



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

وزارة التعليم العلي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر - باتنة 1 -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: 2018/PSY/LMD3/074

**واقع التمكين الاداري للموظفين بالمؤسسات العمومية والخاصة وتأثيره في تحقيق**

**الميزة التنافسية - دراسة ميدانية بالمؤسسات العمومية والخاصة بولاية المسيلة-**

اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD تخصص علم النفس العمل والتنظيم

نوقشت بتاريخ: 2023/07/06

تحت اشراف:

اعداد الطالبة:

أ.د. سعاد مخلوف

خولة غرابي

اعضاء لجنة المناقشة:

الاستاذ	الدرجة العلمية	جامعة الانتماء	الصفة ضمن لجنة مناقشة
بعبين نادية	استاذ تعليم عالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
مخلوف سعاد	استاذتعليم عالي	جامعة باتنة 1	مشرفا ومقررا
يوسفي حدة	استاذ تعليم عالي	جامعة باتنة 1	مناقشا
ضياف زين الدين	استاذ تعليم عالي	جامعة المسيلة	مناقشا
بن زطة بلدية	استاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

وزارة التعليم العلي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر - باتنة 1-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا

الرقم التسلسلي:



رقم التسجيل:

## واقع التمكين الاداري للموظفين بالمؤسسات العمومية والخاصة وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية بالمؤسسات العمومية والخاصة بولاية المسيلة-

اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD تخصص علم النفس العمل والتنظيم

تحت اشراف:

أ.د. سعاد مخلوف

اعداد الطالبة:

خولة غرابي

### اعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الدرجة العلمية	جامعة الانتماء	الصفة ضمن لجنة مناقشة
بعبين نادية	استاذ تعليم عالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
مخلوف سعاد	استاذتعليم عالي	جامعة باتنة 1	مشرفا ومقررا
يوسفى حدة	استاذ تعليم عالي	جامعة باتنة 1	مناقشا
ضياف زين الدين	استاذ تعليم عالي	جامعة المسيلة	مناقشا
بن زطة بلدية	استاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

((الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا  
الصَّلَاةَ وَءَاتُوا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ  
وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ))

(الآية 39 سورة الحج)

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف بأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان الى يوم الدين، وبعد....

فاني أشكر الله عزّ وجلّ على نعمته وفضله وتوفيقه لي في اتمام هذه الرسالة، فله الشكر اولا وآخرا، وله الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا.

كما اتوجه بأسمى عبارات الشكر وعظيم امتنان الى كل من:

❖ واطمّن بالشكر استاذة الدكتوراه **سعاد مخلوف** والذي كان لي شرف موافقتها على

الاشراف على هذه الرسالة، ومساعدتي في اثرائها من خلال ملاحظاتها القيمة

والثمينة ولها مني كل الحب والامتنان والتقدير.

❖ واتقدم بالشكر والعرفان لكل المناقشين وذلك بتفضلهم على الموافقة في مناقشة

هذه الرسالة واثرائها بما فتح الله عليهم من علم فلهم مني فائق الاحترام والتقدير.

❖ والشكر موصول الى كل استرتي ومن ساندوني ودعموني خلال رحلتي علميه

هذه من اساتذة وزملاء واهل واصدقاء.

وختاماً اسأل الله اني يلهمني التوفيق والسداد.

أهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستثير؛

فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي

(والذي الحبيب)، رحمه الله برحمته الواسعة.

إلى جميع أفراد اسرتي واحبتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات  
والصعاب.

إلى جميع أساتنتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

أهدي إليكم بحثي في.....

## ملخص الدراسة:

واقع التمكين الإداري للموظفين بالمؤسسات العمومية والخاصة وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية بالمؤسسات العمومية والخاصة بولاية المسيلة-

اعداد الطالبة: غرابي خولة

اشراف: أ.د. مخلوف سعاد

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير التمكين الإداري في الميزة التنافسية لدى الموظفين في البنوك العمومية والخاصة بمدينة المسيلة، كما هدفت الى التعرف على مستوى التمكين الإداري والميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، والتعرف ما اذا كان هناك فروق في دجة تطبيق التمكين الإداري ودرجة تطبيق الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة تعزى الى متغير نوع المؤسسة، ومعرفة علاقة بين التمكين الإداري والميزة التنافسية.

من اجل التحقق من صحة فرضيات الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، بلغ حجم عينة الدراسة الاساسية 30 موظف/موظفة في البنوك العمومية والخاصة في مدينة المسيلة، وتم تحليل الاستبانات باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري للموظفين في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك العمومية والخاصة في مدينة المسيلة من وجهة نظر عينة من الموظفين.
- 2- مستوى ممارسة التمكين الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة متوسط.
- 3- مستوى ممارسة الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع.

4- لا توجد فروق في التمكين الإداري تعزى إلى متغير نوع المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

5- لا توجد فروق في ممارسة الميزة التنافسية تعزى الى متغير نوع المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

6. توجد علاقة دالة إحصائيا بين التمكين الإداري والميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الاداري؛ الميزة التنافسية؛ المؤسسات العمومية؛ المؤسسات الخاصة؛ الموظفين.



## **Summary of the study:**

**The reality of the administrative empowerment of employees in public and private institutions and its impact on achieving competitive advantage A field study in public and private institutions in the wilaya of M'sila**

**Prepared by: Khaoula Gharabi**

**Supervision of Prof. Dr. Makhoulf Souad**

This study aimed to identify the impact of administrative empowerment on the competitive advantage of employees in public and private banks in the city of M'sila, and also aimed to identify the level of administrative empowerment and competitive advantage in the institutions under study, and to identify whether there are differences in the application of administrative empowerment and the degree of application of competitive advantage in the institutions under study attributed to the variable type of institution, and to know a relationship between administrative empowerment in its combined dimensions and competitive advantage.

In order to verify the validity of the hypotheses of the study, the researcher used the descriptive method, and the questionnaire as a tool for

data collection, the sample size of the basic study reached 30 employees in public and private banks in the city of M'sila, and the questionnaires were analyzed using the program of the statistical package for social sciences SPSS.

The study reached the following conclusions:

**1– There is a statistically significant effect of the administrative empowerment of employees in achieving competitive advantage in public and private banks in the city of M'sila from the point of view of a sample of employees.**

**2– The level of practice of administrative empowerment from the point of view of the study sample is average.**

**3– The level of exercise of competitive advantage from the point of view of the study sample is high**

**4– There are no differences in administrative empowerment attributable to the variable of the type of institution from the point of view of the study sample.**

**5- There are no differences in the practice of competitive advantage attributable to the variable type of institution from the point of view of the study sample.**

**6- There is a statistically significant relationship between managerial empowerment and competitive advantage from the point of view of the study sample..**

**Keywords: administrative empowerment; Competitive advantage; .public institutions; private institutions; employees.**

## **Résumé de l'étude:**

**La réalité de l'autonomisation administrative des employés dans les institutions publiques et privées et son impact sur l'obtention d'un avantage concurrentiel Une étude de terrain dans les institutions publiques et privées de la wilaya de M'sila**

**Préparé par: Gherabi Khaoula**

**Superviseur: Prof. Makhlouf Souad**

Cette étude visait à identifier l'impact de l'autonomisation administrative sur l'avantage concurrentiel des employés des banques publiques et privées de la ville de M'sila, et visait également à identifier le niveau d'autonomisation administrative et d'avantage concurrentiel dans les institutions étudiées, et à déterminer s'il existe des différences dans l'application de l'autonomisation administrative et le degré d'application de l'avantage concurrentiel dans les institutions étudiées attribué au type variable d'institution, et à connaître une relation entre l'autonomisation administrative dans ses dimensions combinées et l'avantage concurrentiel.

Afin de vérifier la validité des hypothèses de l'étude, le chercheur a utilisé la méthode descriptive et le questionnaire comme outil de collecte de données, la taille de l'échantillon de l'étude de base a atteint 30 employés dans les banques publiques et privées de la ville de Messila, et les questionnaires ont été analysés à l'aide du programme du progiciel statistique pour les sciences sociales SPSS.

L'étude est parvenue aux conclusions suivantes:

1- Il y a un effet statistiquement significatif de l'autonomisation administrative des employés dans l'obtention d'un avantage concurrentiel dans les banques publiques et privées de la ville de Messila du point de vue d'un échantillon d'employés.

2- Le niveau de pratique de l'habilitation administrative du point de vue de l'échantillon de l'étude est moyen.

3- Le niveau d'exercice de l'avantage concurrentiel du point de vue de l'échantillon de l'étude est élevé.

4- Il n'y a pas de différences dans l'habilitation administrative attribuables à la variable du type d'établissement du point de vue de l'échantillon de l'étude.

5- Il n'y a pas de différences dans la pratique de l'avantage concurrentiel attribuable au type variable d'établissement du point de vue de l'échantillon de l'étude.

6- Il existe une relation statistiquement significative entre l'autonomisation des gestionnaires et l'avantage concurrentiel du point de vue de l'échantillon de l'étude.

-**Mots-clés:** autonomisation administrative; avantage concurrentiel; institutions publiques; entreprises privées; employés.

## فهرس المحتويات

الآية الكريمة		
شكر وتقدير		
ملخص الدراسة		
قائمة الجدول		
قائمة الاشكال		
قائمة الملاحق		
مقدمة		
الصفحة	الفصل الاول: الاطار العام للدراسة	
7	اشكالية الدراسة	1
11	فرضيات الدراسة	2
12	اهداف الدراسة	3
13	اهمية الدراسة	4

14	مصطلحات الدراسة	5
17	الدراسات السابقة	6
الاطار النظري للدراسة		
الفصل الثاني: التمكين الاداري		
39	تمهيد	
41	مفهوم التمكين الاداري	1
45	نماذج التمكين الاداري	2
49	ابعاد التمكين الاداري	3
58	خصائص التمكين الاداري	4
59	اهمية التمكين الاداري	5
64	اسباب التمكين الاداري	6
65	مستويات التمكين الاداري.	7
66	متطلبات التمكين الاداري	8
71	خطوات التمكين الاداري	9
74	معوقات التمكين الاداري	10
77	خلاصة الفصل	

الفصل الثالث: الميزة التنافسية		
79	تمهيد	
80	مفهوم الميزة التنافسية	1
82	نظريات الميزة التنافسية	2
85	محددات الميزة التنافسية	3
87	خصائص الميزة التنافسية	4
88	ابعاد الميزة التنافسية	5
92	اهمية الميزة التنافسية	6
95	مصادر الميزة التنافسية	7
101	تنمية الميزة التنافسية في المؤسسات	8
102	معوقات الميزة التنافسية في المؤسسات	9
104	خلاصة الفصل	
الجانب الميداني		
الفصل الرابع: الاجراءات الدراسة الميدانية		
106	تمهيد	
107	الدراسة الاستطلاعية	1



107	منهج الدراسة	2
109	حدود الدراسة	3
109	مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها	4
114	اداة الدراسة وخصائصها سيكو مترية	5
126	الاساليب الاحصائية	6
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة		
130	تمهيد	
131	عرض نتائج الدراسة:	1
131	عرض نتائج الفرضية الاولى	1-1
134	عرض نتائج الفرضية الثانية	2-1
141	عرض نتائج الفرضية الثالثة	3-1
148	عرض نتائج الفرضية الرابعة	4-1
149	عرض نتائج الفرضية الخامسة	5-1
150	عرض نتائج الفرضية السادسة	6-1
153	مناقشة نتائج الدراسة:	2
153	مناقشة نتائج الفرضية الاولى	1-2

154	مناقشة نتائج الفرضية الثانية	2-2
156	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة	3-2
157	مناقشة نتائج الفرضية الرابعة	4-2
159	مناقشة نتائج الفرضية الخامسة	5-2
160	مناقشة نتائج الفرضية السادسة	6-2
164	نتائج الدراسة	
165	توصيات الدراسة	
168	خاتمة	
قائمة المراجع		
الملاحق		

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	ابعاد التمكين الاداري من وجهة نظر بعض الباحثين	49
2	قائمة البنوك التي اجريت بها الدراسة	110
3	توزيع فقرات الاستبانة لمحور التمكين الاداري حسب الابعاد	116
4	درجات مقياس ليكرت الرباعي	117
5	صدق الاتساق الداخلي لبعء المشاركة بالمعلومات	118
6	صدق الاتساق الداخلي لبعء تفويض السلطة	119
7	صدق الاتساق الداخلي لبعء فرق العمل	120
8	صدق الاتساق الداخلي لبعء الاتصال الفعال	121
9	صدق الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية	122
10	معامل الثبات الفاكرونباخ و جيثمان لمحور التمكين الاداري	125
11	معامل الثبات الفاكرونباخ و جيثمان لمحور الميزة التنافسية	126
12	معامل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التمكين الاداري في تحقيق الميزة التنافسية	131
13	معاملات Beta لبيان تأثير التمكين الاداري على الميزة التنافسية	132

134	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وابعاد محور التمكين الاداري.	14
141	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمحور الميزة التنافسية	15
148	اختبار Ttest لمحور التمكين الاداري	16
150	اختبار T test لمحور الميزة التنافسية	17
151	معامل الارتباط بيرسون للعلاقة التمكين الاداري بأبعاده والميزة التنافسية	18

## قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
16	متغيرات الدراسة	1
111	توزيع افراد العينة حسب نوع المؤسسة	2
112	توزيع افراد العينة حسب الجنس	3
113	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	4
114	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة	5
133	لوحة الانتشار لتأثير التمكين الاداري في تحقيق الميزة التنافسية	6

## قائمة الملاحق

عنوان الملحق	الرقم
قائمة المحكمين	1
الاستبانة بعد التحكيم	3



مقدمة

---

مقدمة

## مقدمة:

يعد القطاع المالي هو القطاع الممول لجميع القطاعات الأخرى باختلاف أنواعها ومؤسساتها، سواء كانت هذه المؤسسات إنتاجية مثل المصانع أو خدماتية مثل المستشفيات والجامعات والمدارس.... الخ. فهو يدفع بعجلة الاقتصاد الوطني للتقدم والتطور، وتمويل الاستثمارات. وتعتبر البنوك من أبرز مؤسسات القطاع المالي، فهي تسهل عملية العرض والطلب على النقود. كما تقوم بعملية حفظ وادخار الأموال، أو الوسيط الذي يتم الحصول من خلاله على الرواتب والأرباح، والأمر لا يقتصر على ذلك فقط بل تقوم البنوك بعملية الاستثمار في الأموال وتميئتها. ويقدم البنك مجموعة متنوعة من الخدمات والمنتجات والتي تحفظ الأموال وفقا لكل عميل أو زبون، ومن بينها حسابات التوفير، والحسابات الجارية، والودائع لأجل، وشهادات الإيداع وغيرها. وما يميز كل واحدة من هذه الخدمات والمنتجات هو عامل الوقت والعائد.

