزايا تنافسية، التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة،كماأن التوصل إلى تحقيق الميزة التنافسية أو الأفضلية التنافسية المتفوقة يتطلب من المؤسسة الاعتماد على عدة عناصر، والتي تساهم بدورها في خلق القيمة، حيث تعتبر الكفاءة والجودة والإبداع والاستجابة للعميل، عناصر جد مهمة في كسب المزايا التنافسية

الشكل رقم (02-02) مصادر الميزة التنافسية

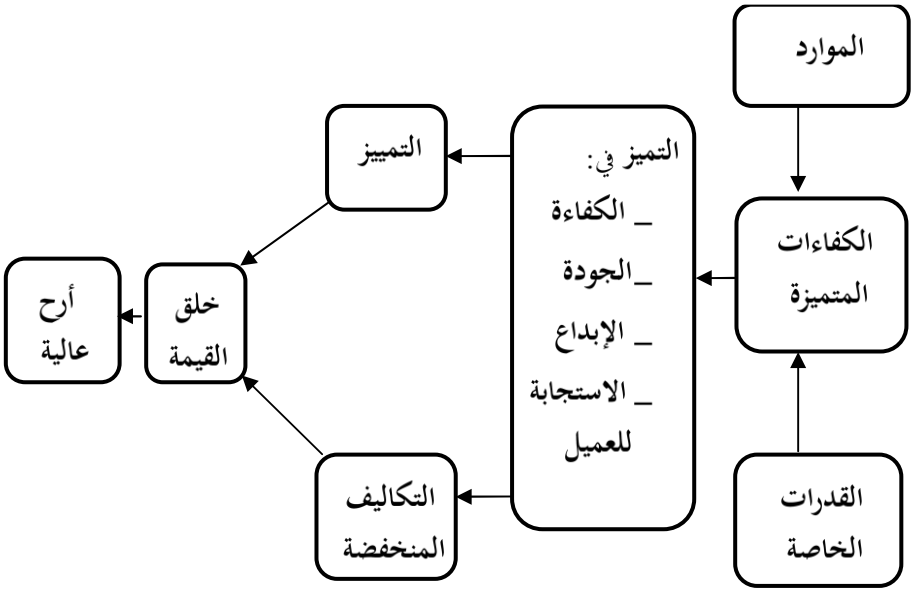


المصدر: محمد قريشي، أهمية تثمين مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان استمرارية مزياها، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد10 ، 2010، ص123.

[1]-محمد قريشي، أهمية تثمين مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة لضمان استمرارية مزياها، المرجع ذاته، ص ص ،123-131.

أولا: الكفاءة:[1]إن الكفاءة المتميزة ما هي إلا قوة مميزة فريدة من نوعها تمكن المؤسسة من إنجاز وتحقيق الكفاءة والجودة والإبداع والاستجابة للعميل. وبذلك يمكن التوصل إلى خلق القيمة والحفاظ على المزايا التنافسية، الأمر الذي يعزز من قدرة المؤسسة التنافسية، وإن المؤسسة التي تتمتع لكفاءة المميزة يكون بمقدورها تمييز منتجاتها وتخفيض تكاليفها لمقارنة مع منافستها. وهذا ما يمكنها من خلق قيمة أكبر مقارنة بمنافسيها، الأمر الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى تحقيق أرباح عالية.الكفاءة المتميزة تتحقق من خلال وجود مصدرين وهي : الموارد والقدراتهذا لإضافة إلى المصادر التي سبق ذكرها ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-03) دور الكفاءة المتميزة في خلق القيمة .



المصدر: محمد قريشي، أهمية تثمين مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان استمرارية مزياها، مرجع سابق،ص127.

ولكي تتمكن المؤسسة منتهيئة كافة الظروف لتحقيق الكفاءة المتميزة فإنه يجب أن تكون موارد المؤسسة فريدة وذات قيمة مقارنة بمنافسيها، والموارد الفريدة هي الموارد التي لا تملكها أي منظمة أخرى (مثلا المهارات التقنية) أما القدرات فيمكن ربطها بمهارة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي وتلك

[1]-محمد قريشي ،أهمية تثمين مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان استمرارية مزياها،نالمرجع ذاته ،ص 124.

المهارات تكمن في الطريقة التي تعتمدها المؤسسة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عمليات الداخليةمن أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

ثانيا: الجودة:[1] تعمل العديد من المنظمات على تحقيق الجودة العالية، لكي تبقى في سوق المنافسة، ولأن الجودة تعني تقليل معدلات التلف أو مطابقة المنتج مع المواصفات المحددة لها في التصميم. لذلك فإن استخدام الجودة كأداة تنافسية، يتوجب على المؤسسات أن تنظر إلى الجودة على أنها فرصة إرضاء المستهلك وليس فقط على الطريقة التي تعالجفيها المشاكل أو تقليل تكاليف العمل.

وقد حدد دافيد غارفين David Garvin الخبير في الجودة بجامعة هارفا رد الأمريكية أربعة نقاط يتعين على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية، وهذه النقاط هي:[2]

- يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك.
- يجب النظر إلى الجودة على أنهاأداة تنافسية.
- يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الإستراتيجي.
- لابد للجودة أن تحصل على التزام المؤسسة لكامل.

ثالثا: الإبداع[3]: يقول بيتر دراكر Peter Drucker "أن إدارة الأفراد وليس إدارة الأشياء هو الذي يجب أن يحتل الاهتمام الأول والرئيسي للإدارة التنفيذية"، ومن ثم فان الإبداع يمثل كل عمل يقوم به الأفراد من أجل تطوير المنتجات وأساليب الإنتاج ونظم التسيير والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة. وبالتالي نستطيع القول أن الإبداع يمثل أحد الأسس البنائية للمزايا التنافسية. وعلى المدى الطويل، يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع. لأنه يمنح المؤسسة منتجات فريدة من نوعها ويسمح الانفراد بتمييز نفسها، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

---

[1]–محمد قريشي ،أهمية تثمين مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان استمرارية مزياها،نفس المرجع،ص 126.

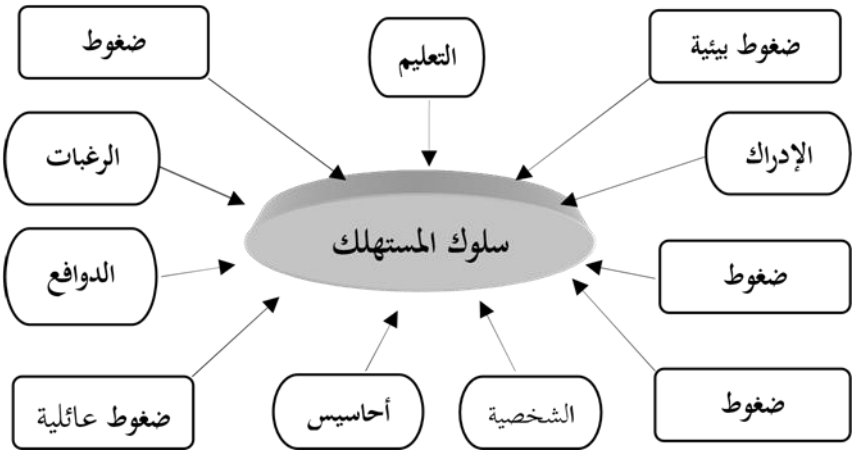
[2]–عبد الستار محمد العلي،**إدارة الإنتاج والعمليات(مدخل كمي)**،دار وائل للنشر،عمان،الاردن،ط1، 2000،ص 38.

[3]– محمد قريشي ،أهمية تثمين مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان استمرارية مزياها،نفس المرجع،ص 128.

رابعا: الاستجابة لحاجات العميل: يقول أريك شولتز "Eric Schultz" في موضوع الاستجابة للعميل "المستهلكون لا يبحثون على أرخص كلفة، بل أعلى قيمة..."، فتكون تخفيض التكلفة تناسب القيمة التي يرجى الحصول عليها من هذا المنتج، ولكي تتمكنالمؤسسات من تحقيق هذا العامل بشكل جيد، يتوجب عليها أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات ورغبات عملائها،و لتالي سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها،الأمر الذي بدوره يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزاياالتنافسية، إن عملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل.