ونجد هناك العديد من التصنيفات لأنواع البنوك، فالبعض يقسمها حسب نوع الخدمات التي تقدمها تجارية أو الاستثمارية أو عقارية... الخ وهناك من يقسمها إلى بنوك عامة (عمومية) وبنوك خاصة، فالبنوك العمومية تكون تابعة للدولة وهي التي تسيروها، أما البنوك الخاصة فهي تخص أفراد وأشخاص معينين وهم الذين يدرونها ويضعون القوانين التسيير والقوانين الداخلية لها.

ففي الآونة الأخيرة انتشر مفهوم اداري حديث واعتبره الكثير استراتيجية ناجحة في تسيير المؤسسات، حيث يستطيع المسؤولون من خلاله استعادة أكثر من الرأس المال البشري المتاح في مؤسساتهم، وتحكم في زمام الأمور وذلك لأنه يقوم على تبني العمل الجماعي والعمل ضمن فرق عمل، بالإضافة إلى دعم المبادرة والابداع، ويتيح كل المعلومات اللازمة عن المؤسسة والوظيفة والبيئة الخارجية. ويدعم الاتصال بين جميع المستويات، فكل هذا يجمعه مفهوم واحد وهو التمكين الإداري.



## مقدمة

ويخلق التمكين الاداري في المؤسسات مناخ تنظيمي يسوده الثقة والاحترام والتقدير، مما يساعد في خلق اداء افضل، ويكسب الموظفين ولاء تنظيمي تجاه مؤسساتهم، ويجعلها متميزة على باقي المؤسسات الأخرى في المحيط التنظيمي، وتؤكد دراسة **Kumar and Kumar (2017, p64)** ان التمكين هو نوع من استراتيجيات التحفيزية التي تمنح للموظفين الشعور بالرضا تجاه وظيفتهم وتنظيمهم.

وكذلك فان الميزة التنافسية للمؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة لا تقل اهمية عن التمكين الاداري، ففي هذا العصر اصبح كسب ميزة تنافسية للمؤسسات امر بالغ الاهمية، فكسب ميزة تنافسية يمكن المؤسسة من كسب عملاء اكثر، خاصة اذا صعب على المنافسين تقليدها او طرح افضل منها.

وتسعى المؤسسات الى ادامة الميزة التنافسية التي تمتلكها ويعود ذلك لما تحقق من مكاسب وارباح، وذلك من خلال التشجيع على الابداع والابتكار والتجديد المستمر، فكل المؤسسات تدرك جيدا أهمية هذه العناصر، والدور التي تلعبه في التطوير والتقدم، والفوائد التي تعود بها على المؤسسات.

ولهذه الدراسة اهمية كبيرة كونها تتناول مواضيع حديثة (التمكين الاداري والميزة التنافسية) واهمية ما يحققه التمكين الاداري في رفع اداء الموظفين، وتحقيق الرضاء والولاء تجاه مؤسساتهم، وبعد على الادارة التقليدية والتشجيع على المشاركة المعلومات بين مختلف المستويات الاداري، وكذلك يشجع على مشاركة في اتخاذ القرارات ، كما انها يعمل على تكوين موظفين قادرين على طرح افكار جديدة وتحمل المسؤوليات المختلفة. ولا يفوتنا ان ننوه

# مقدمة

الى اهمية الميزة التنافسية والدور الذي تلعبه في تطوير المؤسسات وكسب مكانة في البيئة المحيطة والتي تتميز بالمنافسة المستمرة. كما تكمن اهمية هذه نظرا -على حسب اطلاع الباحثة- الى ندرة الدراسات التي جمعت بين التمكين الاداري والميزة التنافسية .

# الفصل الاول

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة.

1. إشكالية الدراسة.
2. فرضيات الدراسة.
3. أهداف الدراسة.
4. أهمية الدراسة.
5. مصطلحات الدراسة.
6. دراسات السابقة.
7. تعقيب على الدراسات السابقة.

## الإشكالية الدراسة:

تلعب البنوك دورا مهما وجوهريا في الاقتصاد المعاصر، حيث تساهم في دفع عجلة التنمية في شتى المجالات سواء الاقتصادية او الاجتماعية، فالبنوك عبارة عن وسطاء ماليين يقومون بقبول ودائع تدفع عند الطلب، او لاجال محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي، وخدمته بما يحقق اهداف التنمية، وسياسات الدولة ودعم الاقتصاد القومي.

كما تؤدي البنوك ثلاثة وظائف رئيسية ومتمثلة في التوفير والاستثمار وادارة الاموال، والتمويل ما تساهم في تسهيل حصول الافراد على العديد من المنافع، حيث تقوم بتوظيف العديد من الافراد، وتوفر لهم فرص عمل، الامر الذي بدوره يؤدي بتحريك العجلة الاقتصادية بشكل ايجابي. ومن جهة اخرى تظهر اهمية البنوك في الاداء الضخم مع كميات الودائع الكبيرة التي تتعامل معها.

كما وان هناك العديد من التصنيفات للبنوك فمن حيث الوضع القانوني تصنف البنوك الى بنوك عامة وبنوك خاصة وبنوك مختلطة. فالعامة او العمومية هي التي ترجع ملكيتها ورأس مالها الى الدولة، وهي مشرف والمسير، وهي التي تضع القوانين الخاصة بها. اما البنوك الخاصة فهي التي ارجع ملكيتها الى اشخاص طبيعيين او معنويين ويتولوا ادارة شؤونها ويتحملوا كافة مسؤولياتها القانونية والمالية ازاء الدولة.

ومع فتح الدولة الجزائرية الابواب للاستثمارات الخارجية لاحظنا انه تم انشاء العديد من البنوك الخاصة مع توسع فروعها في شتى ولايات الوطن، مما احدث نوع من المنافسة والتحديات مع البنوك العمومية، والزم العديد من البنوك الى نهج اتجاهات حديثة تساعدها في كسب العملاء، وتحقيق نوع من

## الفصل الاول

الاستقرار النسبي، وكل هذا اوجب عليها تبني استراتيجيات حديثة تعد اكثر فعالية الا وهي استراتيجية التمكين الاداري.

واتجهت المؤسسات والمنظمات في الدول المتقدمة الى انتهاج التمكين الاداري كاستراتيجية رائدة وناجحة في التسيير، وتقدم المنظمات ومواجهة التحديات التي تظهر في البيئة، فالتمكين الاداري بالرغم من انه لم يظهر الا في السنوات الاجيرة من السبعينيات والثمانيات الا انه استطاع ان يحقق اثر على المنظمات في الجانب الاداري والاداء والرضا والولاء.

وقد غادرت العديد من المنظمات العالمية مثل بوينك وجينرال الكتريك وكاتربل ... الخ، مفهوم نظرية التفويض والتي أصبحت قاصرة عن اللحاق بمتغيرات البيئة المحيطة بمتطلبات الأعمال اليوم اذ ان حدود هذه النظرية لم يمنح العاملين في الخطوط الاولى القدرة على التحرك والاستجابة للمتغيرات البيئية الموقفية، مما جعل الحاجة ماسة لوضع حد لهذه النظرية فكان العمل باستراتيجية التمكين هو الصيحة الجديدة التي تعج بها ادبيات الادارة في التسعينيات ومطلع الألفية الثالثة. (الدوري، 2004، ص

(7)

ويعد التمكين الإداري من أهم هذه الاستراتيجيات، حيث انه يولي اهتمام كبير للموارد البشرية المتاحة في كل مؤسسة، ويعمل على استثمارها للوصول الى الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وذلك من خلال منح الصلاحيات للموظفين وتفويض السلطة لهم في اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتهم دون تدخل المسؤول على أن يتحمل الموظف مسؤولية تلك القرارات، وهذا اعطى دافعية أكثر للموظفين مما جعلهم يبتكرون افكارا ويطرحها على المسؤولين للعمل بها.

## الفصل الاول

كما ان المعلومات التي يمنحها المسؤولون للموظفين والتي تخص الوظيفة أو المؤسسة تغيد أكثر في فهم سياسات وقوانين المؤسسة، و تساعد على معرفة اهدافها وغاياتها، وكذلك ثقافتها ومشاركة المعلومات سواء مع الموظفين او المسؤولين تسمح بتبادل الخبرات وكسب مهارات أو تنميتها.

وإنّ التمكين الإداري يتطلب ثقافة تنظيمية تؤكد على دور وأهمية العنصر البشري، وتشجع على تكوين وتشكيل فرق عمل بالمؤسسات والمنظمات في صنع القرارات واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، ذلك أن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الافراد لأنها تتمتع بموارد أكثر ومهارات متنوعة. (دبلة، العمري، 2016، ص62)

وقد أشارت العديد من الدراسات التي تناولت التمكين الإداري إلى أهميته في المؤسسات نذكر دراسة(جواد وسيف الدين 2013) التي بينت إنّ قيادة الشركة قيد البحث تولي اهتماما بفكرة تمكين العاملين في الشركة لما له من اثر ايجابي في سلوك وأداء العاملين وبالتالي يساعد على نجاح وتطور الشركة، والدراسة (خلفة وعيساوي 2018) والتي بينت أن ثقافة تمكين العاملين اصبحت ضرورة ملحة للمنظمات بمختلف أنواعها وأنشطتها، وكما أشارت

دراسة (Bekirogullari,2019) إلى أن شركة LPG cyprus بحاجة الى تقوية استراتيجية تمكين الموظفين وإشراكهم بشكل مثمر أكثر في عمليات العمل.

وبالحديث عن السمات الحديثة هناك سمة تم ربطها بالتمكين الإداري في هذه الدراسة وهي الميزة التنافسية. حيث تشغل الميزة التنافسية حيزا مهما في مجال الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة الربحية المتواصلة في المقارنة مع منافسيها. (الخالدي، 2013، ص19)

## الفصل الاول

فمع زيادة عدد المنافسين وحاجة المؤسسات الى حصص أكبر في الاسواق، اوجب عليها الوضع تغيير وتحسين واقعها، واستغلال مواردها البشرية المتاحة كل ذلك من أجل الحصول على ميزة تنافسية تتفرد بها حيث يصعب على المنافسين تقليدها، وهذا يكسب المؤسسة نوع من الاستقرار النسبي في الاسواق. فبناء ميزة تنافسية في المؤسسات لا يعتمد فقط على تطبيق المعايير الجودة، بل كذلك يجب عليها ان تتبنى سياسات تشجع على الإبداع والابتكار بالإضافة الى الجودة في تقديم منتجاتها وخدماتها فهو أمر ضروري للحفاظ على عملائها القدامى وجذب زبائن جدد .

وتحقيق الميزة التنافسية هو محصلة تفاعل العديد من العوامل المختلفة، في أنماطها، ودرجة تأثيرها، فبعض هذه العوامل تمثل وتعكس فعلا مزايا تنافسية مادية وحقيقية يمكن تجسيدها وتحديدتها فعلا، كإخفاض التكلفة وتحسين الجودة.....الخ، وبعضها الآخر يعتمد على إدراك والتوقعات وما يحمله جمهور العملاء في عقولهم وأذهانهم لتلك المنتجات، ومحصلة هذه العوامل جميعها تشكل ما يسمى بالميزة التنافسية للمنتجات أو المؤسسات وتحديد مستواها وتكسب صاحبها التميز والسمعة والجاذبية، وبعبارة اخرى فان الميزة التنافسية للمنتجات او المنظمات تتبع بشكل اساسي من القيمة أو الاشباع الذي تستطيع المؤسسة أو المنتج أن يقدمه للعملاء بسعر اقل من اسعار المنافسين أو تقديم منافع مميزة وفريدة من نوعها حيث يتفوق الإشباع المتأتي منها على الأسعار المدفوعة لها. (الصلاحات، 2017، ص24)

والقطاع المالي في الجزائر يعرف منافسة بين البنوك باختلاف أنواعها سواء العمومية و الخاصة وما زاد حدة هذه المنافسة هو الاستثمار الأجنبي ووجود البنوك الخاصة، حيث أصبح يشكل تهديدا على البنوك العمومية نظرا للخدمات التي تقدمها من أجل كسب عملاء وزبائن وحصولها على حصة سوقية أكبر و تتمحور مشكلة الدراسة ضمن هذا السؤال الرئيسي والمتمثل في:



## الفصل الاول

1- هل للتمكين الاداري للموظفين تأثير في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك العمومية والخاصة

في مدينة المسيلة من وجهة نظر عينة من الموظفين؟

التساؤلات الجزئية:

1- ما مستوى ممارسة التمكين الإداري بالبنوك من وجهة الموظفين ؟

2- ما مستوى ممارسة الميزة التنافسية بالبنوك من وجهة نظر الموظفين ؟

3- هل توجد فروق في التمكين الإداري للموظفين تعزى إلى نوع المؤسسة من

وجهة نظر عينة الدراسة؟

4- هل توجد فروق في الميزة التنافسية تعزى إلى نوع المؤسسة من وجهة نظر

عينة الدراسة ؟

5- هل توجد علاقة بين التمكين الاداري والميزة التنافسية من وجهة نظر عينة

الدراسة؟

2-فرضيات الدراسة:

-الفرضية العامة:

- للتمكين الاداري للموظفين تأثير في تحقيق الميزة التنافسية.

-الفرضيات الجزئية:

1. مستوى ممارسة التمكين الإداري بالبنوك من وجهة عينة الدراسة متوسط.

2. مستوى ممارسة الميزة التنافسية بالبنوك من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع.
3. توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى التمكين الاداري.
4. توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الميزة التنافسية.
5. توجد علاقة بين التمكين الاداري والميزة التنافسية.

### 3-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مجموعة من الأهداف وهي كالآتي:

1. معرفة تأثير التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية.
2. معرفة ما إذا كانت توجد فروق للتمكين الاداري تعزى إلى نوع المؤسسة.
3. معرفة ما إذا كانت توجد فروق الميزة التنافسية تعزى إلى نوع المؤسسة.
4. معرفة مستوى تطبيق التمكين الإداري بالمؤسسات محل الدراسة .
5. معرفة مستوى الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.
6. الكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري والميزة التنافسية في المؤسسات محل

الدراسة .

### 4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- 1-الاهمية النظرية: وهي :

## الفصل الاول

- أهمية الموضوع الذي تناولته وهو التمكين الإداري حيث يعتبر من المفاهيم الرائدة في الوقت الحالي وأهميتها في المؤسسات المنظمات، والدور الذي يلعبونه في المحافظة عليها ضد التحديات الرائدة.
- كما تكمن أهمية هذه الدراسة في الإضافات التي سوف تقدمها الى المكتبة حول التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق التماس والتكامل التي يمكن أن تكون لها لهذا المجال على إجراء دراسات حول هذا الموضوع.
- تقديم معارف جديدة للمختصين في مجال على النفس العمل والتنظيم والادارة والمتعلقة بالتمكين الاداري والميزة التنافسية في البنوك والمؤسسات المالية.

### 2- الأهمية العملية:

وتكمن الأهمية العملية في:

- المجال الذي طبقت فيه الا وهو البنوك، والتي بدورها تقدم خدمات والتمويل الذي يؤدي بدوره الى انعاش الاقتصاد الوطني، والتنمية الوطنية في شتى المجالات.
- سوف توفر استراتيجيات قابلة للتطبيق للعاملين في ميدان علم النفس العمل والتنظيم والادارة والقياديين التي لها علاقة بالتمكين الاداري او الميزة التنافسية.
- سوف تدفع بالباحثين والمهتمين بإجراء بحوث جديدة من خلال اضافة هذه الدراسة لما هو جديد في مجال التخصص.

### 5- مصطلحات الدراسة:

## الفصل الاول

- التمكين الاداري: يعرف (1997 Ginnodo) بأنه قيام كل من المدير والموظفين بحل المشاكل التي كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المنظمة. (زرقيين، غريباون، 2021، ص496)

ويعطي احمد سيد مصطفى مفهوم للتمكين فيقول: التمكين هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين الى المرؤوسين، ودعوه صادقه للعاملين بالمشاركة السلطة القرار.

وفي تمكين المرؤوس الممكن مسؤولا عن جودة ما يقرره أو ما يؤديه، إذ يتضمن ليس فقط في حرية المرؤوس في اختيار سبيل وسبل المهام المخططة لإرضاء العملاء، و لبلوغ أهداف المنظمة، بل أيضا المشاركة في المعلومات والمعرفة وتحليل المشكلات وصنع القرارات. (كرمية، 2008، ص 61)

وفي هذه الدراسة تبنت الباحثة تعريف (سلامة 2016) للتمكين الاداري بأنه استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف الى اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم لأعمالهم دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم مهنيا ومسلكي. (الشاويش، 2022، ص 15)

-المشاركة بالمعلومات: تعد المعلومة مادة أساسية لصنع واتخاذ القرار، تزيد قدرة وكفاءة الموظفين على أداء الأعمال المكلفين بها، الموظفين المعلومات يزيد من ثقتهم في قدراتهم وفي مؤسساتهم بشكل عام. (سلام، وآخرون، 2020، ص108)

-تفويض السلطة: عرفه شيلتوت 1999 تفويض السلطة بأنها منح الرئيس بعض السلطات الى مساعدين دون ان يتدخل مطلقا في كيفية انجاز الاعمال التي تدخل تحت هذه السلطات بل يصبح

## الفصل الاول

المساعد في هذه الحالة الرئيس المخول للتصرف في ما يتعلق في هذه الأعمال فهو الذي يتخذ القرارات وهو الذي يصدر الأوامر. (الظفيري، 2012، ص 12)

-**فرق العمل:** مجموعة من الاعضاء والافراد يمتلكون مهارات وملتزمون باهداف مشتركة.

-**الاتصال الفعال:** هو عملية ارسال الرسائل بطريقة تجعل المستقبل يفهمها الى حد كبير المعنى

الذي يقصده المرسل. (فرج، 2009، ص169)

ويعرفه سعدات أنه مجموعه من العمليات يقوم بها المرسل من جهة الحديث المؤثر واستعمال

لغة الإشارة و السؤال والمناقشة وما يقوم بها المستقبل من جهة أخرى والاستجابة وغيرها.

أما **التعريف الاجرائي للتمكين الاداري** في هذه الدراسة فهو الدرجة التي يحصل عليها الموظف

على مقياس التمكين الإداري.

-**تعريف الميزة التنافسية:**

يعرفها (Kotlor) بأنها تتمثل في قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد او عدة أساليب ليس

بإمكان المنافسين اتباعها حالياً أو مستقبلاً. ( شريف، حمودة، 2011، ص10)

الميزة التنافسية هي إعلان المنظمة على قدرتها على التفوق في مجالي التسويق والمالية فوق كل

أولوياتها، وهي بدورها تتطلب فهم الإطار عام للمنظمة من خلال أن الإدارة العليا يجب أن تحدد حاجات

ورغبات العملاء واتخاذ الإجراءات الكفيلة في تلبية تلك الحاجات للعملاء في الوقت المناسب.

(Evans, Collier, 2007, p118)

## الفصل الاول

أما التعريف الإجرائي للميزة التنافسية في هذه الدراسة فهي الدرجة التي يتم التحصل عليها على مقياس الميزة التنافسية.

### -تعريف المؤسسة العمومية:

هي منظمة تنشئها الدولة ولها الكلمة الاخيرة في تنظيمها، وتسييرها، واخضاعها للنظام القانوني الذي تراه مناسباً، وبالتالي فهذه المنظمة هي منظمة عامو لارتباطها المطلق بسيادة الدولة وإرادتها. (غلابي، 2010، ص28)

أما التعريف الإجرائي للمؤسسة العمومية في هذه الدراسة فهي البنوك العمومية والتي تم تطبيق الدراسة الميدانية فيها.

### -تعريف المؤسسات الخاصة:

وهي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، والمؤسسات الفردية ومؤسسات الشركات على أن كل نوع من هذه المؤسسات يحكمه نمط قانوني معين يحدد طرق و إجراءات تسييرها. (عدون، 1998، ص54)

أما التعريف الإجرائي للمؤسسة الخاصة في هذه الدراسة فهي البنوك الخاصة، والتي تم تطبيق الدراسة الميدانية فيها.

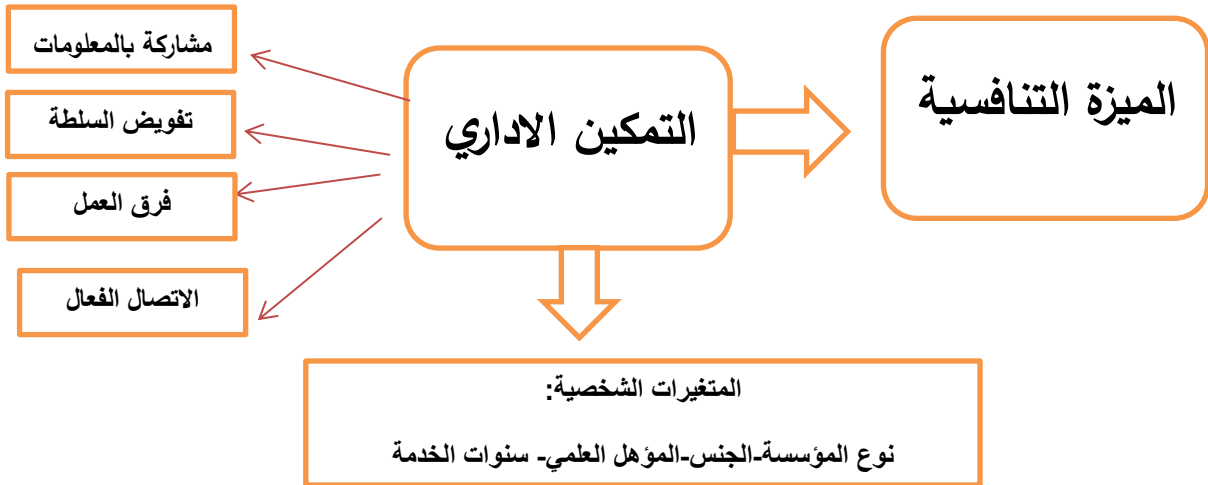
### تعريف الموظفون:

## الفصل الاول

هو ذلك الشخص الذي يعهد اليه بعمل دائم في خدمة المرافق التي تدار بطريق الاستغلال المباشر بواسطة السلطات الادارية المركزية او المحلية. ويشغل في وظيفة دائمة داخله ضمن كادر الوظائف الخاصة بالمرفق العام الاداري الذي يعمل فيه.

هو كل شخص صدر قرار بتعيينه من السلطة المختصة في وظيفة منتظمة لخدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام. هذا التعريف يوصف بأنه جامع مانع، أي يجمع كل عناصر المفهوم وهي صدور قرار التعيين من سلطة مختصه وأن تكون الوظيفة منتظمة وأن يكون التعيين في خدمة مرفق عام ويمنع من دخول عناصر مفاهيم أخرى وهذا ما يجعل مفهوم الموظف العام مستقر وثابت.

اما **التعريف الموظف** في هذه الدراسة فيقصد به كل فرد يشغل منصب اداري في البنوك سواء العمومية او الخاصة.



الشكل(1): مخطط لمتغيرات الدراسة.

6-الدراسات السابقة:

## 1- الدراسات التي تناولت التمكين الإداري:

### 1-1- الدراسات العربية:

1- دراسة (الشاويش 2022): بعنوان أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي لأقسام النساء

والولادة الحكومية بقطاع غزة (دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي).

هدفت الدراسة الى تحديد أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي لأقسام النساء والولادة بقطاع غزة في مجمع الشفاء الطبي، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد اعتمدت الاستبانة والمقابلات كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي يتكون من القيادات وأصحاب المهن الأشرفية في أقسام النساء والولادة في مجمع الشفاء الطبي وعددهم 199 موظف في استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم تحليل الاستبيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التمكين الإداري

والأداء التنظيمي في أقسام النساء والولادة بمجمع الشفاء.

2. تبين أنّ المتغيرات المستقلة مؤطرة في الاداء التنظيمي في أقسام النساء والولادة

بمجمع الشفاء الطبي هي: بناء فرق العمل، إعطاء المعلومات المطلوبة، الاتصال والتواصل،

التحفيز والدافعية، تؤثر هذه المتغيرات بنسبة 60,8% /

3. هناك موافقة بدرجة متوسطة على بعد الأداء التنظيمي



4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول

هذه الأبعاد والأبعاد المجمعة معا الى الجنس العمر الحالة الاجتماعية مكان السكن المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والجهة المكلفة بالمهام الإشرافية والقيادية والمستوى الإداري المؤهل العلمي.

2- دراسة (زرقيين وغريباون 2021): بعنوان مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الولاء

التنظيمي دراسة ميدانية مؤسسة المناجم الفوسفات - Somiphos - بئر العاتر.

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين التمكين الاداري و الولاء التنظيمي في المؤسسة محل

الدراسة، وذلك من خلال معرفة العلاقة بين التمكين الإداري وكل بعد من أبعاده مع الولاء التنظيمي، تم

استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بلغ حجم العينة 30 عاملا، وتوصلت إلى

النتائج التالية:

1. مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة المدروسة مرتفع.

2. وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين متغيرين الدراسة حيث أن التمكين

الإداري يفسر نسبة كبيرة من مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة المناجم الفوسفات.

3 -دراسة (قواميد و بلمهدي 2019): بعنوان استخدام التكنولوجيا المعلومات كأداة لتمكين

العاملين في المؤسسة الخدمية دراسة حالة المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تمكين العاملين بمؤسسة

اتصالات الجزائر ورقلة ومن أجل ذلك تم اتباع اعتماد المنهج الوصفي واستعانة والاستبانة كأداة لجمع

المعلومات ووزعت على عينة قوامها 55 موظف وموظفة بالمؤسسة محل الدراسة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود مستوى عالي من استخدام لتكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة

- وجود علاقة ارتباطيه وتأثير قوي بين التكنولوجيا المعلومات وتمكين العاملين بمؤسسة الاتصالات الجزائر حتى أفراد العينة.

4-دراسة قاسمي وضيف (2018): بعنوان واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي

ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التمكين العاملين ومعوقات تطبيقه في القطاع الإداري

العمومي. ومن أجل التحقق من أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي مع أسلوب دراسة حالة

ثم قام الباحث بإعداد استبانة اشتملت على 28 فقرة على محورين الأول هو أبعاد التمكين العاملين والثاني

معوقات تمكين العاملين واشتملت عينة الدراسة على سبعة وخمسون موظف وتم اعتماد برنامج SPSS

لتحليل البيانات إحصائيا وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. توجد مستويات مقبولة للتطبيق تمكين العاملين في مؤسسة قيد الدراسة من

وجهة نظر العاملين

2. توجد معوقات فردية وتنظيمية يعرقلون نجاح تطبيق التمكين العاملين في

المؤسسة قيد الدراسة.