يمكن القول أنه يتوجب على المنظمات التي تريد الحصول على مزياتنافسية عليها أن تستجيب بسرعة لحاجات العملاء، لأنه من الطبيعي أن يتمتع العميل (الزبون) بميزة تجعل الحصول على المنتج بسرعة كبيرة حالما طلبه. وذلك لأن التأخير في إيصال المنتج إلى مستهلكين قد يؤدي إلى التأخير وخلق الاختناقات وزيادة التكاليف وظهور مشاكل عديدة للمستهلكين. وأيضا معرفة العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك والتي يمكن حصرها في الشكل التالي:

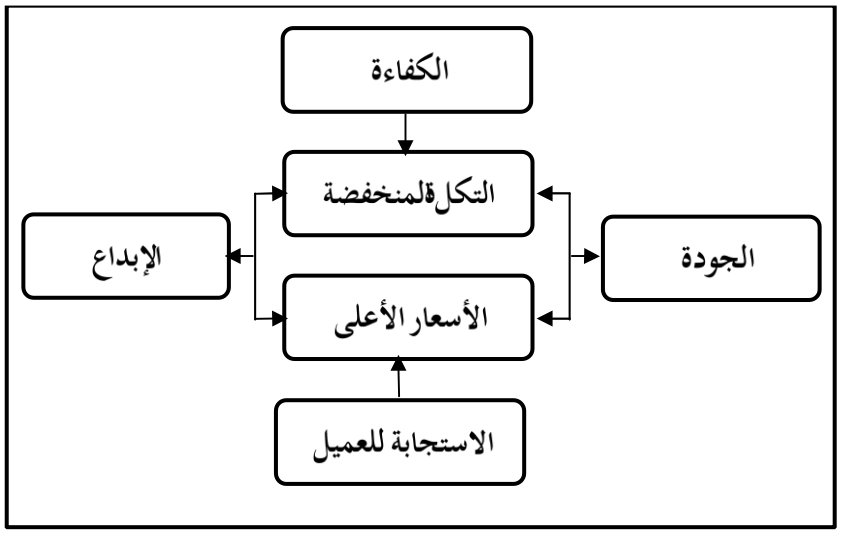
الشكل رقم (02-04):العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك



المصدر: محمد الصيرفي، **إدارة التسويق**، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص116.

بعد استعراض كافة المصادر التي تمكن المؤسسة من بناء مزايا نافسية الأمر الذي بدوره يمكن المؤسسة من تعزيز قدرتها التنافسية. يمكن الإشارة أيضا إلى التأثير الذي تفرضه المصادر السابقة (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة للعميل) على تكلفة الوحدة والسعر، وذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-05) تأثير الكفاءة، الجودة، الاستجابة للعميل، والإبداع على تكلفة الوحدة والسعر.



المصدر: محمد قريشي، أهمية تثمين مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان استمرارية مزياها، مرجع سابق، ص135.

الكفاءة والإبداع والجودة والاستجابة للعميل هي مصادر أو عناصر هامة في تحقيق وبناء المزايا التنافسية. حيث يمكن القول أن الكفاءة العالية تمنح المؤسسة الفرص لتخفيض تكاليفها، هذا لإضافة إلى أن الجودة المتفوقة تسمح لها بفرض الأسعار العالية، كما أن الاستجابة الكبيرة والسريعة للعملاءتسمح أيضا للمؤسسة من فرض السعر العالي. دون أن ننسى كذلك أن الإبداع المتفوق يمكن أن يسمح للمؤسسة من تخفيض التكاليف الوحدوية ورفع الأسعار.

كافة العناصر المذكورة سابقا تشكل عاملا مساعدا للمؤسسة لخلق المزيد من القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تمييز منتجاتها لمقارنة مع منافسيها.

المبحث الثالث: آليات الميزة التنافسية

تتنافس المؤسسات الاقتصادية اليوم وفق قواعد تغيرت كثيرا عن تلك التي كانت سائدة عند ظهور هذا المفهوم مند عقدين من الزمن، فقد انتقلت المؤسسة الاقتصادية من التنافس في أسواقمحلية ضيقة إلى التنافس في أسواق عالمية لا حدود لها ومن كونها مؤسسة وحيدة النشاط إلىمؤسسة متعددة النشاط، بل ومتعددة الجنسية أيضا أضف إلى ذلك تغير الخصائص الاقتصاديةوالتكنولوجية لهذه المؤسسات من جهة وتغير الملامح الأساسية للأسواق من جهة أخرى. مما يعني أن تعمل على تعظيم مزاياها التنافسية وتفوقها على منافسيها، وأن هذا التفوق لا يكون إلا بتأثير في عوامل وقواعد المنافسة بمفهومه الواسع.

المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين وهما:[1]

1. **حجم الميزة التنافسية:** يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقت الشركات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها .

وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة كمايلي:

أ. **مرحلة التقديم:** تعتبر من أطول وأصعب المراحل لأنها تتطلب تجنيد كل موارد المؤسسة، ماديا وبشريا، خاصة خلق الأفكار.

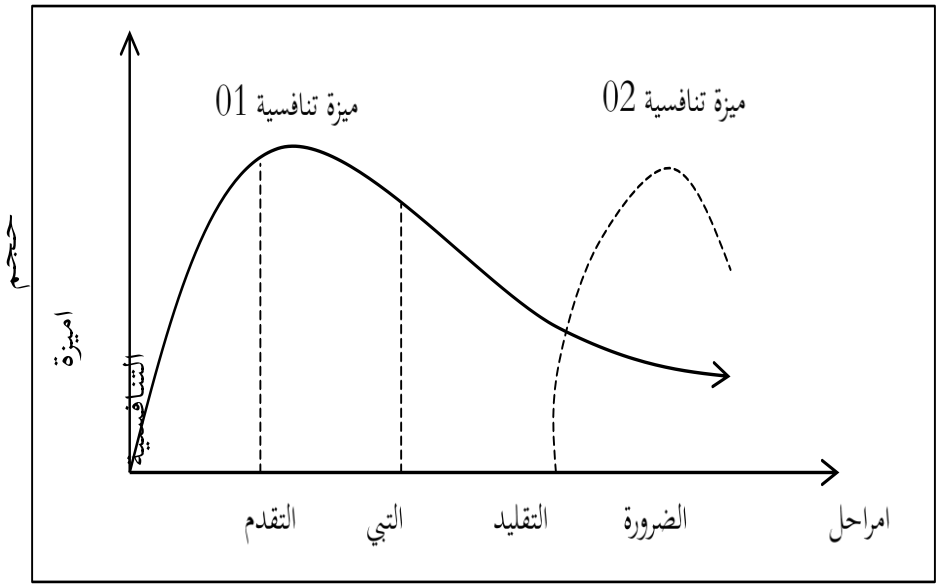
ب. **مرحلة التبني:** وهي مرحلة الإنطلاق بحيث تبدأ المؤسسة في العمل وفق هذه الميزة.

ت. **مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة تبدأ الميزة في التلاشي والتقادم بسبب إمكانية تقليدها من قبل المنافسين لإيجاد ميزة أخرى، وهذا يمثل تهديدا للمؤسسة.

ث. **مرحلة الضرورة:** هذه المرحلة تكون في حالة ظهور تقنيات وأساليب جديدة، تقف حاجزا أمام الميزة بحيث لا تتماشي وهذه التطوارت، وبالتالي فالجديد يؤدي إلى تقادمها، وهذا بدوره يفرض على المؤسسة البحث عن الجديد والتجديد والتطوير لها.

[1]-أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة – ميدانية على شركة سوناطراك-،مرجع سابق،ص56.

الشكل (02-06)دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر:نبيل محمد مرسي،**استراتيجيات الادارة العليا**،مركز الاسكندرية للكتاب ،مصر ،1998،ص97.

2. **نطاق التنافس أو السوق المستهدف**: أي مدى توسيع نطاق النشاط وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفوارت في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات الحجم، كما يمكن أيضًا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له ويتحدد نطاق التنافس من خلال:[1]

أ. **القطاع السوقي**: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذينَ يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

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

[1]- نبيل مرسي خليل، **الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 78.

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

ث. **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق م ازيا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفارد والخبارت عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المطلب الثاني: معايير الحكم على جودةالميزة التنافسية.

يمكن تلخيص معايير الميزة التنافسية في النقاط التالية: [1]

-مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة .

-مدى تفويض وتمكين العاملين .

-مدى الاهتمام بالتدريب المستمرللعاملين،وقدرالتخصصات التي ترصد لذلك بالنسبة للمحددات،مثل عدد العاملين،مدى حدة المنافسة ....

-مدى الاهتمام بالبحوث والتطوير،وقدرالتخصصات لبرامجه .

-مدى وجود توجه تسويقي، أي استلهام حاجات ورغبات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم الأهداف، الاستراتيجيات والسياسات والسعي المستمر للاستجابة ورغبات العملاء، والتكيف مع متغيراتها .

-مدى زرع وتنمية روح الفريق على مستوى المؤسسة وقطاعاتهاوإدارتها .

[1] -براهمي فيروز،الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة :مؤسسة بوفال،مرجع سابق ،ص 43.

-مدى استخدام المديرين المحترفين .

-مدى توافر العمالة والمهارة .

-مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال :

- دعم عملية صنع القرار .
- تصميم وتطوير المنتج .
- جدولة العمليات والتسليم للعملاء .
- مدى فعالية وكفاءة التكنولوجيا المستخدمة.

المطلب الثالث: آليات تطوير الميزة التنافسية ومظاهرها.

أولا: آليات تطوير الميزة التنافسية.

حتى يمكن للمؤسسة أن تواجه مختلف الضغوطات التنافسية، والإبقاء على مكانتها في السوق لابد أن تعمل على تعزيزميزاتها التنافسية مستديمة عن طريق عدة آليات أهمها:

-مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول إلى منتجات جديدة جيدة وتطوير السلع الحالية بتكلفة أقل وبتقنية أحدث وبشكل دائم .