3. توجد علاقة ذات دلالة بين التمكين النفسي و التمكين الإداري في المؤسسة قيد

الدراسة.

5-دراسة (الدرادكة 2017): بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات

الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات

الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وكذلك على العلاقة الارتباطية بين

التمكين الإداري والتميز التنظيمي وعلى درجة اسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي وعلى

معوقات تحقيق التمكين والتميز التنظيمي وعلى اختلاف وجهات نظر هذه وفقا لاختلاف المتغيرات الجنس

والكلية والرتبة الأكاديمية والسنوات الخبرة.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات 331 عضو هيئة تدريس

وخلصت النتائج الى ما يلي:

-أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري والتميز التنظيمي جاء متوسط من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس

- وجود ارتباط بين جميع مجالات التمكين الإداري وجميع مجالات التميز التنظيمي تميز

المرؤوسين وتميز الاستراتيجية.

-إن درجة إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في

جامعة الطائف بلغت 89.3

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس في تقديرهم

لدرجة ممارسة القيادات الاكاديمية مجالات التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس لصالح فئة الذكور .

6-دراسة (بلخضر و ابو خيضر 2016): بعنوان واقع تمكين العاملين المديرية العملية

لاتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الإبداع

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توفر التمكين في المديرية العملية للاتصالات في عنابة

والتعرف على مستوى توفر الابداع في المديرية العملية للاتصالات في عنابة التعرف على مدى تأثير أبعاد

التمكين والمتمثلة في تفويض السلطة والاتصال والتدريب على الإبداع في المديرية العملية للاتصالات

بعنابة

ولا التحقق من أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والاستعانة بالاستبانة حيث تم

توزيعها على 43 عاملا وأظهرت الدراسات ما يلي:

1. تسجيل أثر دلالة معنوية لتمكين العاملين على الإبداع المديرية العملية

لاتصالات الجزائر عنابة

2. عدم تسجيل أثر ذو دلالة معنوية لكل من بعدي تقويت السلطة والتدريب على

الابداع

3. سجل المتوسط الكلي للتمكين مستوى متوسط حيث بلغ 3.33 بسبب تسجيل

مستويات متوسطة لجميع الأبعاد.

4. سجل المتوسط الكلي للإبداع مستوى مرتفع حيث بلغ ثلاثة فاصل 92 بسبب

تسجيل مستويات مرتفعة لجميع أبعاده.

7-دراسة (الشريف2015): بعنوان واقع التمكين الإداري للمديريات وعلاقته بالتنمية المهنية

للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لمديرية المدارس الثانوية في مدينة مكة

المكرمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمات بهذه المدارس إلى جانب الكشف عن الفروق الإحصائية في

علاقة تمكين الإداري لمديرية التنمية المهنية للمعلمات التي قد تعزم الى دورات والمؤهل العلمي الى جانب

الخبرة بينهم.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي بالإضافة إلى الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع

المعلومات وقد بلغت عينة الدراسة 496 مفردة وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

1. درجة التمكين المديريات بالمدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر

مديريات كانت كبيرة.

2. درجة تحقيق التنمية المهنية لمعلمات المدارس الثانوي كانت كبيرة .

3. لا توجد فروق دالة إحصائية في درجات رتب المتوسطات تقدير توافر التمكين

الإداري للمديريات وتقدير درجة تحقيق التنمية المهنية وفقا لمتغير المؤهل العلمي والخبرة

4. توجد فروق في استجابات المعلمات والمديريات لتحقيق التنمية المهنية بتقنيات

التعليم وفقا لمتغير

5. وجود علاقة ارتباطيه موجبة وايجابيه بين درجات التوافر التمكين الإداري للمدير

وبين تقديره لتحقيق التنمية المهنية للمعلمات عند مستوى دلالة 0,001 حيث بلغ معامل الارتباط

بيرسون بينهما 0.52.

8-دراسة (الردادي 2012): بعنوان التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى

المشرفين التربويين بالإدارة التربوية والتعليم بمدينة مكة المكرمة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين ومستوى القدرة على اتخاذ القرارات لدى

المشرفين التربويين في إدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم. وتوضيح العلاقة بين

التمكين الإداري للمشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة والقدرة على اتخاذ القرارات.

تم اتباع المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وزعت على عين

قوامها 230 مشرف تربوي وتم الاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS من أجل تحليل البيانات توصلت

الدراسة إلى:

1. إن مستوى ممارسة محاور عملية التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين

بالإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة كانت بدرجة عالية الذاتي وجاء بدرجة احيانا

2. إن مستوى ممارسة محاور اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بالإدارة التربية

والتعليم بمدينة مكة المكرمة كانت بدرجة كبيره.

3. لا توجد فروق دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى المشرفين

التربويين بالإدارة التربية والتعليم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

4. توجد فروق الإداري لدى المشرفين التربويين بالإدارة التربوية والتعليم تعزى الى

متغير الخبرة

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.001 بين التمكين الإداري

لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة على اتخاذ القرارات وهي علاقة

موجبة طردية.

9-دراسة (المبيضين والطراونة 2011): بعنوان أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى

العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

حدثت الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك

التجارية الاردنية، كما هدفت إلى اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي. تم اعتماد

المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات وزعت عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها 391

موظفا. أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1. ان البنوك التجارية الاردنية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته بدرجة

متوسطة.

2. أن هناك سلوكا إبداعيا لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة.

3. وجود أثر في دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض

السلطة، مشاركته في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد ثقافة داعمة، تدريب

العاملين والتعليم) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

4. عدم وجود فروق في الدلالة إحصائية أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي

لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

10-دراسة (العبيدين 2004): بعنوان العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل

من شركة مصانع الاسمنت الاردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من

شركة مصانع الاسمنت الاردنية، ومؤسسة الموانئ الاردنية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم

المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من

457 مفردة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطا في المنظمتين

المبحوثين،

2. إن مستوى إدراك المبحوثين لخصائص الوظيفة جاء مرتفعا في المنظمتين

المبحوثين.

### 2-الدراسات الأجنبية:

1-دراسة ( Almaani&al,2020): بعنوان مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الخاصة

واثرها على الاداء المؤسسي دراسة حالة.



هدفت الدراسة إلى تمحيص مستوى تمكين الإداري المتضمن ابعاده (تفويض الصلاحيات الاستقلالية، التعلم، التدريب) على الأداء المؤسسية (الالتزام بمعايير الجودة، تحقيق الأهداف، أداء الموظفين) في عمان الأهلية، وقام الباحثون بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبيان على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 200 عضو وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (spss).

وقد أظهرت نتائج الدراسة:

1. وجود أثر في دلالة إحصائية مستوى التمكين الإداري بما في ذلك أبعاده مجمعة على الأداء المؤسسية في جامعة العين.

2. وجود تأثير بدلالة إحصائية للمستوى التمكين الإداري الذي يشمل ابعاده المشتركة مع الالتزام بمعايير الجودة في جامعة العين. (الشاويش، 2022، ص86)

2-دراسة (Almagablal 2014): بعنوان التمكين الاداري وعلاقته بالسلوك الابتكاري

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري وكذلك السلوك الابتكاري بين رئيس القسم الأكاديمي في العلوم والكلية الفنون من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. حيث تم اعتماد المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تم توزيعها على عينة قوامها 120 مفردة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. هناك درجة متوسطة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي بين الرئيس ومنسق

القسم.

### 2-الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الميزة التنافسية):

#### 1-الدراسات العربية:

##### 1-دراسة (بن شريط وميقا ويب 2020): بعنوان أثر تبني التسويق الأخضر على دعم الميزة

التنافسية للمؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة فرتيال عناية-

هدفت الدراسة إلى تبيان أثر التسويق الأخضر على دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال الواقع مقرها بولاية عناية.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة المراد دراستها، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغ حجم العينة 63 مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم بعد تصميم المنتج في دعم الميزة التنافسية.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني بعد العلاقة بين السعر والتكلفة على تحقيق الميزة التنافسية .

##### 2-دراسة (المدهون 2020): بعنوان أثر الرأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية في

البنوك: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الرأس المال البشري وكيفية تحقيق الميزة التنافسية خلاله، وقياس تأثير الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين وتم

## الفصل الاول

استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة للتعامل مع جميع البيانات وتصنيفها حيث تم تطوير أداة الدراسة والتي تم تمثيلها في الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة واستخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في تحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

1. يوجد أثر لرأس المال البشري ومكوناته (المعرفة العلمية- والمهارات والقدرات- المؤهلات والخبرة- الابتكار والإبداع- التعاون الجماعي) في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين.

2. وجود مستوى مرتفع الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين.

3. وجود علاقة طردية بين الرأسمال البشري بأبعاده والميزة التنافسية.

3-دراسة (شاهين 2019): بعنوان ممارسة المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ودورها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية  
-2019

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال للشركات الفلسطينية في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها في الأعمال.

استخدم الباحث المنهج الوصفي للحصول على البيانات العليا في الشركات فلسطين للأوراق المالية شاملة مجتمع الدراسة جميع الشركات المدرجة في البورصة بداية من عام 2019 ، تكونت عينة الدراسة من 60 مديرا.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

## الفصل الاول

1. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لأخلاقيات الأعمال (الاستقلالية والموضوعية، والأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية) على تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد) في الشركات الفلسطينية المدرجة في البورصة.

2. وجود أثر دلالة إحصائية موجبة للمسؤولية الاجتماعية للشركات (مسؤولية نحو البيئة، مسؤولية نحو المستهلكين، المسؤولية نحو المجتمع المحلي) في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد) في الشركات الفلسطينية المدرجة في البورصة.

4-دراسة (عبد الحميد 2018): بعنوان أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان-

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر عناصر المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع) على الميزة التنافسية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان. تم استخدام المنهج الوصفي، والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات طبقت على عينة قوامها 140 موظف. وتوصلت الدراسة إلى:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد المزيج التسويقي (التسعير، المنتج، الترويج، التوزيع) على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان.

5-دراسة (حلموس 2017): بعنوان دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية.

## الفصل الاول

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة التسويقية بالاعتماد على استراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية مع التركيز على ادارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون لدى مجموعة من البنوك الجزائرية في ولاية الاغواط. استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة طردية بين إدارة معرفة الزبون والميزة التنافسية.
2. وجود علاقة طردية قوية بين إدارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية.
3. تمتلك البنوك الجزائرية بولاية الأغواط الميزة التنافسية.
4. يوجد لإدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون أثر دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك الجزائرية في ولاية الاغواط.
5. لا توجد فروقات بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05 بين متوسطات إجابات الذكور ومتوسطات اجابات الاناث.

6-دراسة (الخالدي 2013): بعنوان الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية

الأردنية.

هدف الدراسة إلى اختبار أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الرسمية الأردنية في اقليم الشمال، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة والتحليل العلاقات بين المتغير المستقل والمتغير التابع كما تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة وزعت على

## الفصل الاول

عين قوامها 156 موظف من موظفي الجامعات الرسمية في منطقة الشمال. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. وجود مستويات متوسطة الابداع الاداري في الجامعات الرسمية في اقليم الشمال.

2. حققت الميزة التنافسية مستوى متوسط لدى أفراد العينة .

3. بينت النتائج أن مجالات المكونة الإبداع الإداري تفسر ما نسبته 69.5 من

التغيير في الميزة التنافسية بمعنى ان الابداع الاداري يؤثر بشكل ايجابي في زيادة الميزة التنافسية للجامعات الاردنية.

7-دراسة(الرشيدي 2012): بعنوان أثر البرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية-

دراسة حالة الشركة الوطنية للاتصالات في دولة الكويت-

إلى التعرف على مستوى البرامج التدريبية ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركه

الوطنية الكويتية للاتصالات بدولة الكويت.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات 163 موظف

وموظفة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

1. وجود أثر للبرامج التدريبية على الميزة التنافسية.

2. وجود أثر في تحديد أهداف البرنامج التدريبي على الميزة التنافسية.

3. وجود أثر لتحديد المادة التدريبية على الميزة التنافسية.

4. وجود أثر اختبار الاساليب التدريبية على الميزة التنافسية.

5. عدم وجود فروق تعزى لأثر الجنس في جميع أبعاد وفي البرامج التدريبية ككل.

6. وجود فروق تعزى لأثر العمر المؤهل العلمي الخبرة المستوى الوظيفي على

البرامج التدريبية ككل.

7. جاءت ممارسة الميزة التنافسية بدرجة متوسطة.

8-دراسة (العتوم 2009): بعنوان رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة

ميدانية على قطاع الصناعة الادوية الاردنية-

حدثت الدراسة إلى تصنيف الضوء على ورقه الصناعة الدوائية في الأردن، وإلى بيان أثر

رسالة المنظمة ومكوناتها لتحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية الأردن من خلال دراسة مدى

تبني الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتربية حاجات العمه في رسالة شركه الأدوية

البشرية الاردنية وآثارها لتحقيق الميزة التنافسية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستعان بالاستبانة فإن تكونت عينة الدراسة من مدراء

خمس شركات، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية

.0,05

2. يوجد أثر عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لتبني الجودة والبحث والتطوير، وتلبية

حاجات العملاء والاهتمام بالموارد البشرية في رسالة شركات الأدوية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية.

### 2-الدراسات الأجنبية:

1-دراسة(Al-debi & Mustafa 2014): بعنوان تأطير مزيج التسويق الخدمات في الميزة

التنافسية لفندق خمس نجوم- دراسة حالة عمان - الاردن.

حذفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى تطبيق عناصر المزيج التسويقي الخدمي (المنتج،

الخدمة، السعر، المكان الترقية الأدلة المادية والعملية) في تحقيق الميزة التنافسية في فنادق الخمس

نجوم في الاردن بحيث أن مجتمع الدراسة تكون من نزلاء الفنادق الأردنية الهاشمية تم توزيع 500 استبانة

وتم الإجابة على 330 منها.

استخدمت هذه الدراسة مجموعة من الاساليب الإحصائية الاستنتاجية الوصفي لتحليل البيانات

والفرضيات ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

1. ضرورة الاهتمام بالأمن والسلامة خلال فترة إقامة النزلي اضافة ضرورة الاهتمام

بعناصر المزيج التسويقي الخدمي لما له أثر واضح بالميزة التنافسية والتي تعتبر من الأمور التي

يهتم بها النزلي. (الشاويش، 2022، ص)

2-دراسة(Chumaidiyah 2014): بعنوان كيفية المزيج التسويقي في التأثير على الميزة

التنافسية.



## الفصل الاول

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير عناصر المزيج التسويقي على الميزانية على الشركات

لخدمات الاتصالات في اندونيسيا. وتمت هذه الدراسة على 84 شركة خدمات اتصالات كمستجيبين.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. جميع عناصر المجلس التسويقي لها تأثير إيجابي على الميزة التنافسية التي

تتكون من التكلفة والجودة والإبداع والمرونة والوقت.

2. وانها توطر بالقدرات الداخلية للشركة والبيئة الخارجية لذلك يجب الملائمة بينهم

للحصول على ميزة تنافسية توفر علامة تجارية لجذب العملاء على شرائها والاستفادة من خدماتها

بدلا من المنافسين. (الشاويش، 2022، ص)

### 3- الدراسات التي جمعت المتغيرين:

1-دراسة (الصلاحات2017): بعنوان التمكين الاداري لدى القادة الاكاديميين وعلاقته

بالميزة التنافسية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الاوسط.

هدفت هذه الدراسة الى استقصاء العلاقة بين التمكين الاداري والميزة التنافسية لدى القادة

من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الاوسط، مع الاخذ بعين الاعتبار اختلاف

الجنس والكلية والرتبة الاكاديمية والخبرة.

ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم استعانة بالاستبانة كأداة اساسية

لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة (92 عضو هيئة تدريس)، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1. ان مستو التمكين الاداري والميزة التنافسية السائد في الجامعة متوسطا.

2. وجود فروق دالة احصائيا في درجة ممارسة القادة التربويين للتمكين الاداري من وجهة نظر هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس تعزى الى الذكور، وعدد سنوات الخبرة تعزى الى 10 سنوات فاكثر. وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الكلية والرتبة الاكاديمية.

3. وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة القادة التربويين للميزة التنافسية من وجهة نظر هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس لصالح فئة الذكور، والكلية لصالح الكليات العلمية. وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية وعدد سنوات الخبرة.

2- دراسة (بوسالم 2013): بعنوان دور سياسة التمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية، وقد تحددت سياسة التمكين العاملين في أبعادها الأربعة التي تمثل في (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتطوير استبانة لغرض جمع المعلومات من أفراد العينة التي بلغ عددها 375 مفردة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات المتحصل عليها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. هناك دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق ميزة تنافسية المستدامة لشركة

سوناطراك البترولية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناتا

تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)

3. هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناتا

البتروولية لسياسة تمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة.

### 7-التعقيب على الدراسات السابقة:

تُمثِّل الدراسات السابقة أحد الأجزاء المُهمَّة من خطة البحث العلمي، وهي تُعدُّ بمثابة الجزء الثاني المُتعلِّق بالإطار النظري لمنهج البحث العلمي المُقدَّم، وترتبط به بصورة مباشرة ووثيقة، وهي تُمثِّل أرضية غنية بالمعلومات لمن لديه الرِّغبة في التعرُّف على كل جوانب المشكلة أو الفرضية موضوع البحث.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في عدة جوانب وهي:

#### 1-من حيث متغيرات الدراسة:

1-1-المتغير المستقل: تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (الشاويش 2022) و(زرقين وغريباون 2021) و (قواميد وبلمهدي 2019) و(قاسمي وضيف 2018) و(الدرادكة 2017) و(الشريف 2015) و(دراسة (بوسالم 2013) وجميعها تناولت التمكين الاداري وكان في جميع هذه المتغير المستقل.

1-2-المتغير التابع: تتفق هذه الدراسة مع دراسة (بن شريط وميقاويت 2020) و(المدهون 2020) و(عبد الحميد 2018) و(الخالدي 2013) ودراسة (العتوم 2009) ودراسة (Chumaidiyah 2014) ودراسة(Aldebi&Mustafa 2014) ودراسة (بوسالم 2013) وجميعها تناولت الميزة التنافسية وقد كان هو المتغير التابع.

2- **من حيث المنهج:** جميع الدراسات السابقة التي تم ذكرها اعتمدت المنهج الوصفي وهي تتفق مع دراسة الحالية لان هذه الدراسة اعتمدت المنهج الوصفي.

3- **من حيث اداة الدراسة:** جميع الدراسات السابقة اعتمدت الاستبانة كأداة اساسية في جمع البيانات من عينة الدراسة. وهي تتفق مع هذه دراسة لان الباحثة في هذه الدراسة اعتمدت الاستبانة للجمع للبيانات.

وتختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في نقاط التالية:

-**من حيث الحدود الزمانية:** تختلف هذه الدراسة مع دراسة (زرقين وغريباون 2021) و (قواميد وبلمهدي 2019) و (قاسمي وضيف 2018) و (الدرادكة 2017) و (الشريف 2015) و (بن شريط وميقاويت 2020) و (المدهون 2020) و (عبد الحميد 2018) و (الخالدي 2013) ودراسة (العتوم 2009) ودراسة (Chumaidiyah 2014) ودراسة (Aldebi&Mustafa 2014) حيث طبقت جميع هذه الدراسات قبل 2022 اما الدراسة الحالية فكانت في 2022.

-**من حيث الحدود المكانية:** تختلف الدراسة الحالية مع دراسات السابقة التي تم ذكرها في ان هذه الدراسة طبقت في البيئة الجزائرية وفي بعض البنوك العمومية والخاصة متواجدة في مدينة المسيلة. اما دراسات الاخرى فبعضها طبق في البيئة الفلسطينية والاردنية وكويتية والسعودية.

اما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الاخرى في انها تناولت متغيرات حديثة وهما التمكين الاداري والميزة التنافسية وانها طبقت في البنوك العمومية والخاصة في مدينة المسيلة.

-**اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

1. فهم معمق لمتغيرات الدراسة.
2. ضبط تساؤلات
3. ضبط فرضيات الدراسة.
4. اختيار عينة الدراسة.

5. المنهج المناسب.

6. تطوير اداة الدراسة.

### الفصل الثاني: التمكين الإداري

1. مفهوم التمكين الإداري.
2. نماذج التمكين الإداري.
3. أبعاد التمكين الإداري.
4. خصائص التمكين الإداري.
5. أهمية التمكين الإداري.
6. أسباب التمكين الإداري.
7. مستويات التمكين الإداري.
8. متطلبات التمكين الإداري.
9. خطوات التمكين الإداري.
10. معوقات التمكين الإداري.

تمهيد:

يعد التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي بدأ العمل بها في الآونة الأخيرة فقط، بعد تأكيد الباحثين على أهمية هذه الاستراتيجية في المؤسسات، لتخفيف الضغوط على المسؤولين في المستويات الإدارية العليا، واستثمار المورد البشري الموجود بالمؤسسة، وقد تم دراسة التمكين الإداري من جميع النواحي من طرف المهتمين بهذه السياسة، وهنا سوف نعرض أهم الأدبيات.

### 1- مفهوم التمكين الإداري:

#### 1-1- التمكين في القرآن الكريم:

ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم في عدة آيات نذكر منها:

في قوله تعالى: ((وَقَالَ الْمَلِكُ أَيُّونِي بِهِ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ

أَمِينٌ)) (آية 54 سورة يوسف)

ومعنى مكين هنا هي: ذو مكانة رفيعة ونفوذ أمر.

وقوله تعالى: ((وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ

وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ)) (الآية 56 سورة يوسف)

وقال تعالى: ((الَّذِينَ يَرَوْنَ كَمَا أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِّنْ قَرْنٍ مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا

السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِدُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا

ءَاخَرِينَ)) (آية 6 سورة الانعام)

ومعنى مكناهم هنا : أعطيناهم من المكانة والقوة.

وقوله تعالى: ((وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ)) (الآية 9

سورة الاعراف)



## الفصل الثاني

مكناكم : جعلنا لكم مكانا وقرارا.

قال تعالى: ((إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَءَاتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا)) (الآية 83 سورة الكهف)

وقال تعالى: ((الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّا لَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَءَاتُوا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا

عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ)) (الآية 39 سورة الحج)

فمن خلال الآيات الكريمة نجد أن كلمة التمكين جاءت بمعنى القوة والمكانة والقرار والنفوذ و

القدرة على الشيء، والرسوخ والاستقرار في المكانة.

### -1-2- مفهوم التمكين الإداري:

يعتبر التمكين الإداري مفهوم إداري حديث، وقد تم دراسته من قبل العديد من المهتمين

في مجال الإداري وتنمية الموارد البشرية، حيث اختلفت وجهات النظر حول تعريفه، وسوف نعرض بعض

التعاريف:

- التمكين هو زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحيتهم وإثراء كمية المعلومات التي

تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، و مواجهة مشكلاتهم التي تعترض

أدائهم. (الكبيسي، 2003، ص 136)

- يؤكد pet & miller أن التمكين هو منح سلطة اتخاذ القرارات، وإحساس الفرد بمسؤوليته

عن نتائجها، فإذا حدث خطأ فلا يجب ان يعاقب الفرد على ذلك، بل يجب تدريبه جيدا لتلافي الخطأ في

المستقبل. (احمد الهم، د.س، ص 323)

## الفصل الثاني

-يعرف الافندي التمكين الإداري على أنه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على استخدام القرار. (الزيدانيين، 2006، ص 20)

- ويعرفه على أنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين الصلاحيات صنع القرار ولكن أيضا صنع الأهداف والسماح للعاملين في المشاركة.

-كما يعرف انه توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشاكل.

-ووفقا (Randolph1995) فان تمكين الموظفين هو نقل السلطة من صاحب العمل الى الموظفين. (Heiu, 2020, p21)

-ويعرفه كل من غرار والسوالميه(2020، ص44) على أنه القوة التي يكتسب الأفراد من خلال القدرة وتزويد ثقتهم ورفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة، والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع متطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة.

-ومن أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء به Bawon&lawler "التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف ، وهذه حالة ذهنية ، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل هذه الحالة من قبل

## الفصل الثاني

الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد ان يصل اليها. (ملحم، 2009، ص 6)

-كما يعرف على أنه اطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرص لتقديم أفضل ما عنده وذلك بتدعيم احساس الفرد بالفعاليات الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة باتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج. (غرار،سوالمية، 2020، ص44)

-كما يعرف الطعاني و السويعي (2012) التمكين الإداري بأنه درجة اشتراك العاملين في السلطة وفي عملية اتخاذ القرار واكتسابه المهارات اللازمة التي تكسبه درجة من الاستقلالية داخل العمل. (الكندري، خضر يوسف،2016، ص424)

- تمكين الموظفين هو عملية نقل السلطة من شخص لآخر، وتمكين الموظفين هو تحمل قدرة اكبر على اتخاذ الخيارات المناسبة لحل مشاكل محددة. وتبدأ هذه العملية من التدريب الموجه نحو تحويل المنظمة بأكملها الى نموذج تمكين يثق في الموظفين لتحمل مسؤولية الخيارات التي تقيد الشركة بأكملها. (Bekirogullari, 2019, p291)

من خلال التعاريف السابقة لتمكين الإداري واننا نلاحظ انه قد تعدد وجهات النظر حوله فهناك من وصفه باعتباره شعور داخلي وقوة كامنة داخل الأفراد كما جاء في دراسة (سوالمية و غرار 2020)، وهناك من رأى انه حالة ذهنية داخلية، وسياق إدراكي وهذا ما جاء به الاقتصادي بورتر، اما باقي التعريفات فكلها تتفق في أنها عملية إداري يتم فيها تفويض السلطة ومنح حرية أكبر للأفراد مع توفير المعلومات التي يحتاجونها، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

## الفصل الثاني

ويمكن أن نعطي تعريف بسيط التمكين الإداري في هذه الدراسة حيث وحسب وجهة نظري فإن التمكين الإداري هو مشاركة المعلومات التي يحتاجها الأفراد لإنجاز مهامهم، ومنحهم الصلاحيات اللازمة لذلك، مع تشجيعهم على العمل وفق الفريق لتبادل المعلومات والخبرات، والحرص على ان يكون الاتصال بينهم فعال يحقق أهداف المؤسسة والأفراد.

### 2- نماذج التمكين الإداري:

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية. وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين. سوف نعرض أهم النماذج التي تفسر التمكين، ومنها: (الكردى، 2010)

#### 1- نموذج (Conger and Kanungo 1988): ولتقرير مستوى التمكين في أي

منظمة، حدد Conger and Kanungo خمس مراحل لعملية التمكين، وتتضمن:

**المرحلة الأولى:** تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين.

ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية التغييرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد. أما عناصر أسلوب الأشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعتباطي المكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع. وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف الغير واقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل.

## الفصل الثاني

أن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم. ولهذا لا بد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور. وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى استراتيجية لتمكين لإزالة تلك الظروف.

**المرحلة الثانية:** استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته تحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء.

ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة للشعور العاملين بفقدان القوة ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

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

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

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

اختصاراً، يرى الكاتبان التمكين " العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن". أن تمكن تعنى أن تسعى على تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على أضعاف أو التقليل من اعتقاد الفرد بفقدان للقوة. ( Conger and Kanungo, 1988 )

### 2- نموذج (Thomas and Velthouse 1990):

قام **Thomas and Velthouse** بإكمال العمل الذي أنجزه **Conger and**

**Kanungo** فبنى نموذج التمكين الإدراكي **cognitive**. وعرفا التمكين زيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشر للمهمة التي يقوم بها، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز". وأشار إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة. وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعروا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين.

1- **التأثير الحسي أو الإدراكي:** ويقصد بالتأثير الحسي " الدرجة التي ينظر للسلوك " على أنه

يمكن أن تعمل اختلافاً" فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد". و يقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

2- **الكفاية (Competence):** " ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة

عالية عندما يقوم بالمحاولة". الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان أن هم بذلوا جهداً. الكفاية شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة. والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام.

## الفصل الثاني

### 3- إعطاء معنى للعمل (meaningfulness): " تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم

عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد". ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة. فإعطاء معنى للعمل تعنى أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة . فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

### 4-الاختيار (Choice): الاختيار " تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد". الاختيار أن

يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة. وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً أن الفرد حراً في اختياره، والإحساس بأنه قادراً على استخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

وقد وجهت بعض الانتقادات لهذا النموذج ومن بينها:

-الدافع الجوهري هو نتيجة، وليس جزءاً من جوهر التمكين النفسي.

-التميز المفاهيمي المحدود بين دافع المهمة الجوهري وبناء الدافع الوظيفي كما هو مدروس

تقليدياً في الادبيات.

-يقال ان الابعاد الاربعة تمثل مجمعة مهمة جوهرية الدافع، ولكن في الواقع قد تمثل بعض

التركيبات الاخرى.

الابعاد المشكوك فيها للتمكين النفسي :

-احتمال عدم دقة الابعاد.

## الفصل الثاني

-احتمال عدم اكتمال الابعاد.

الصعوبة التفسيرية للشبكة الاسمية، التي تتبع من حقيقة ان غالبا ما ترتبط الابعاد الاربعة بنفس

النتائج وبشكل مختلف تماما. (WAI HUNG NG, 2006, p26)

### 3-أبعاد التمكين الإداري:

يعد التمكين أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تم التطرق إليها من قبل العديد من الكتاب

والباحثين في مجالات مختلفة، الأمر الذي يساهم بطريقة او بأخرى الى بروز ابعاد متنوعه ومتعددة لهذا

المصطلح ونذكر منها: (عليان، 2020، ص 43)

الجدول(1): ابعاد التمكين الاداري من وجهة نظر بعض الباحثين

الأبعاد	السنة	الباحث
القوة، الموارد، الحرية	1993	Eccles
الثقافة التنظيمية	1996	Malk, larry & Harold
الجودة، الموارد، التفويض.	1996	Brown
فرق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل.	1997	Ivancevich
المشاركة بالمعرفة والمعلومات، مكافآت الأداء.	1997	cook&al...



## الفصل الثاني

حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة.	1998	Rafiq Ahmed
القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل.	1999	Appelbaum etal
المعلومات والمعرفة، القوة، المكافآت، المهارات.	2001	Daft
المشاركة، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية، الالتزام.	2005	Mullins
الاستقلالية والحريية، مشاركة المعلومات، التدريب، والسلطة والقوة، دعم الإدارة.	2005	Halvorson
تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت.	2006	Chelladurai
المشاركة بالمعلومات خلق الاستقلالية، فرق العمل.	2007	Kreitner & Kinicki
الثقة الإدارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات.	2007	عبود عباس
المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة.	2008	Gupta
القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت.	2008	Aswathappa

## الفصل الثاني

التدريب الدافعية المكافآت وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا	2008	Mazandarani
المعلومات المعرفة القوة المكافآت	2007	الياسري ومحمد
تفويض السلطة فرق العمل التدريب الاتصال الفاعل والتحفيز	2010	راضي
المعرفة والمهارات الاتصالات الثقة والحوافز.	2010	Hasan

لمصدر: عليان هاني ابراهيم حسن (2020): اثر الادارة المشتركة على التمكين الإداري دراسة

ميدانية على الشرطة الفلسطينية بغزة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية. فلسطين.

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان بعد المشاركة بالمعلومات او المعرفة كان في معظم

الدراسات، كما لا ننسى بعد التفويض وفرق العمل التي تناولتها تقريبا كل الدراسات التي تم عرضها

واختلفت باقي الأبعاد من التدريب الى الاتصال الى المكافآت والمهارات والثقة.

لقد تم تحديد أبعاد التمكين الإداري في اربع ابعاد يمكن أن توفر وسيلة لوصف وتحديد

التمكين المستخدم في أي منظمة، وهذه الأبعاد هي: (زرقي، غزيبا، 2021، ص496)

1. المهمة **task**: يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه

من أداء المهام التي وظيفه من أجلها، أي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي

يتمتع بها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم. وإلى أي درجة المنظمة وما يجب

القيام به.

## الفصل الثاني

2. **القوة power**: إن أول خطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز

على دراسة مفهوم القوة وكيف تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة والعاملين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، ماهية المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين، ومدى السلطة التي يمتلكها الفرد المحددة في المهام، ومدى قيام الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالانتماء.

3. **الالتزام commitment**: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر

الالتزام الأفراد واذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة زيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة واحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

4. **الثقافة culture**: يبحث هذا البعد في من اتى قدره ثقافة المنظمة على تعزيز

الشعور بالتمكين، فالثقافة التنظيمية التي لا تتصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر الملائمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقا لبيئة التمكين، ويعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين، فإذا تم اداره بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدره وفعالية فان التمكين يعزز تحسين الإنتاجية والجودة، ويقلل التكاليف وتحقيق المرونة في العمل ويرفع مستوى الرضا الوظيفي.

ويرى ماكسويل عندنا التمكين الإداري يتكون من أربع أبعاد رئيسية هي: (المبيضين، الطراونة،

2011، ص 485)

## الفصل الثاني

1. **حريه الاختيار:** درجة الحرية الممنوحة للفرد للتصرف في أداء المهام
  2. **الكفاية الذاتية:** قدرة الفرد على أداء المهام بنجاح وفقا لقدراته ومهاراته وخبراته من خلال التعلم والتدريب.
  3. **قيمة العمل:** مستوى إدراك الموظفين لقيمه ومعنى المهام التي يؤديونها وأهميتها في تحقيق الأهداف.
  4. **الفاعلية:** إدراك الفرد لأهميته في التأثير بالنسبة للقرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة.
- وقد أضاف حجازي 2002 بعدا آخر هو الدافعية التي يرى إنها الطاقة التي تحرك السلوك وتحدد حقوقه وجهته.

أما في هذه الدراسة فقد تم اعتماد اربع ابعاد للتمكين الاداري وهي كالآتي:

- 1- **المشاركة بالمعلومات:** وهي عملية الكشف والاستقصاء عن المعلومات التي يحتاجها شاغلي الوظائف الإدارية في اتخاذ القرارات.(الشاويش،2022، ص23). كما يقصد بها مساحة المعلومات عن جميع الجوانب المنظمة وتقديمها للأفراد العاملين، أي إتاحة المعلومات عن الأداء التنظيمي وإداء الدعم لكل الافراد العاملين بدرجات عالية من الشفافية، وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة في التصرف.( الكعبي، 2015، ص10-11)

## الفصل الثاني

تعتبر المعلومة عنصر مهم في التنظيمات، وأصبحت المعلومات من الأعلى إلى الأسفل مهمة جدا في التنظيم، لأنها تجعل من العمال في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات و أكثر التزاما بقرارات التنظيم. وهذا ما يجعل العاملين يناقشون الأفكار ويعبرون عن آراءهم بكل حرية، عبر 5 الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى. (بوسالم، 2013، ص 23)

**2- تفويض السلطة:** تعرف عملية تفويض السلطة على أنها "المشاركة في السلطة، حيث يقوم الرئيس من خلالها بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين وأعضاء الفريق ولكن بدون نقل المسؤولية الكاملة عن انجاز العمل كله الذي خول إليه من رؤسائه. (راضي، 2012، ص 64)

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم. و لذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، و بالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة و التوجيه إلى الثقة والتفويض. ويشير كل من (1995, Fottler & Ford) إلى أن التمكين مسألة درجة، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول، وتقييمها، واتخاذ القرار بصددتها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط، والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها. (خلفة، عيساوي، 2018، ص 361-362)

### 3- فرق العمل:

## الفصل الثاني

يصف باير وآخرون (Bayer et al. 2004) فرق العمل على أنها مجموعة من الناس الذين يشكلون نظاماً من الكيانات المترابطة، التي يتقاسم أعضاؤها هدفاً مشتركاً. (المبيضين، الطراونة، 2011، ص482)

تضمن الفهم العام لفرق العمل بأنه " نمط تعاوني للأداء والإنجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة بين الموارد البشرية من أجل تحسين الأداء. (زدام، زينة، 2018، ص23)

تعتبر فرق العمل إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها. ولقد ارتبط فريق العمل بتوجهات وسياسات إدارية لاقت قبولاً واسعاً في عالم الأعمال مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة. كما برزت أهميتها على اعتبار أنها توفر المرونة التنظيمية التي تحتاجها المنظمات حتى تتمكن من مواجهة التحديات المتنامية في بيئة العمل. وإن فرق العمل وبنائها موضوع متشعب له أوجه عديدة تتداخل في مفاهيم تنظيمية وإدارية متنوعة خاصة مفاهيم التطوير التنظيمي مثل استراتيجيات التدخل وإعادة بناء التنظيمات ومفاهيم السلوك التنظيمي مثل القيادة والإشراف والاتصالات. كما تشكل فرق العمل إحصار ركائز الرئيسية في المفاهيم التنظيمية والإدارية معروفة مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة. ( لوكيا، 2006، ص 128)

يؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى تحقيق التعاون بين الأعضاء والمجموعات وهذه هي الفائدة الأساسية التي تنعكس على رضا الأفراد والمؤسسة، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتواجدون في فريق واحد ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية، ويرفع درجة الشعور بالاندماج الذات مع ذات الجماعة الكلية (نحن)، كما يتيح أسلوب فريق العمل وإدارته بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية، حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن الأعلى إلى الأسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد لا

## الفصل الثاني

يدركون عند العمل فرق العمل الفعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق في المؤسسة. (جغبلو، 2019، ص91)

14-الاتصال الفعال: أن الاتصال عملية تبادل للمعلومات وارسال للمعاني بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إحاطة الغير بأمر أو معلومات جديده أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، أو التغيير أو التعديل في هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو تنظيمية. (لوكيا، 2006، ص 213)

ان الاتصال الفعال هو سلسلة من العمليات المركبة الهادفة، العقلية والمعرفية والنفسية الإجرائية، لتحقيق منافع مشتركة بين عدة أطراف من التواصل الفعال باستخدام رموز وأدوات معينة بما يضمن جودة مخرجاته ومدخلاته وعملياته، في بيئة ذات أبعاد ثقافية تنظيمية واقتصادية ومادية. الاتصال فعالا وناجحا إذا كان المعنى الذي في ذهن المرسل هو نفس المعنى الذي فسره المستقبل، وبالتالي يتحقق الهدف من الاتصال. إن استخدام الوسائل الاتصالية المناسبة كالاتصالات والمقابلات والتقارير والأشرطة فضلا عن جملة من الوسائل كثيرة ما يسهل عملية الاتصال ويزيد من فعاليته في المؤسسة، في حين أن نقص هذه الوسائل المناسبة كثيرا ما يؤدي الى ضعف الاتصال و صعوبة استعماله من طرف معظم العاملين، وبالتالي قلة تدفق المعلومات وعدم تحديد جماعات الاتصال، التي من المفروض أن يتعرف عليها العمال حتى يتمكنوا من تلقي المعلومات اللازمة منها. (بضياف، 2017، ص 316-317)

وأشارت العديد من البحوث والدراسات بأن الاتصال يستغرق ما بين 75 - 90% من ساعات العمل اليومية، لذلك يعتبر بمثابة الدم المتدفق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة إذ لولا الاتصال لا تستطيع المنظمة (المؤسسة) أن تحقق سبل الاستمرار والبقاء في أسواق العمل، بل أنها تتعرض حتى للضمور أو

## الفصل الثاني

الاضمحلال وتموت الحركة الدائبة للمؤسسة. وإن أهمية الاتصال تتبع من كونه أحد المواضيع الهامة والضرورية في المؤسسة، فهو ينتشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين، إلا وكان الاتصال عاملا حاسما فيه، فهو يعمل على تحقيق النجاح والفعالية الإدارية، ويمكن إيجاز الأهمية التي ينطوي عليها اتصال المؤسسة في النقاط التالية: (بن داود، 2014، ص172)

1. الاتصال وسيلة هادفة في ضمان التفاعل والتبادل المشترك الأنشطة المختلفة

للمنظمة.

2. كما يساهم الاتصال في نقل وتحويل المفاهيم والآراء عبر قنوات رسمية

مستهدفة لخلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

3. تعتبر الاتصالات بين الأفراد والعاملين وسيلة ضرورية في توجيه وتغيير

السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي في المنظمة.

4. لإنجاز الأعمال والمهام المختلفة داخل المنظمة.

5. من خلال الاتصال اطلاع الرئيس على الأنشطة مرؤوسيه، كما يستطيع

التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره عمله داخل المنظمة.