-مواصلة البحث والتطوير لتحسين أساليب وطرق الإنتاج، وترشيد استخدام الموارد، تحقيق الكفاءة قبل الإبداع، وذلك بالاستغلال الأحسن للإمكانيات التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستقرة ورفع الإنتاجية والسيطرةعلى عناصرالتكاليف .

-بناء قاعدة معلومات لتعظيم المكون المعلوماتي لدى المؤسسة عن الأسواق والعملاء والمنافسين .

-الوصول غلى السلع وخدمات جديدة مرافقة للسلع والخدمات الأساسية .

-احتضان العملاء والاستجابة السريعة لحجاتها واشتراكهم في القرارات،وإضافة قيمة لها بشكل دائم،وشراكة الموردين في القرارات .

-البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز، وتطوير أساليب التعامل مع الأسواق والعملاء .

-التحالفات الإستراتيجية مع الموردين لغزو الأسواق الجديدة، أو تكوين مؤسسات مساندة لهم في مجالات التمويل،التصدير،البحوث والترويج والتوزيع وغيرها.

- التعامل مع مؤسسات عالمية، وإنشاء مشروعات مشتركة .

-بناء هيكل تنظيمي داعم للتمييزوبناء فرق عمل الكونية .

-فهم العميل قبل المنافسين والرسملة على موجات الأجيال .

-تحديد قيمة أووعد معين للعميل هوالخيارالأفضل بدلا من الوعود العديدة .

-البساطة سلاح للتنافس وكذا الالتزام.

ثانيا: مظاهر الميزة التنافسية:[1]

أما بالنسبة إلى مظاهر الميزة التنافسية فتتمثل أهمها فيما يلي:

- منتجات فريدة ومتميزة ذات جودة.
- منتجات رخيصة الثمن.
- الإبداع والإبتكار.
- الوقت الأقل للإنتاج والسرعة في خدمة العملاء.
- القدرة على إرضاء العملاء.
- التوافق مع المتغيرات.
- إدارة العلاقات مع الموردين.

[1] -بوسهوة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة _دراسة حالة فرع انتيبيوتيكال لمجمع صيدال_،مرجع سابق،ص 92.

المبحث الرابع: دور المورد البشري الممكن في تحقيق الميزة التنافسية.

يمكن امتلاك ميزة تنافسية إذا ما اعتمدت المؤسسة على موارد وإمكانيات استراتيجية تساهم بشكل فعال في خلق قيمة ليس في مقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق، وتطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد جميع الموارد والإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: دور الابداع في تحقيق الميزة التنافسية.

يعتبر الإبداع أحددعائم التنافسية، الذي يقوم على أساس تقديم الجديد، وتحقيق القيمة المضافة، لما يخدم ويشبع حاجات ورغبات العملاء المطلوبة وحتى المتوقعة، حيث أن هذه الأخيرة تؤدي إلى تحقيق التفوق الذي يضمن للمؤسسات التميز والريادة.

ومن أجل الوصول إلى تحقيق الإبداع تقوم المؤسسة برصد مختلف الأفكار والمعارف المتوفرة والعمل على تجديدها وذلك بتسخير الجهود والطاقات الفكرية العاملة بالمؤسسة وذلك من أجل الوصول إلى ما يتطلع إليه العملاء خاصة المستهلكين وسواء اعتمد على مصدر الإبداع من داخل المؤسسة أو خارجها فهو يعود في الأصل إلى أن مصدره الوحيد هو الإنسان المالك للعقل المفكر والمميز.[1]

يشتمل الإبداع على كل تقدم يطرأ على المنتجات وأساليب الانتاج ونظم التسيير والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة.فالإبداع يمثل أحد الأسس البنائية للمزايا التنافسية،وعلى الالمدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع،لأن الإبداع يمنح المؤسسة منتجات فريدة من نوعها ،ومن ثم فإن إدخال الإبداع على المنجات يساهم في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات،وفي كل حالة يمكن للمؤسسة أن

[1] – سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص118.

تفرض سعرا عاليا وذلك كونها المورد الوحيد للمنتج الجديد،وإلى أن ينجح المنافسون في محاكاة المنتج الجديد تكون المؤسسة قد أرست ولاء للعلامة يصعب عليهم النيل منه.[1]

وتبرز أهمية ودور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال النقاط التالية:[2]

1. يسمح الإبداع بالحفاظ على معدل النمو في السوق لفترة طويلة، من خلال التحسينات على المنتج أوعلى طرائق الإنتاج، مما يدعم المبيعات، ويسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج، وبالتالي مضاعفة الربحية المتفوقة واستدامتها.
2. يؤدي الإبداع إلى بعث نشاط كان مستقرا أو آيلاً إلى الزوال بشكل مفاجئ، من خلال تجديده وإستدامته تكنولوجية.
3. يساهم الإبداع في وضع حواجز دخول على الداخلين المحتملين من خلال التكنولوجيا الجديدة، معرفة كيفية العمل، أو الحيازة على براءة اختراع، ففي هذه الحالة تحمي الشركات نفسها من المنافسينالمحتملين، من خلال انفرادها في التحكم في طرائق الإنتاج، والتمتع بالمزايا التنافسية لفترة زمنية طويلة.
4. يؤدي الإبداع إلى توسيع الفجوة التنافسية، فيتضاءل بذلك عدد المنافسين، مما يؤدي بدوره إلى تناقص حدة المنافسة، والحصول على ميزة تنافسية مستدامة.
5. يؤثر الإبداع بقوة على مردودية طرائق الصنع .فالإبداع يؤدي عموما إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة بشكل واضح، مما يعني التأثير الإيجابي على الربحية والمحافظة على الميزة التنافسية لفترة طويلة.

[1] –بن سديرة نور الدين، دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية _دراسة حالة مؤسسة الإتصالات موبيليس–قسنطينة–_رسالة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير،تخصص تسيير موارد البشرية،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،الجزائر،2014–2015،ص 83.

[2] –أبوبكر بوسالم، دور سياسة التمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة_دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية_،مرجع سابق،ص 84.

المطلب الثاني: دور الاتصال في تحقيق الميزة التنافسية

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الإتصالات بها وهذا يعني أن الإتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها من منظور أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الادارية في المؤسسة، لذلك تعتبر التصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم، ويجب تقاسم وتبادل المعلومات المتعلقة بشؤون المؤسسة. فقنوات الاتصال المفتوحة في كل الاتجاهات، وعلى كل المستويات. تعمل الاتصالات على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها.وبالتالي يمكن اعتبار الاتصالات التنظيمية تساهم في:[1]

1. **تفهم الأفراد لطبيعة عملهم**: يساهم الاتصال الفعال في نقل الاوامر والتعليمات التي تصدرها الادارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المؤسسة لذا يتم اطلاعهم واحاطتهم بموقف وسلوك الادارة العليا باتجاههم مما يساعد العاملين على تفهم طبيعة اعمالهم المختلفة.والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها حتى يتم تعاونهم مع الدارة وتعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضاهم وارتفاع معنوياتهم وتحسن مستوى أدائهم.
2. **التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل**: يساعد الاتصال في إحاطة الادارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوى وبالتالي يمكن الادارة العليا تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم، مما يساعد على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسة.
3. **تحقيق التنسيق في العمل**: يحقق الاتصال الفعال والمستمر تقاربا في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل الجوانب العملية الادارية والانتاجية، مما يقلل من سوء الفهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل.
4. **توفر المعلومات**: إن الاتصال الفعال والمستمر بين المستويات يساهم في توفير المعلومات دائمة وبشكل سريع للأفراد العاملين مما يساعدهم على أداء المهام الموكلة إليهم بالكمية والنوعية الازمة.

[1] –بن سديرة نور الدين، دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية _دراسة حالة مؤسسة الإتصالات موبيليس–قسنطينة–_نفس المرجع السابق، ص 83.

يجب العمل على تفعيل الإتصال في المؤسسة من أجل تحقيق تكامل وإندماج بين الكفاءات الفردية داخل المؤسسة من أجل تحقيق كفاءات جماعية عبر مختلف أنحاء المؤسسة

المطلب الثالث: استراتيجية تمكين العاملين والميزة التنافسية

أصبحت المطالبة بمشاركة الأفراد والعاملين في الإدارة وسيلة لضمان ولاء العاملين وتحفيزهم وزيادة مشاركتهم وهذا ما يعني التمكين.

يعد وسيلة أساسية وهادفة في تحقيق المؤسسات لأهدافها بكفاءة وفاعلية عالية كما أن التنافس في الأسواق العالمية يجعل من التمكين ضرورة حتمية في انصهار العاملين فيها، ببودقة الولاء والإنتماء المخلص للمؤسسة، وهذا ما يحقق لها المكانة السوقية الملائمة، إضافة إلى تمكين الأفراد لديها بتحقيق سبل الإبداع والإبتكاروالتميز في الأداء، من خلال تفاعل الآراء بالمشاركة الطوعية المخلصة لغرض التحسين والتطوير المستمر في الأداء.

لكن التمكين يتطلب ثقافة خاصة في المؤسسة، ولابد أحياناً من إعادة تنظيم المؤسسة وإلغاء بعض المستويات الإدارية، وتشير الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات إلى أن عنصر التمكين وتفويض القيادات مزيداً من السلطات يعززمن الإدارة الناجحة للمؤسسات وتحقيق المزيد من الإبداع.[1]

أصبحت اسراتيجية تمكين العاملين أحد مقومات الميزة التنافسية للمنظمة من خلال مواردها البشرية وكفاءتها العاملة، وتحقق لها مجموعة مزايا أهمها:

- تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية للوصول بمقترحاتهم إلى اتخاذ قرارات تفيد المؤسسة من جهة، وتوفر لديهم الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي، إضافة إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود المنظمة.

[1] –شويحة صلاح الدين ،دور إدارة المعرفة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة_دراسة حالة المديرية العملية لإتصالات الجزائر_مرجع سابق،ص44.

وبالتالي يمكن القول أن المنظمات التي طبقت مفهوم تمكين العاملين، حققت نتائج أفضل من منافسيها، لأنها استطاعت من خلاله تحقيق رضاهم وولائهم.

خلا صة الفصل.

إن هدف المؤسسات إلى تحقيق التميز لكي تحتل مكان الريادة، الذي يضمن لها البقاء والإستمرار، وهذا يتوقف على مدى إمتلاك المؤسسة لمصادر قوة، حيث أن القوة لم تعد تعترف بالقوة العضلية، وإنما القوة القادرة على التفكير والإبداع والإنجاز المتمثلة في الكفاءات باعتبارها مصدر للميزة التنافسية، ينبغي على المؤسسة أن تدرك بأن التنافسية ليست اختيار بل ضرورة حتمية تمليها عليها الظروف الجديدة، وعليها التعامل مع قواعدها التي تقوم أو تستند في الأساس على تمكين العنصر البشري.

يفترض على المؤسسة تحديد كل ما تملكه من موارد وطاقات في سبيل تأكيد حضورها القوي من خلال امتلاكها ميزة تنافسية التي تمكنها من الارتقاء وذلك من خلال خلق قيمة متميزة، وهذا يفرض على المؤسسة أن تكون السباقة في ذلك.

إن للتمكين مكانة خاصة في المؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية ولابد من تجسيده في أرض الواقع لا أن يبقى مجرد حبر على ورق أو مجرد كلام، وهذا ما سنحاول التعرف عليه في الفصل الثالث من خلال دراسة ميدانية على قطاع بنكي بولاية المدية.

الفهرس

العنوان	الصفحة
شكر	
إهداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين المورد البشري (العاملين)	
تمهيد الفصل	02
المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين	03
المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين	03
المطلب الثاني: أبعاد وأسباب تمكين العاملين	04
المطلب الثالث: خطوات تمكين العاملين	08
المبحث الثاني: أساسيات حول التمكين العاملين	12
المطلب الأول: مراحل عملية تمكين العاملين	12
المطلب الثاني: خصائص وأهداف تمكين العاملين	14
المطلب الثالث: أهمية وأساليب تمكين العاملين	18
المبحث الثالث: دعائم وفوائد وعوائق تمكين العاملين	22
المطلب الأول: دعائم عملية تمكين العاملين	22
المطلب الثاني: فوائد عملية تمكين العاملين	24
المطلب الثالث: عوائق عملية تمكين العاملين	27
المبحث الرابع: تمكين العاملين وأثره على المؤسسة والأفراد	29

المطلب الأول: عناصر تمكين العاملين	29
المطلب الثاني: متطلبات تمكين العاملين	33
المطلب الثالث: شروط نجاح التمكين	39
خلاصة الفصل	43
الفصل الثاني: التأطير النظري للميزة التنافسية	
تمهيد الفصل	45
المبحث الأول: ماهية التنافسية	46
المطلب الأول: مفهوم وأهداف التنافسية	46
المطلب الثاني: أنواع وأسباب ومميزات التنافسية	48
المطلب الثالث: عوامل ومؤشرات التنافسية	51
المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية	57
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية	57
المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية	59
المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية	61
المبحث الثالث: آليات الميزة التنافسية	66
المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية	66
المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية	68
المطلب الثالث: آليات تطوير الميزة التنافسية ومظاهرها	69
المبحث الرابع: دور المورد البشري الممكن في تحقيق الميزة التنافسية	71
المطلب الأول: دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية	71
المطلب الثاني :دور الاتصال في تحقيق الميزة التنافسية	73
المطلب الثالث :استراتيجية تمكين العاملين والميزة التنافسية	74
خلاصة الفصل	76
الفصل الثالث: دراسة حالة قطاع بنوك بولاية المدية	

تمهيد الفصل	78
المبحث الأول: معلومات عامة حول البنوك محل الدراسة BEA، BDL ، BADR.	79
المطلب الأول: البنك الخارجي الجزائري	79
المطلب الثاني: بنك التنمية المحلية	87
المطلب الثالث: بنك الفلاحة والتنمية الريفية	90
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	96
المطلب الأول: منهج الدراسة	96
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	98
المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والاختبارات الإحصائية	99
المطلب الرابع: ثبات وصدق الدراسة	101
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة	105
المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية	105
المطلب الثاني: التحليل الوصفي للمتغير المستقل التمكين	112
المطلب الثالث: التحليل الوصفي للمتغير التابع الميزة التنافسية	116
المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة	122
خلاصة الفصل	127
خاتمة عامة	129
قائمة المراجع	
الملاحق	

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وهب لنا قلبا يأمل وجعل لنا عقلا فكره يتسلل وبث فينا صبرا عطره يتكلل ورزقنا أجسادا تجهد وتعمل.

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى اللذان قال فيهما المولى عز وجل ﴿و بالوالدين إحسانا...﴾ .

إلى أغلى إنسان في حياتي إلى شمعة وجودي أمي الغالية.

إلى أحب وأغلى مخلوق ,اعز إنسان على قلبي أبي العزيز.

إلى أختي مريم ،إلى إخوتي :سيدعلي،حمزة ومحمد وخاصة أخي إسماعيل الذي ساندني كثيرا حتى أكمل مسيرتي الدراسية.

إلأى عائلتي الكبيرة كبارا وصغارا.

إلى أعز صديقة,اغلى حبيبة أختي سهيلة.

إلى الأستاذ المحترم *عمر علي عبد الصمد*الذي نشكر له صنيعه.

إلى الأستاذ الفاضل*محمد بولصنام* الذي ساعدنا كثيرا وأتعبناه كثيرا.

إلى كل مخلوق صلى على النبي العدنان محمد خير الأنام صلى الله عليه وسلم وكل من نطق بالشهدتان .

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل وإلى كل طلبة الماستر وطلبة جامعة يحي فارس بالمدية وكل إطاراتها ,اساتذتها وعمالها.

إلى إخواننا في غزة وفلسطين وسوريا والعراق ،رفع الله عنهم البلاء دون أن ننساهم بالدعاء.

سامية

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك جل جلالك.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين...

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار...إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل أسمه بكل افتخار..

أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة...إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني...إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى إخوتي ورفقاء دربي وهذه الحياة بدونهم لا شيء معهم أكون أنا وبدونهم أكون مثل أي شيء...في نهاية مشواري أرد أن أشكرهم على مواقفهم النبيلة ولتطلعهم لنجاحي بنظرات الأمل

سفيان ، محمد ،عماد ، عبد المؤمن

إلى الكتكوت الصغير عبد الرحيم وأمه

إلى توأم روحي...إلى من أرى التفاؤل بعينيه...والسعادة في ضحكته..إلى الروح التي سكنت روحي

زوجي العزيز "طيب"

إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة...إلى الأخت التي لم تلدها أمي...إلى من رافقتني وسارت الدرب خطوة بخطوة معي وما تزال ترافقني حتى الآن

سامية

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ومهدوا لنا طريق العلم والمعرفة..إلى جميع الأساتذة الأفاضل

بالأخص عمر عبد الصمد و بولصنام محمد

وكذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة .

خلاصة عامة

لا يتوقف نجاح المؤسسة على الموارد المالية فقط بل يتعدى ذلك إلى الموارد البشرية فهذه الأخيرة بمثابة رأس مال لابد على المؤسسة من استغلاله والمحافظة عليه بشكل جيد، وتعتبر عملية اكتساب المهارات والخبرات وتنميتها أساسية في تحقيق الميزة التنافسية، كما أكدت الدراسات أن درجة تنافس المؤسسات تتحدد بمستوى مهارات وخبرات الموارد البشرية، وذلك عن طريق وضع سياسات وبرامج خاصة بتمكينهم لممارسة مهامهم تقوم على أساس علمي سليم ومن خلال ذلك يمكن القول أن نجاح المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية يعتمد اعتمادا مباشرا على قدرة العاملين وكفاءتهم ولا يتم هذا إلا عن طريق التمكين الذي يعتبر فرصة جوهرية تضمن بواسطتها الصمود في وجه التحديات لضمان نموها وبقائها واستمراريتها.