حتى تضمن المؤسسة فعالية اتصالاتها اوقات الازمات عليها فتحت وتفعيل كامل القنوات

الاتصالية المتاحة لتأسيس علاقات قوية مع جماهيرها ومن ثم ضمان ولائهم لها، ذلك لا يتحقق إلا في

ظل إمدادهم بالمعلومات السريعة والصادقة مع استعمال الوسائل الأكثر تأثيرا أوقات الأزمات، يتضمن أهم

الأساليب الاتصالية التي تتبناها المؤسسات أثناء إدارتها للأزمات المنكرات والتقارير، والمقابلات



## الفصل الثاني

والاعلانات، مراسلة الجمهور، البيان الصحفي، الخطب والمحاضرات، واللقاءات والاجتماعات الفردية

إضافة إلى: (طيلب، 2018، ص 23)

- النشرات المكتوبة
- البيانات الإعلامية والصحفية
- المؤتمرات الصحفية
- حقيبة المواد الصحفية
- المتحدث/ الناطق الرسمي للمؤسسة.

### 4- خصائص التمكين الإداري:

تتمثل خصائص التمكين في ما يلي: (الشاويش، 2022، ص 19)

1. يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل في إعطائهم المزيد من الحرية في الإدارة والحرية في أداء مهامهم.
2. التمكين على القدرات الفعلية للمديرين والموظفين في حل مشاكل العمل والأزمات.
3. يستهدف تمكين المديرين والعاملين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.

## الفصل الثاني

4. يجعل التمكين المدراء أقل اعتمادا على الإدارة الوسطى في إدارة الأنشطة ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم.

5. المشاركة في القوة وخلق الجرأة في المبادرة وحل المشكلات وتشكيل فرق العمل، وتفعيل نظام الاتصال.

وحسب (1999 Kabeer) فإن هناك عدة خصائص للتمكين الإداري ومنها: (شعبيات، وآخرون، 2018، ص4)

1. التمكين الإداري فعل إيجابي يتضمن اكتساب القدرة العمل والتواصل، المهارات والقدرات الاجتماعية.

2. التمكين الإداري ليس مفروضا من الخارج، وينمو من الفهم الذاتي للأفراد، و لظروفهم وخياراتهم، وفرصهم، وبيئاتهم الاجتماعية.

3. يتضمن التمكين الإداري معنى التشاركية، لان الافراد يصبحون منغمسين بفاعلية اكثر في مجتمعهم، فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة، سواء كانت افرادا او جماعات، أو مجتمعات محلية.

4. يتشابه مع مفاهيم كثيرة اخرى ابرزها: الفاعلية والمسؤولية، والعقلانية.

### 5- أهمية التمكين الإداري:

تكمن أهمية التمكين الإداري في الآتي:

## الفصل الثاني

1. توفير فرص أكثر لنمو المنظمة والتطوير التنظيمي.
2. انه عبارة عن استراتيجية جديدة كان طويل على تطوير وتحسين المهارات والقدرات البشرية والرفع من مستوى أدائها.
3. أداة فعالة لاكتشاف وتنمية واستثمار طاقات وقدرات العاملين داخل المنظمة واستغلالها بشكل كامل.
4. يسهم في رفع الروح المعنوية، وزيادة الولاء للمنظمة، والابداع والتميز لدى العاملين.
5. يكسب المنظمة المرونة العالية التي تؤدي بدورها إلى زيادة قدرتها التكيف مع متغيرات المستمرة والبيئة.
6. تطوير فرق العمل وزيادة قدرتها على المبادرة والإبداع. (عايض،البشاري،

2020، ص7-8)

كما يعود التمكين بفوائد كثيرة على كافة المستويات في التنظيم (مستوى الأفراد ، والمجموعة والمنظمة ) حيث يساعد التمكين على توفير النمو التنظيمي ، وتوفير فرص التطوير التنظيمي وتعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات . ويمكن تصنيف فوائد التمكين حسب المستويات التنظيمية إلى ثلاثة وهي: (كرمية، 2008، ص69-73)

أ-على مستوى المنظمة:

1. يعمل التمكين على توفير فرص أكثر لنمو المنظمة.

## الفصل الثاني

2. توفير فرص التطوير التنظيمي.
3. زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة
4. تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار.
5. يؤدي التمكين إلى تحقيق الديمقراطية في الإدارة
6. تسهيل التخطيط الاستراتيجي طويل المدى
7. زيادة الإنتاجية.

ب- على مستوى المجموعة:

إن التمكين على مستوى المجموعات تصنف إلى أربعة وهي:

1. تطوير فرق العمل: يمكن تطوير فرق العمل من خلال فعالية تفويض لأداء العمل إليهم عندما توكلوا لأعضاء الفريق الأعمال قدراتهم بقليل فإن هذا يؤدي الى تشجيع وتطوير مهارات ومعارف الأفراد إلى الأعمال التي تسند لأعضاء فريق العمل، والكيفية التي تسند به تلك الأعمال مهمة للغاية فهي تظهر بإعطاء الفريق مدى ثقة الإدارة بهم وتقديرها لقدراتهم ولهذا فإن فوائد عمل فريق العمل تعددت وقد تكون أهمها:

- تقلل فرق العمل من الشعور الوحدة، وتزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين.
- تزيد إحساس العاملين بالهوية

## الفصل الثاني

- تشعرهم بالفخر بأداء الجماعي
  - تخلق بيئة عمل عالية التحفيز وتوفر مناخا مناسباً للعمل.
  - تؤدي إلى استجابة سريعة الى التكنولوجيا
  - تقلل الاعتماد على الوصف الوظيفي
  - تقود إلى تفويض فعال للمهام مع زيادة ودقه المهام.
  - تحسين مستوى ونوعية القرارات
  - تحسين مستوى مهارات الأعضاء.
2. بناء فريق قوامه الثقة: عندما تقوم الإدارة بتفويض السلطة وبعض أعمالها لأعضاء الفريق فإن هذا يدل على ثقة الإدارة، بالفريق وبقدراتهم، وبالتالي يقدم الفريق أفضل ما لديه.
3. زيادة قدرة الفريق على الابداع والمخاطرة: ان من اهم معوقات الإبداع والابتكار في المنظمة المشاركة من قبل العاملين، وانشغال المديرين في الأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت، بالإضافة إلى مركزية الادارة هو عدم الإيمان بأهمية تفويض الأعمال الروتينية البسيطة للعاملين.
4. زيادة قدرة الفريق على التحليل: تكمن فوائد تمكين فريق العمل بالطريقة الصحيحة في ما يلي:

- استغلال الوقت وتفرغ الإدارة لأداء الأعمال التي يتعين عليها القيام بها.

## الفصل الثاني

- مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة، وإثراء معارفهم.
- حث الفريق على العمل، حيث يحس أفراد الفريق بأن الإدارة تثق بهم وبالتالي يقدمون أفضل ما لديهم.
- استخدام الخبراء الذين لديهم معرفه قد لا تتوفر لدى الإدارة.

### ج-على مستوى الأفراد:

يعتبر التمكين من أهم المداخل الداعمة التي تعمل على تنمية قدرات الموارد البشرية. ممارسات عن درجة قابلية الإدارات الحديثة لاختيار أكثر الأساليب فعالية للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين وبالتالي انعكاس ذلك على الأداء الكلي للمنظمة.

إن من أهم أهداف التمكين هو إعطاء الفرص الكاملة لمدير للقيام بأعماله الرئيسية، مثل التخطيط الاستراتيجي أي عندما يمكن للأفراد أن يقوم بأعمال دون الرجوع للإدارة والحصول على الموافقة منها فإن التحسينات تتم بشكل أسرع في المنظمة أيضا اي ان الافراد بهذه الطريقة يمكنهم ملاحظة المشاكل وحلها بشكل أسرع لأنهم يملكون السلطة والمشاركة أكثر في المنظمة.

كما تكمن أهمية التمكين الإداري في المنظمة في ما يلي:

- زيادة مسؤوليات الموظفين: عندما تزيد مسؤوليات الموظفين يؤدي هذا إلى زيادة انتمائهم لعملهم، وهذا بدوره يقلل من معدلات دوران الوظيفي، التكاليف على المنظمة أي أن المنظمة لا تحتاج الى تكاليف توظيف وجذب موظفين جدد نتيجة توسيع المسؤوليات الموظفين وايضا تقلل من تكاليف التدريب.

## الفصل الثاني

- زيادة الرضا الوظيفي: يتعلم الموظفون مهارات جديدة نتيجة تمكينهم فان هذا يساعدهم على الإجابة في أعمالهم وبالتالي شعورهم بالرضا.
- تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين: والمهارات، وهذا بدوره يؤدي الى مساعدة الموظفين لتنمية أنفسهم، والخروج من منطقة الروتين.
- زيادة مشاركة الموظفين: عندما يتم زيادة مشاركة الموظفين والسماح لهم بالقيام بما يرونه صحيحا فإن هذا بدوره يزيد من كمية مساحه التغيير نحو الأفضل، الأفراد يمكنهم تقدير ما تحتاجه المنظمة وبالتالي العمل على تحقيقه مباشرة.

### 6-أسباب التمكين الإداري:

حدد أفندي مجموعة من الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين ، في

الآتي:(افندي،2003، ص 17)

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق .
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية .
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي .
- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

## الفصل الثاني

• الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.

• أهمية سرعة اتخاذ القرارات .

• إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة .

### 7-مستويات التمكين الإداري:

يرى العتيبي 2005 ان للتمكين الاداري اربعة مستويات، وهي: (الحسيني، 2020، ص229)

• **التمكين من خلال المشاركة:** وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في

المهام المتعلقة بالعمل، والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ القرارات من خلال تدريبهم على ذلك.

• **التمكين من خلال الاندماج:** أي الاستفادة من الخبرة الأفراد في تقديم الخدمة

من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفون في تقديم المعلومات، وذلك من خلال الاجتماعات المتواصلة.

• **التمكين من خلال الالتزام:** ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف

المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر. وذلك من خلال تحسين الرضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة. ويمكن أن يتداخل هذا المستوى مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج.



## الفصل الثاني

- **التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية:** أن البناء التنظيمي المسطح في مستويات وخطوط سلطه اقل يمكن ان يوفر في ملائمة وصالحه لتمكين تسمح للموظفين في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويتطلب إزالة المستويات الإدارية الوسطى، وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين.

### 8-متطلبات التمكين الإداري:

هناك مجموعة من متطلبات التمكين الإداري قبل وبعد عملية التمكين وقد حصرها شقورة(2015،ص 38-43) في ثلاث مجموعات في ثلاث مجموعات وهي كالاتي:

#### اولا: المتطلبات الإدارية: وتنطوي تحته:

1. **التفويض:** ان الفكرة الاساسية لمفهوم التمكين الاداري ان يتم تفويض السلطة والصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لديهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الاعلى الى القرارات المتعلقة بعملهم. ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، ويعني هذا التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض. (شقوره، 2015، ص38)

2. **اتخاذ القرارات:** عملية اتخاذ القرار الرشيد تكمن في تصور رجل الإدارة لنفسه كضابط لعملية اتخاذ القرارات. صانعي القرارات في المنظمة أو المصلحة التعليمية وبذلك تكون قراراته كلها أكثر فعالية وكلما زادت الآراء بإشراك الجماعة في اتخاذ القرارات كلما كان القرار أقرب إلى الصواب وكانت الجماعة اقدر على فهم مغزى وأهدافه اكثر تحمسا لتنفيذه

## الفصل الثاني

3. **الدعم الإداري:** أن أساس عملية التمكين هو الثقة وقد عرف الباحث حسين الثقة المتبادلة بين الأشخاص انها توقع شخص أو مجموعة من الاشخاص بان المعلومات او التعهدات شخص اخر او مجموعة من الأشخاص هي معلومات او تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها. فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات تؤدي إلى تمكين سلطة.

### ثانياً: المتطلبات التنظيمية:

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري وتشجع على عمل فرق من خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام الأفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، وتنقسم المتطلبات التنظيمية إلى:

1. **فرق العمل:** ان اعتماد فرق العمل يعد من الأساليب الحديثة في الفكر الإداري الحديث، الذي تلجأ إليه المنظمات المعاصرة المتطورة، اذ ان فرق العمل تعد استراتيجية للعديد من المنظمات، التي تستطيع استثمار مواردها بنجاح، واذا كان فريق العمل أساساً يتشكل من عدد معين من الأفراد الذين يعملون سوياً، فإن ما يحققه أكبر بكثير من مجموع هؤلاء الأفراد كل بمفرده، حيث لا يعتمد نجاح الفريق على المهارات الفردية فقط. ولكن على الأسلوب الذي يقوم من خلاله أعضاء الفريق بالدعم والعمل مع بعضهم البعض.

2. **التدريب:** لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب اللازم، لأنه لا يجب أن المديرين والموظفون يتقنون أعمالهم او يملكون المعرفة عن وظائفهم بالكامل، أن تمكين الموظفين يتطلب المعرفة والمهارات والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة .

3. **الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر الموظف بتمكين فعلي، لابد أن يشعر بالدعم والتأييد من رؤسائه، وزملائه، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف في المنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

### ثالثا: المتطلبات اللوجستية:

وهي الحوافز المادية والمعنوية والموارد البشرية والمادية التي يحتاجها المسؤولين في عملية التمكين. وهي تنقسم إلى:

1. **الحوافز:** ان الحوافز والتعويضات دورا رئيسيا في توفير بيئة عمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز أفراد لتقديم خدماتهم للمنظمة، لضمان تحفيزهم والتزامهم اتجاهها تحقيق أهداف المؤسسة، في مقابل أن تجاهل وجود نظام الحوافز قانوني وفعال يكفل الحقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي.

2. **الموارد البشرية والمادية:** أن بيئة التمكين تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية المتخصصة بالعمل والقادرة على تطوير العمل الإداري، وايضا موارد مالية من ميزانية مالية من أجل تغطية ما يحتاجه من نقص لديه، وتقنيات تعليمية إلكترونية تسهل عمل الإدارة.