إن شيوع التمكين في العصر الحالي كمصطلح ومنهج تطبقه العديد من المؤسسات بأشكال مختلفة ، فتبني هذا الأخير يعد كفلسفة لتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المؤسسات على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها استغلال أمثل بما ينعكس إيجابا على روحهم المعنوية حيث يؤدي إلى كسب ميزة تنافسية وبالتالي فهو يضمن عجلة النمو والتطوير للمؤسسة، فهذا الأخير هو مادة صالحة للبحث من أجل معرفة أبعاده والأسباب التي تدعوا إليه ومتطلباته المختلفة إضافة إلى التوصل إلى أهم خطوات ومراحل وأساليب التمكين وغيرها، كما تم اختباره من خلال الممارسة الحقيقية له في المؤسسات.

كما باتت التنافسية حاجة ملحة للمؤسسات لكي تنمو وتبقى بحيث توسعت حلبة المنافسة لتصبح كونية والمجال أصبح مفتوح للجميع ولكن البقاء للأقوى والقوي هو الذي يملك الميزة التنافسية، إن تحقيق هذه الأخيرة في المؤسسة يتطلب معرفة مصادر الحصول عليها ومحدداتها واستعراض آليات تطويرها ومظاهرها.

✓ **نتائج اختبار الفرضيات**

لقد توصلنا من خلال بحثنا إلى عدة نتائج وفق سياق منهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة والتي يمكن تقديمها بشكل نتأكد فيه من صحة الفرضيات المقدمة سابقا كالتالي:

الفرضية الأولى: التمكين لا يعني مشاركة العاملين شكليا في صناعة القرار ولا يعني الاستماع لهم في اجتماعات مختلفة بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين مع منحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من رئيس العمل لإعطائهم الفرصة لإتقان عملهم أو إدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للمتعاملين في المؤسسة وهذا ما يحقق لها ميزة تنافسية.

وبالنسبة لأبعاده توجد مجموعة من الأبعاد التي يقوم عليها حيث اختلفت آراء الباحثين حولها، ونحن ارتأينا أن تكون الأهمية والكفاءة والتأثير وحرية الاختيار أبعادا للتمكين.

ومع تنامي ظاهرة تبني التمكين وما يحمله من تغيرات متسارعة في المؤسسة أصبح يمثل تحدي كبير لها مما استدعى هذا توفير مجموعة من الدعائم تدعم عملية التمكين.تبين أن هناك اختلاف كبير بين إدارات المؤسسات من حيث تبنيها للتمكين.وتم إثبات صحة هذه الفرضية.

- ✓ **الفرضية الثانية:** الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون وتعتبر عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس، ولها محددين اثنين تقوم عليها والمتمثلين في حجم الميزة ونطاق التنافس، يجب على المؤسسات ألا تكتفي بالحيازة على الميزة التنافسية باعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن أن تحتفظ بها بصفة مستمرة. وتم إثبات صحة هذه الفرضية
- ✓ **الفرضية الثالثة:** من خلال إجابات أفراد العينة يمكن القول إن هناك علاقة طردية بين تمكين العاملين والميزة التنافسية لأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة 0.05 لدور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية وتم نفي هذه الفرضية.

الاستنتاجات

أهم نتائج الدراسة المتوصل إليها:

- ✓ تخوف الكثير من الإدارات في المؤسسات من تبني إستراتيجية التمكين لأنها تتضمن ارتفاع التكاليف لزيادة مؤهلات العاملين.
- ✓ تخوف بعض الرؤساء من فقدانهم السلطة أو فقدان مناصبهم الإدارية فيما لو تمتع بعض العاملين المتميزين ببعض الصلاحيات التي تكسبهم ثقة وحب الآخرين.

- ✓ استنتجنا أن التمكين بعناصره يؤثر على المؤسسات من عدة جوانب وهو ما يجعلها تحقق ميزة تنافسية.
- ✓ تعتبر الميزة التنافسية أهم مصدر يساهم في تحقيق تفوق المؤسسة عن بقية منافسيها.
- ✓ تواجه البنوك منافسة شرسة من قبل البنوك الرائدة.
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين والميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من مشاركة المعلومات، الإدارة الذاتية، فرق العمل عند مستوى الدلالة0.05.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الكفاءة، الجودة، الإبداع، الاستجابة لحاجات العميل عند مستوى الدلالة0.05.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين المورد البشري ف تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة0.05.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الدراسة بما يلي:

- ✓ إعداد الدراسات البحثية في مختلف المؤسسات حول التمكين لإيجاد أهم العوامل والمقومات التي تؤدي إلى نجاح المؤسسات، والوقوف على أهم المعوقات التي تواجهها في تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ ضرورة اهتمام إدارة المؤسسات أو الرؤساء بإشراك العاملين بالمعلومات المتعلقة بعملهم لتمكينهم من اتخاذ قرارات مناسبة وصحيحة في بعض المواقف دون الرجوع للإدارة أو الرئيس.
- ✓ اعتماد الشفافية من قبل الإدارة العليا أو الرؤساء وذلك من خلال توفير بيئة ملائمة وذلك ليتمكنوا من أداء عملهم على أفضل وجه ممكن.
- ✓ الاهتمام بتثقيف العاملين من خلال إلقاء المحاضرات من قبل مختصين بأهمية التمكين وفوائده ومزاياه للعاملين وللإدارة العليا في المؤسسة، وتشجيع العاملين على تبني الأدوار القيادية من خلال مواقعهم في العمل مع تحملهم لمسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى إنجاز العمل بسرعة بعيدا عن الروتين.
- ✓ يجب أيضا تثقيف المدراء والرؤساء من أجل توعيتهم بأهمية تمكين العاملين وأنهم لن يفقدوا سلطاتهم وصلاحياتهم من تبني التمكين.

- ✓ يجب التطرق لبعض المتغيرات في المؤسسة غير التمكين لتحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ عند الحصول على الميزة التنافسية يجب معرفة مصادر تلك الميزة للمحافظة عليها.
- ✓ يجب على البنوك الاهتمام أكثر بالتمكين خاصة وأنها تواجه منافسة قوية في مجال تخصصهم.

آفاق الدراسة

ختاما تكون دراستنا تمهيدا لدراسات أخرى مستقبلية تكون أكثر تخصصا ودقة في معالجة التمكين أو المزايا التنافسية في المؤسسات الجزائرية.

ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع بكل أبعاده وبهذا الصدد نقترح مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تشكل دراسات مستقبلية.

- علاقة التمكين بإدارة الوقت في المؤسسة.
- إدارة الموارد البشرية ودورها في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- علاقة تكنولوجيا المعلومات بالتمكين.

شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد خير الأنام وعلى صحبه أجمعين وجمعنا بهم يوم القيامة في الفردوس الأعلى .

بعون الله ورحمته وفضله تمكنا من إنجاز هذا العمل الذي كان ثمرة مجهود سنة كاملة.

نتقدم بالشكر الجزيل والإمتنان الكبير إلى الأستاذ الفاضل « عمر علي عبد الصمد» المشرف على عملنا.

كما نتقدم بالشكر إلى الأستاذ المحترم الجاد في عمله * محمد بولصنام* الذي كان سخي معنا ولم يبخل علينا .

نشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل داخل الجامعة وخارجها.

الفهرس



مقدمة عامة



الملاحق



الفهرس

العنوان	الصفحة
شكر	
إهداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين المورد البشري (العاملين)	
تمهيد الفصل	02
المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين	03
المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين	03
المطلب الثاني: أبعاد وأسباب تمكين العاملين	04
المطلب الثالث: خطوات تمكين العاملين	08
المبحث الثاني: أساسيات حول التمكين العاملين	12
المطلب الأول: مراحل عملية تمكين العاملين	12
المطلب الثاني: خصائص وأهداف تمكين العاملين	14
المطلب الثالث: أهمية وأساليب تمكين العاملين	18
المبحث الثالث: دعائم وفوائد وعوائق تمكين العاملين	22
المطلب الأول: دعائم عملية تمكين العاملين	22
المطلب الثاني: فوائد عملية تمكين العاملين	24
المطلب الثالث: عوائق عملية تمكين العاملين	27
المبحث الرابع: تمكين العاملين وأثره على المؤسسة والأفراد	29

الفهرس

المطلب الأول: عناصر تمكين العاملين	29
المطلب الثاني: متطلبات تمكين العاملين	33
المطلب الثالث: شروط نجاح التمكين	39
خلاصة الفصل	43
الفصل الثاني: التأطير النظري للميزة التنافسية	
تمهيد الفصل	45
المبحث الأول: ماهية التنافسية	46
المطلب الأول: مفهوم وأهداف التنافسية	46
المطلب الثاني: أنواع وأسباب ومميزات التنافسية	48
المطلب الثالث: عوامل ومؤشرات التنافسية	51
المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية	57
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية	57
المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية	59
المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية	61
المبحث الثالث: آليات الميزة التنافسية	66
المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية	66
المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية	68
المطلب الثالث: آليات تطوير الميزة التنافسية ومظاهرها	69
المبحث الرابع: دور المورد البشري الممكن في تحقيق الميزة التنافسية	71
المطلب الأول: دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية	71
المطلب الثاني :دور الاتصال في تحقيق الميزة التنافسية	73
المطلب الثالث :استراتيجية تمكين العاملين والميزة التنافسية	74
خلاصة الفصل	76

الفهرس

الفصل الثالث: دراسة حالة قطاع بنوك بولاية المدية	
تمهيد الفصل	78
المبحث الأول: معلومات عامة حول البنوك محل الدراسة BEA، BDL، BADR.	79
المطلب الأول: البنك الخارجي الجزائري	79
المطلب الثاني: بنك التنمية المحلية	87
المطلب الثالث: بنك الفلاحة والتنمية الريفية	90
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	96
المطلب الأول: منهج الدراسة	96
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	98
المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والاختبارات الإحصائية	99
المطلب الرابع: ثبات وصدق الدراسة	101
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة	105
المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية	105
المطلب الثاني: التحليل الوصفي للمتغير المستقل التمكين	112
المطلب الثالث: التحليل الوصفي للمتغير التابع الميزة التنافسية	116
المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة	122
خلاصة الفصل	127
خاتمة عامة	129
قائمة المراجع	
الملاحق	

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- ✓ زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- ✓ صلاح الشنواني، **اقتصاديات الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر ،2000.
- ✓ عامر خضير الكبيسي، **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004.
- ✓ عبد الستار محمد العلي،**إدارة الإنتاج والعمليات(مدخل كمي)**،داروائل للنشر،عمان،الاردن،ط1، 2000.
- ✓ عطية حسين أفندي، **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر الجديدة، 2003.
- ✓ علي السلمي ، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية** ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 2001.
- ✓ عماد صقر سلمان ،**الاتجاهات الحديثة للتسويق**،منشأة المعارف،مصر،بدون طبعة،بدون سنة نشر.
- ✓ فريد النجار،**إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا،مدخل تكاملي تجريبي**،مكتبة الإشعاع لنشر،الإسكندرية،1997.
- ✓ محمد الصيرفي، **إدارة التسويق**، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2005.

قائمة المراجع

- ✓ مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري، بدون دار النشر،الرياض، 2007.
- ✓ ملحم يحي سليم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- ✓ نبيل محمد مرسي،**استراتيجيات الادارة العليا**،مركز الاسكندرية للكتاب ،مصر ، 1998.
- ✓ نبيل مرسي خليل ،"**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**،" مركز الإسكندرية للكتاب، مصر ،1998.
- ✓ نبيل مرسي خليل، **الإدارة الاستارتيجية :تكوين وتنفيذ استارتيجيات التنافس**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- ✓ يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر الجديدة، 2006.

الرسائل والمذكرات العلمية:

- ✓ أبو بكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، 2010.
- ✓ أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر، 2013.
- ✓ أزهار نعمة أبو غنيم، رجاب حسين جواد، تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية – دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة–، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

قائمة المراجع

- ✓ براف خيرة، بن عيسى نسيمة، التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، 2006-2007.
- ✓ براهمي فيروز،الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة :مؤسسة بوفال،رسالة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير،جامعة المدية،الجزائر،2013-2014.
- ✓ برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.
- ✓ بن سديرة نور الدين ،دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية _دراسة حالة مؤسسة الإتصالات موبيليس-قسنطينة-_رسالة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير،تخصص تسيير موارد البشرية،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،الجزائر،2014-2015.
- ✓ البند خولة، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين دراسة وتحليلا بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2003.
- ✓ بوسهوة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة _دراسة حالة فرع انتيبيوتيكال لمجع صيدال_، رسالةالماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجاريةوعلوم التسيير،تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة المدية ،2007-2008.

قائمة المراجع

- ✓ بوقرة سهام ،رايس حياة، أثر تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية في استغلال الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية–دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع المدية،رسالة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير، جامعة المدية،الجزائر،2016.
- ✓ خولة خميس عبيد، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، جامعة عين تموشنت، 2003.
- ✓ سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية —عامل الكفاءات في المؤسسة–دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،مدرسة الدكتوراه:ادارة الأفراد وحوكمت الشركات،جامعة بلقايد أبي بكر،تلمسان،الجزائر،2010-2011.
- ✓ سليماني منيرة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية —دراسة ميدانية مؤسسة قارورات الغاز باتنة–، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،2012-2013.
- ✓ شويحة صلاح الدين،دور إدارة المعرفة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة–دراسة حالة المديرية العملية لإتصالات الجزائر البويرة–،رسلة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير،جامعة آكلي امحند اولحاج–البويرة–،الجزائر،2014-2015.
- ✓ عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي،أطروحة لنيل درجة الدكتوراه ،كلية الاقتصاد،قسم الاقتصاد و التخطيط،جامعة تشرين،الجمهورية العربية السورية،2009.

قائمة المراجع

- ✓ عبد المؤمن حليمة، قوفي يمينة، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، الجزائر، 2015.
- ✓ فرحاتي لويزة،دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة_باتنة_،أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير،جامعة محمد خيضربسكرة،الجزائر،2016.
- ✓ كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان –SC SEG–، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008.
- ✓ مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكن(من وجهة نظر موظف مجلس الشورى)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
- ✓ منصف شرفي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة سوناطراك،جامعة منتوري– قسنطينة.
- ✓ هبة قدندل، تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المؤسسة دراسة حالة جامعة المدية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال وتسويق، جامعة المدية، 2010.

المجلات:

- ✓ أكرم الياسري، أمل عبد محمد، "التمكين بين الفكر التنظيمي والفقه الإسلامي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد1، 2007.

قائمة المراجع

- ✓ تيسير زاهر،" أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين"-دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها-، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الثاني، 2012.
- ✓ غانم أرزوقي أنيس، ياسمين خضير عباس، علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي بحث ميداني لأراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 17، الإصدار62.
- ✓ محمد عدنان وديع،"القدرة التنافسية وقياسها"،مجلة جسر التنمية سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية،العدد24،ديسمبر 2003.
- ✓ محمد قريشي ،"أهمية تثمين مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة لضمان استمرارية مزياها"،مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد10، 2010.
- ✓ وهيبة داسي،"دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية" –دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية-، مجلة الباحث ،العدد 11، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، الجزائر.

الملتقيات و المؤتمرات العلمية:

- ✓ عبدوس عبد العزيز،بن يحي حسين،أهمية المسؤولية الإجتماعية كأداة لتحسين تنافسية المؤسسات-المسؤولية الاجتماعية للشركات اتجاه معايير العمل الدولية-،الملتقى الدولي الثالث حول :منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي :14-15 فيفري 2012، جامعة بشار.

قائمة المراجع

- ✓ محمود أحمد الخطيب، "إمكانيات تطبيق التمكين العاملين في الشركات الصناعية"، المؤتمر العلمي الثاني للاتجاهات الحديثة في الإدارة، .مصر، أفريل،2005.

المراجع باللغة الأجنبية:

- ✓ G DOHAI, M , FENIDGE, **la compétitivité** : **notions et notions et mesures**, industrie,CONADA, avril,1995.
- ✓ G.GARIBALDI, **Stratégie concurrentielle**: **choisir et gagner**,ed.d'organisation, 1994.
- ✓ Goetsch, David L & Davis, Stanley B, **introduction toTotal Quality**, , Inc, New Jerey, 2nd ed, Prentice-Hall, 1997 .
- ✓ MASAAKI IMAI, **Kaïzen** : **la clé de la compétitivité japonaise**, Ed. EYROLLES, Paris, 1994.
- ✓ Michael Porter, **L' Avantage Concurrentiel** .Paris, Dunod, 2000 .
- ✓ Muhtaseb ,B.M.A.**1995** ,**International competitiveness of Jordan**, **Manufacturing industry**, Unpublished PH.D thesis, University of Strathclyde.
- ✓ SERGE BELLUT, "**La compétitivité par maîtrise des coûts objectif et analyse de la valeur**", Afnor, 1990.

قائمة المراجع

مراجع الأنترنت:

- ✓ أحمد السيد الكردي، خطوات لتنفيذ تمكين العاملين، على الخط، Kenanaonline. com/users/ahmedkordy/posts/253332. 28/ 04/ 2011، 2017/01/12.
- ✓ تمكين العاملين في المنظمات المعاصرة، web site : http://www.nadaa.net/ct/show.php/htm تاريخ الإطلاع 07-02-2017، 09:45.
- ✓ سعد بن المرزوق العتيبي، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطور الإداري، تاريخ التحميل 2017/01/23، 10:33، على الخط: http ://www·bafree·net/forum/archive/-34474·htm
- ✓ عناية حسن القبلي، التمكين الإداري (المفهوم – الركائز – المزايا)، بحث علمي، منهل الثقافة التربوية، على الخط، www· manhal·net /123/tamkeen· rar 02- 08-1435، 06:01، تاريخ الإطلاع 18- 02-2017، 11:52.

مقدمة

تولي العديد من المؤسسات الاهتمام لتبني المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تكتسبه من موارد مادية وخاصة البشرية، حيث أصبحت هذه الأخيرة أهم مورد من مواردها لأنه يساهم في خلق ميزة لها

وهذا ما فرض على المؤسسات اليوم بناء صرح داخلي متماسك ومترابط موحد الأهداف والغايات متناسق الأفكار والمناهج من أجل مواجهة التغيرات.

إن هذا البناء يقوم أساسا على المورد البشري أو الفرد العامل بالمؤسسة باعتباره أساس الإبداع والابتكار، ومنبع كل تغيير وأهم عنصر يمكن للمؤسسة أن تكسبه لأنه هو من يصنع الفارق بينها وبين منافسيها، إلا أن هناك أمورا أو آليات جديدة ومتجددة يجب أن تؤخذ مأخذ الجد من بينها إلزامية تمكين العاملين، هذا الأخير من شأنه إعطاؤهم أكثر حرية في التعامل والمبادرة في اتخاذ القرار وتشجيع روح الابتكار وتضيق الفجوة الموجودة بين الإدارة والعمال.

فتبني التمكين كفلسفة لتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المؤسسات على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل بما ينعكس إيجابيا على روحهم المعنوية وهذا ما يؤدي إلى كسب ميزة تنافسية.

أولا إشكالية البحث:

تشهد المؤسسات اليوم تصاعد الميزة التنافسية التي اتسع نطاقها وشملت العام والخاص ولم تعد تقتصر على العامل العادي فحسب بل على العامل الممكن الذي يحقق أهدافها

ومن هذا المنطلق يمكننا طرح إشكالية بحثنا حول التساؤل الرئيسي المتمثل في:

كيف يمكن لتمكين المورد البشري أو العاملين من تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.؟

ولمعالجة الإشكالية السابقة يتطلب منا الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما معنى تمكين العاملين؟وما هي أبعاده؟.
- توجد دعائم لعملية تمكين العاملين؟.
- ما معنى الميزة التنافسية؟ والمحددات التي تؤثر فيها؟

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة 0.05 لدور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية.؟

فرضيات البحث:

قصد تسهيل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، تم صياغة الفرضيات التالية:

- إعطاء العاملين الصلاحيات وحرية في التعامل والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وللتمكين مجموعة من الدعائم يرتكز عليها من أجل تحققه في المؤسسة.
- الميزة التنافسية هي العنصر الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسة من أجل تحقيق استراتيجية معينة للتنافس، تتحدد الميزة التنافسية من خلال حجم الميزة ونطاق التنافس.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة 0.05 لدور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية.

دوافع اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر ما يلي:

- ✓ الرغبة الذاتية والميل الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بالمورد البشري عموما ومحاولة توسيع المعرفة فيما يخصه نظرا للقيمة التي يكتسبها هذا المورد.
- ✓ بما أن المؤسسات أصبحت لا تسعى إلى تحقيق الربحية فقط وإنما السعي إلى الاستمرار والبقاء من خلال تحقيقها لمجموعة من المزايا تنافس بها غيرها.
- ✓ أهمية موضوع المورد البشري وتجدده في المؤسسة وتزايد دوره من أجل تحقيق أهدافها واستراتيجياتها.

أهداف الموضوع:

تتجلى أهم أهداف الدراسة أو الموضوع في النقاط التالية:

- ➢ معرفة مدى تبني التمكين في المؤسسات والتعرف على مستوى تمكين العاملين السائد فيها.
- ➢ تقديم بعض التوصيات من أجل إتباع أساليب التي تمكنها من تعزيز تمكين المورد البشري الذي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- التعريف بسياسة تمكين الموارد البشرية في المؤسسة والأهداف التي وجد من أجلها.
- يستمد البحث أهميته من أن التمكين ضرورة ملحة لاعتماد المؤسسات استراتيجية تجعلها تختار أفضل القرارات وحل المشاكل في الوقت الملائم وتحقيق ميزة تنافسية.
- تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية .
- محاولة لفت أنظار المدراء إلى أهمية مدخل تمكين العاملين والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحسين المزايا التنافسية للمؤسسات.

الدراسات السابقة:

إن العديد من الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها من خلال العنوان فقط وجدنا المراجع التالية :

- مطر بن عبد المحسن الجميلي، القيادة وعلاقتها بمستويات التمكين، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2008، وقد توصلت الدراسة إلى تحديد أهم مستويات التمكين والتعرف على المعوقات التي تواجهه.

–وتهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين والقيادة وانعكاساته على القياديين نظرا إلى ضرورة استخدام أسلوب تمكين العاملين في علاقات العمل.

- أبوبكر بوسالم،أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي ،دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية،هدفت هذه الدراسة إلى محاولة لفت أنظار المدراء إلى أهمية مدخل تمكين العاملين والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحسين المزايا التنافسية للمنظمات.
- غنية زواوي ،تفعيل التمكين كخيار استراتيجي لبلوغ الأداء المتميز في المنظمات ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ،تخصص إدارة وتسيير المؤسسة،هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع

التمكين الإداري لدى العاملين وكذا على أثر ضغوط العمل على التمكين،وعلاقة التمكين بالإبداع.

حدود الدراسة

1) **الحدود الزمنية** :انحصر البحث بين الفترة الزمنية التي تم فيها إقرار الموضوع وصولا إلى الانتهاء من تأشير النتائج 2017/2016.
2) **الحدود المكانية**:اقتصرت الدراسة على قطاع بنكي يشمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الجزائر الخارجي، بنك التنمية المحلية بولاية المدية.
3) **الحدود الموضوعية**: تناول هذا البحث أو هذه الدراسة موضوع التمكين وعلاقته بالميزة التنافسية.

صعوبات الدراسة

- لا يوجد شيء سهل الحصول عليه خاصة في مجال البحث العلمي والعلم بصفة عامة، واجهتنا مجموعة من الصعوبات تمثلت في المراجع والوقت المحدد لنا بالإضافة إلى عدم استجابة البنوك لمطالبنا من أجل القيام بالدراسة لأننا تلقينا الرفض من عدة بنوك، وعند استجابة البنوك الثلاثة محل الدراسة لم نتلقى تعاون من طرف الأفراد العاملين بها.

أدوات الدراسة

قد تم الاعتماد على مصادر مختلفة في الحصول على المعلومات المطلوبة في إعداد هذه الدراسة وشملت هذه المصادر الكتب والدراسات العلمية والرسائل الجامعية والتقارير بالإضافة إلى مواقع الانترنت.

هيكل الدراسة:

لمعالجة إشكالية البحث المطروحة ،ارتأينا أن يشمل بحثنا جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي،ومن هنا جاء تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول ،فصلين نظريين والأخير تطبيقي .

أين سنتناول في الفصل الأول : : الإطار النظري لتمكين المورد البشري (العاملين) ويحتوي على أربعة مباحث، ركزنا في المبحث الأول على مفهوم التمكين، أبعاد وأسباب تمكين العاملين وأيضا خطواته أما المبحث الثاني فتناولنا مراحل عملية تمكين العاملين بالإضافة إلى خصائصه وأهدافه

وأيضا أهميته وأساليبه وفي المبحث الثالث ركزنا على دعائم عملية تمكين العاملين وأيضا فوائده وعوائقه وفي المبحث الرابع تطرقنا إلى عناصر تمكين العاملين ومتطلباته وشروط نجاحه.

أما في الفصل الثاني سنتطرق إلى التأطير النظري للميزة التنافسية،ويحتوي على أربعة مباحث أيضا جاء في المبحث الأول مفهوم وأهداف التنافسية وأيضا أنواعها وأسبابها ومميزاتها بالإضافة إلى عواملها ومؤشراتها والمبحث الثاني كان حول مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها وأيضا أنواعها بالإضافة إلى مصادرها أما المبحث الثالث تناولنا محددات الميزة التنافسية، معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية وأيضا آليات تطوير الميزة التنافسية ومظاهرها وفي المبحث الرابع رزنا على دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية و دور الاتصال في تحقيقها وفي الأخير استراتيجية تمكين العاملين والميزة التنافسية.

وفي الفصل الأخير دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الجزائر الخارجي، بنك التنمية المحلية جاء في المبحث الأول معلومات عامة حول البنوك محل الدراسة BEA، BDL ، BADR. وفي المبحث الثاني تناولنا الإطار المنهجي للدراسة أما المبحث الثالث تناولنا تحليل نتائج الدراسة.

واختتمنا هذه الدراسة بخاتمة عامة تضمنت جملة من الاستنتاجات والتوصيات.

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu		
Commentaires		
Entrée	Données	
	Ensemble de données actif	
	Filtrer	
	Poids	
	Scinder fichier	
	N de lignes dans le fichier de travail	
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	
	Observations prises en compte	
Syntaxe		
Ressources	Temps de processeur	
	Temps écoulé	

Remarques

Résultat obtenu		04-MAY-2017 13:33:16
Commentaires		
Entrée	Données	G:\koidik\6254125897155555555555555553333333.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	47
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= البنك المؤهل التخصص الوظيفة الخبرة التكوين /PIECHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:01,17
	Temps écoulé	00:00:01,20

[Ensemble_de_données1] G:\koidik\6254125897155555555555555553333333.sav

Statistiques

		اسم البنك	المؤهل العلمي	التخصص	المسمى الوظيفي	سنوات الخبرة
N	Valide	47	47	47	47	47
	Manquante	0	0	0	0	0

Statistiques

		التدريب والتكوين المستمر
N	Valide	47
	Manquante	0

Tableau de fréquences

اسم البنك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بنك التنمية المحلية	24	51,1	51,1	51,1
	بنك الادخار	17	36,2	36,2	87,2
	BDL	6	12,8	12,8	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	اقل من باكلوريا او بكالوريا	13	27,7	27,7
	ليسانس	26	55,3	55,3
	ماجستير	7	14,9	14,9
	دكتوراه	1	2,1	2,1
	Total	47	100,0	100,0

المؤهل العلمي

		Pourcentage cumulé
Valide	اقل من باكلوريا او بكالوريا	27,7
	ليسانس	83,0
	ماجستير	97,9
	دكتوراه	100,0

	Total	

التخصص

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	علوم التسيير	13	27,7	27,7	27,7
	علوم تجارية	8	17,0	17,0	44,7
	علوم اقتصادية	13	27,7	27,7	72,3
	اخرى	13	27,7	27,7	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

المسمى الوظيفي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	2	4,3	4,3	4,3
	نائب مدير	3	6,4	6,4	10,6
	رئيس قسم	7	14,9	14,9	25,5
	محاسب	4	8,5	8,5	34,0
	اخرى	31	66,0	66,0	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	13	27,7	27,7	27,7
	بين 5 و10 سنوات	18	38,3	38,3	66,0
	بين 10 و 15 سنة	5	10,6	10,6	76,6
	اكثر من 15 سنة	11	23,4	23,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

التدريب والتكوين المستمر

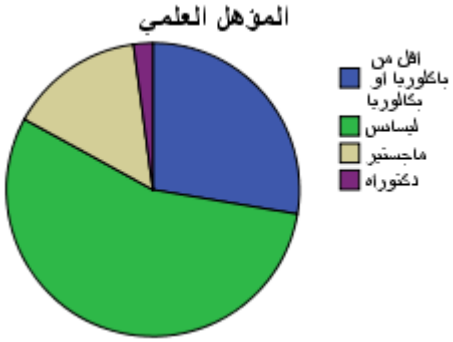
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	تدريب داخلي	33	70,2	70,2
	تدريب خارجي	1	2,1	2,1
	تدريب مستمر	2	4,3	4,3
	على حسب المهمة الموكلة	11	23,4	23,4

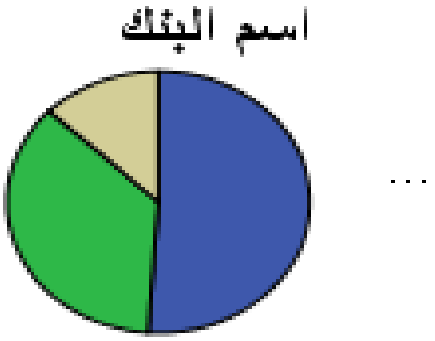
	Total	47	100,0	100,0

التدريب والتكوين المستمر

		Pourcentage cumulé
Valide	تدريب داخلي	70,2
	تدريب خارجي	72,3
	تدريب مستمر	76,6
	على حسب المهمة الموكلة	100,0
	Total	

Diagramme en secteurs













Remarques

Résultat obtenu		
Commentaires		
Entrée	Données	
	Ensemble de données actif	
	Filtrer	
	Poids	
	Scinder fichier	
	N de lignes dans le fichier de travail	
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	
	Observations prises en compte	
Syntaxe		
Ressources	Temps de processeur	
	Temps écoulé	

Remarques

Résultat obtenu		04-MAY-2017 13:34:04
Commentaires		
Entrée	Données	G:\koidik\625412589715555555555555555553333333.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	47
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= العبارة1 العبارة2 العبارة3 العبارة4 البعد1 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,05

[Ensemble_de_données1] G:\koidik\625412589715555555555555555553333333.sav

Statistiques

		العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4
N	Valide	47	47	47	47
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		2,23	2,28	2,51	2,60
Ecart-type		,937	,926	,804	,742

Statistiques

		بعد مشاركة المعلومات
N	Valide	47
	Manquante	0
Moyenne		2,4043
Ecart-type		,73083

Tableau de fréquences

العبارة1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	16	34,0	34,0	34,0
	محايد	4	8,5	8,5	42,6
	نعم	27	57,4	57,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

العبارة2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	15	31,9	31,9	31,9
	محايد	4	8,5	8,5	40,4
	نعم	28	59,6	59,6	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

العبارة3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	9	19,1	19,1	19,1
	محايد	5	10,6	10,6	29,8
	نعم	33	70,2	70,2	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

العبارة4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	7	14,9	14,9	14,9
	محايد	5	10,6	10,6	25,5
	نعم	35	74,5	74,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

بعد مشاركة المعلومات

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	4,3	4,3	4,3
	1,25	4	8,5	8,5	12,8
	1,50	6	12,8	12,8	25,5
	1,75	3	6,4	6,4	31,9
	2,00	1	2,1	2,1	34,0
	2,25	2	4,3	4,3	38,3
	2,50	2	4,3	4,3	42,6
	2,75	3	6,4	6,4	48,9
	3,00	24	51,1	51,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=_75; 5;77_;85_;75_;76_;93_ل
7;77_;85_;75_;76_;93_ل;75_ 6;77_;85_;75_;76_;93_ل;75_
2;83_;93_;76_ل;75_ 8;77_;85_;75_;76_;93_ل;75_
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu		
Commentaires		
Entrée	Données	
	Ensemble de données actif	
	Filtrer	
	Poids	
	Scinder fichier	
	N de lignes dans le fichier de travail	
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	
	Observations prises en compte	
Syntaxe		
Ressources	Temps de processeur	
	Temps écoulé	

Remarques

Résultat obtenu		04-MAY-2017 13:34:21
Commentaires		
Entrée	Données	G:\koidik\6254125897155555555555555553333333.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	47
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= العبارة5 العبارة6 العبارة7 العبارة8 البعد2 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Ensemble_de_données1] G:\koidik\6254125897155555555555555553333333.sav

Statistiques

		العبارة5	العبارة6	العبارة7	العبارة8	بعد الادارة الذاتية
N	Valide	47	47	47	47	47
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		2,21	2,51	2,49	2,06	2,3191
Ecart-type		,931	,831	,748	,870	,63993

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu		
Commentaires		
Entrée	Données	
	Ensemble de données actif	
	Filtrer	
	Poids	
	Scinder fichier	
	N de lignes dans le fichier de travail	
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	
	Observations prises en compte	
Syntaxe		
Ressources	Temps de processeur	
	Temps écoulé	

Remarques

Résultat obtenu		04-MAY-2017 13:34:37
Commentaires		
Entrée	Données	G:\koidik\625412589715555555555555555553333333.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	47
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.

Syntaxe	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides FREQUENCIES VARIABLES= العبارة9 العبارة10 العبارة11 العبارة12 البعد3 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

[Ensemble_de_données1] G:\koidik\625412589715555555555555555553333333.sav

Statistiques

		العبارة9	العبارة10	العبارة11	العبارة12	بعد فرق العمل
N	Valide	47	47	47	47	47
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		2,30	2,36	2,64	2,02	2,3298
Ecart-type		,954	,870	,735	,847	,53443

Tableau de fréquences

العبارة9

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	16	34,0	34,0	34,0
	محايد	1	2,1	2,1	36,2
	نعم	30	63,8	63,8	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

العبارة10

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	12	25,5	25,5	25,5
	محايد	6	12,8	12,8	38,3
	نعم	29	61,7	61,7	100,0

	Total	47	100,0	100,0	

العبارة11

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	7	14,9	14,9	14,9
	محايد	3	6,4	6,4	21,3
	نعم	37	78,7	78,7	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

العبارة12

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	16	34,0	34,0	34,0
	محايد	14	29,8	29,8	63,8
	نعم	17	36,2	36,2	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

بعد فرق العمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,25	2	4,3	4,3	4,3
	1,50	6	12,8	12,8	17,0
	1,75	1	2,1	2,1	19,1
	2,00	7	14,9	14,9	34,0
	2,25	6	12,8	12,8	46,8
	2,50	9	19,1	19,1	66,0
	2,75	7	14,9	14,9	80,9
	3,00	9	19,1	19,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=_75; 13;77_;85_;75_;76_;93_ل
15;77_;85_;75_;76_;93_ل;75_ 14;77_;85_;75_;76_;93_ل;75_
4;83_;93_;76_ل;75_ 16;77_;85_;75_;76_;93_ل;75_
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu		
Commentaires		
Entrée	Données	
	Ensemble de données actif	
	Filtrer	
	Poids	
	Scinder fichier	
	N de lignes dans le fichier de travail	
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	
	Observations prises en compte	
Syntaxe		
Ressources	Temps de processeur	
	Temps écoulé	

Remarques

Résultat obtenu		04-MAY-2017 13:34:52
Commentaires		
Entrée	Données	G:\koidik\6254125897155555555555555555553333333.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	47
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= العبارة14 العبارة13 العبارة4 البعد16 العبارة15 العبارة /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

[Ensemble_de_données1] G:\koidik\625412589715555555555555555553333333.sav

Statistiques

		العبارة13	العبارة14	العبارة15	العبارة16	بعد الكفاءة
N	Valide	47	47	47	47	47
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		2,02	2,40	2,51	2,51	2,3617
Ecart-type		,944	,901	,804	,777	,53621