وذكر (الخشالي 2015) مجموعة من المتطلبات التي يجب أن تتوفر في عملية

التمكين الإداري لضمان الممارسة الفعالة لتلك العملية، وهي كالآتي: (الكندري، يوسف، 2016، ص 426-

## الفصل الثاني

- **صياغة رؤية المنظمة:** تساعد رؤية العاملين على التعرف على صورة مستقبل المنظمة التي يعملون بها مما يعطي تصورا واضحا عن المهمات والأدوار التي يجب أن يقوم بها للوصول الى هذه الصورة ويشير البرقاوي 2012 إلى أن هذه الرؤية يجب أن تكون مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين وتكون جذابة لكل من الطرفين لتحفيز الجميع على العمل لتحقيقها
- **انفتاح وفرق العمل:** فمن خلال فرق العمل يشعر العاملون بالتمكين وبشكل خاص عند تكليفهم بمهام معينة وتفويض لهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات المناسبة حاليا حيالها فالعمل الجماعي الذي يؤدي إلى معالجة مشكلات العمل له عظيم الأثر على شعور العاملين بالاحترام من جانب رؤسائهم بناء على الثقة التي تلقوها للتعامل مع القضايا العمل الجوهرية و انفتاحهم على الطروحات والحلول التي قدموها والتي اتخذت بعين الاعتبار من قبل الرؤساء.
- **نظام والتوجه:** أن تزويد العاملين بالمعلومات والأهداف الواضحة سواء كانت حول رؤية المنظمة أو عن مستويات الأداء المطلوبة بجدية العمل وأن هناك نظاما مرسوما لسير العمل بطريقة سليمة كما أن هذا النظام يحدد مسؤوليات المرؤوسين ومهامهم لتحقيق الأهداف.
- **الدعم والشعور بالأمان:** من متطلبات التمكين الإداري شعور العاملين بالدعم من قبل الرؤساء والزملاء في المهام الموكلة إليهم يجب أن تكون مرفقة بتشجيع والتضليل للصعوبات حتى يتم إنجازها ويتطلب التمكين الإداري الفعال إيجاد تغيير في نمط العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين فبدلا من التركيز على إعطاء الأوامر والتوجيهات للموظفين يجب تنازل عن جزء من السلطة والابتعاد عن النمط التقليدي للمدراء والانتقال الى لعب دور المسهل والمدرّب للعاملين كون المدير يلعب دورا أساسيا في عملية التمكين الإداري .

## الفصل الثاني

يرى محمد الجهني انا متطلبات التمكين الإداري تكمن بالاتي: (سالم، 2016، ص83-84)

- التأهيل العلمي الكافي: خصوصا في المجال الإداري.
- التدريب الإداري المستمر وملاحقة الجديد في المجال الإداري لكي يستطيع ان يصبح قائدا ماهرا.
- اشاعة ثقافة الثقة على المستوى الإداري الأعلى من خلال التدريب ليثق المدير بقدراته وصحة قراراته ويثق في نفس الوقت بقدرات الموظفين وصحة ممارساتهم.
- إشاعة ثقافة الابتكار والإبداع لضمان ظهور أكبر قدر من الافكار الاصلية التي تضيف الى الفكر والممارسة الإدارية و الاعتزاز والفخر لدى الأفراد المنظمة.
- منح المدير التي تجعلهم أكثر قدرة على المخاطر واتخاذ القرارات الرشيدة في بيئة عدم التأكد البيئة المحيطة بالقرار في العادة.
- ضمان تدفق المعلومات سواء كانت معلومات احصائية كمية أو معلومات نظرية معرفة كيفية أو أي شكل من أشكال المعلومات التي يمكن أن تمثل الأرضية الرئيسية لاتخاذ القرار وتبريره.
- توفير نظام عادل و موجز للحوافز المادية والمعنوية وضمانات الأمانة الوظيفي والترقيات على أساس المؤهلات والقدرات ومزايا اخرى للقيادات الممكنة، ففي مقابل تحمل المسؤولية واحتمال المخاطرة يبدو متعذرا على القادة تمكنهم بدون حوافز مجزيه ودرجة عالية من الأمان الوظيفي.

## الفصل الثاني

- تعديل الهياكل التنظيمية للوزارات والإدارات من الهياكل الرئيسية إلى الهياكل الأفقية قدر الامكان وانسحاب هذه التشكيلات الهيكلية الأفقية بحيث يرتبط الجميع بقائد المدرسة بشكل مباشر.

### 9-خطوات التمكين الإداري:

احتاج المنظمات التي تتطلع الى تنفيذ برامج لتمكين العاملين بالمنظمات، ان تتفهم اولاً المعنى الحقيقي للتمثيل وكيف انه اختيار ليس باليسير، حيث انه يعد من أهم خطوات الإصلاح الإداري وبناء منظمات قادرة على التطور، لذا فقد اقترح بعض الكتاب مجموعة من الخطوات التي يرون ضرورة الأخذ بها عند تنفيذ عملية التمكين وهي كالآتي:

- الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير: أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين هل السبب هو تحسين خدمة العملاء، ورفع مستوى الجودة، و زيادة الانتاجية، او هو من اجل تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين. وأي كان السبب او الاسباب، فان شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد. ويبدأ في التعرف على التوقعات الإدارة نحوهم. (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، ص55-56)

- الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين : فنجد أن العديد من المديرين قد أمضوا العديد أيضا من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين التخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تمكين العاملين. (الجميل، 2008، ص 143)

## الفصل الثاني

• الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها العاملون : يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملين بشكل تدريجي ، كما ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المديرين ، والعاملين من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملين بشكل مباشر .

• الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل : يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي ، إذ أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي بحيث تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا.

• الخطوة الخامسة: مشاركة في المعلومات: لكي يتمكن العاملون من اتفاق قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمات ككل. يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم و فرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

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

## الفصل الثاني

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

• الخطوة الثامنة: الاتصال: لتوصيل التوقعات 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 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 المكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة. يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل.

• الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:

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



### 10- معوقات التمكين الإداري:

تواجه المنظمات بعد المعوقات التي قد تحد من قدراتها على تطبيق تمكين العاملين وتتمثل تلك معوقات في بناء التنظيم الهرمي، المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطات وعدم الرغبة في التغيير وخوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها وسلطاتها، وخوف العاملين من تحمل المسؤولية الأنظمة والإجراءات الصارمة، التي لا تشجع على تبادل المعلومات الإدارية، وضعف التدريب والتطوير الذاتي.

هناك عدة أسباب ومعوقات تحد من عملية التمكين في المنظمة، وقد جاء في دراسة الداركة

(2017 ، ص128) ما يلي:

1. ضعف الحوافز المقدمة للعاملين.
2. غياب سياسة التدريب الفني لتنمية مهارات العاملين.
3. المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات الإدارية.
4. ضعف الثقة بين القائد والمرؤوسين.
5. عدم تبني أسلوب فرق العمل في أداء الأعمال.
6. ضعف تشجيع الإدارة للأفكار الإبداعية التي تخدم العملية الإدارية.
7. التأكيد على اتباع الأنظمة واللوائح بحذافيرها.
8. المحدودية الفاعلية نظم تقييم الاداء العاملين.

## الفصل الثاني

9. تطبيق المساءلة الإدارية.

10. حجب المعلومات المتعلقة بأداء العمل عن بعض العاملين.

11. تخوف بعض العاملين من زيادة المهام.

إن عملية تمكين العاملين ليست عملية سهلة، خاصة إذا ما اتضح أن هناك عددا من المحددات الرئيسية التي تقف عائقا أمام تحقيق فاعلية هذه العملية.

فقد أشار الكثير من الكتاب والباحثين الى عدة معوقات التمكين، والتي قد تحد من تطبيق تمكين العاملين، وفيما يلي عرض لهذه المعوقات: (السحاتي، 2019، ص40-41)

1. إساءة استخدام عوامل القوة المقدمة للعاملين.

2. عدم رغبة المديرين في تطبيق التمكين، ويرجع ذلك الى الخوف من فقدان

السلطة والنفوذ.

3. المساواة بين مفهوم التمكين وتقويض السلطة، واعتبار التفويض مرادفا

للتمكين.

4. تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات

الأخرى برغم اختلاف ظروف كل منظمة.

5. عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة .

## الفصل الثاني

خلاصة:

من خلال ما سبق ذكره من تراث نظري للتمكين الإداري، يمكن القول أن التمكين الإداري استراتيجية التي يجب على المؤسسات والمنظمات تبنيتها، نظرا لتأثيرها الإيجابي، وأنها من أساسياتها الاهتمام بالموارد البشري الذي هو أساس العملية الادارية والانتاجية، التمكين الإداري يرسخ للموظفين والعاملين الحس بالولاء والانتماء، وتطوير المهارات والقدرات لدى العاملين والموظفين، كما يعزز التمكين الإداري الشعور بالمسؤولية ويبقي القنوات الاتصالية مفتوحة، وأن الإدراك الصحيح للتمكين الإداري لدى العاملين والموظفين يساعد المؤسسات في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى نتائج أكبر مما تتوقع المؤسسات.

### الفصل الثالث: الميزة التنافسية

1. مفهوم الميزة التنافسية.
2. نظريات الميزة التنافسية.
3. محددات الميزة التنافسية.
4. خصائص الميزة التنافسية
5. أبعاد الميزة التنافسية.
6. اهداف الميزة التنافسية
7. اهمية الميزة التنافسية المؤسسات.
8. تنمية الميزة التنافسية في مؤسسات.
9. معوقات تطبيق الميزة التنافسية.

تمهيد:

## الفصل الثالث

أصبحت المنظمات والمؤسسات تتبنى استراتيجيات متعددة من أجل الحفاظ على مكانتها وسط المنافسة في المحيط التنظيمي، وخصوصا مع زيادة في عدد المنافسين، وسعى لكسب العملاء أكثر. وتعد الميزة التنافسية من بين الاستراتيجيات التي تتبناها العديد من المؤسسات، لما لها تأثير إيجابي في النمو وتطور المؤسسة، كونها تدعم الإبداع والابتكار، وتعد الجودة من أكبر مساعيها، لما لها من دور هام في كسب الثقة. ومن هذه المنطلقات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الميزة التنافسية وأهم عناصرها.

### 1- مفهوم الميزة التنافسية:

## الفصل الثالث

تعد الميزة التنافسية من الاستراتيجيات الحديثة أكثر تأثيراً في المؤسسات والمنظمات، وقد تم دراستها من قبل الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال، حيث كل باحث وله وجهة نظر، وتعدد وجهات النظر حولها وحول مفهومها، وسوف نعرض أهم التعريفات في ما يلي:

- يرى بورتر أن الميزة التنافسية هي تنشأ بمجرد وصول المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، إذ بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً. (يحة، العيداني، 2016، ص215)

- ويعرفها (أبو بكر 2006) بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها بمركز افضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط، والتي تحقق من خلال الاستثمار الأفضل بالنسبة للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية اضافة الى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة. (عساف، 2018، ص10-11)

- والميزة التنافسية تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين في السوق، وهذا التفوق يأتي من خلال بعدين أساسيين هما القيمة المدركة للعميل والتميز، وإغفال أحدهما يسقط مزايا الآخر.

أ. القيمة المدركة: يمكن للمؤسسة استغلال إمكانيات في تحسين القيمة التي يشعر بها العملاء تجاه المنتجات التي تقدمها من خلال تبني مفهوم التسويق بالعلاقات.

ب. التميز أو التفرد: تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها زبائنها ويصعب محاكاتها وتقليدها من قبل المنافسين. (بن خليفة، بعلي، 2017، ص550)

## الفصل الثالث

-يعرفها علي السلمي بأنها الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر و رقعة أكبر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها. (حريرية، 2015، ص73)

-يعرفها جون جاك لمبين على أنها الخصائص التي يتصف بها للمنتج او العلامة التي تمنح المؤسسة تفوقها على منافسيها المباشرين وقد صنفت ميزة تنافسية الى ميزتين ميزة خارجية تعتمد على الصفات المميزة للمنتج والتي تتمثل قيمة لدى المشتري من حيث تخفيض التكاليف الاستعمال أو رفع كفاءة الأداء أما عن الميزة الداخلية فهي تتمثل في تفوق المؤسسة من خلال التحكم في التكاليف الإدارة مما يخفض من تكلفة المنتج ويمنحه قيمة مقارنة بالمنافسين. (بوشريط، ميكاويب، 2020، ص 559)

-وعرف منتدى الإدارة الأوروبية الميزة التنافسية بأنها قدرة وفرص المؤسسة الراهنة والمستقبلية على تصميم وإنتاج وتسويق سلع في بيئتهم المحيطة بهم والتي تشكل خصائصها السعرية والغير سعريه أكثر جاذبية من منافسيها في الاسواق الخارجية والمحلية. (بوبة، 2011، ص88)

-يعرفها كل من (pittes and lei 1996,p 68) لأنها المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في اداء الانشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم وأنشطتهم.

-ويعرفها كل من الدوري وبوسالم (2011، ص9) لأنها هي الطريقة التي يقود فيها الفكر الاستراتيجي موارد وقدرات المنظمة باتجاه تحقيق المزايا قيمة للزبائن وتتفوق بها المنظمة على المنافسين.

-كما اورد (Epetimehin 2011,p18) على انها قدرة المنظمة على تأدية بطريقة أو بعده طرق ولا يستطيع المنافسون تأديتها مقابلتها. الأمر الذي يتم إدراكه في الاستراتيجية التسويقية.

## الفصل الثالث

لقد اختلفت وجهات النظر لتعريف الميزة التنافسية هناك من رأى بنها نقط القوة التي تمتلك المؤسسات، وهناك من رأى بانها الابداعات والابتكارات التي تمس المنتجات، وهناك من رأى بانها الفعاليات والاجراءات والابتكارات التي تمس جميع جوانب في المؤسسات كالجانب الاداري والانتاجي.

و عرف Porter (1998, p11) الميزة التنافسية على انها نتيجة قدرة المنظمة على اداء مجموعة من الانشطة الضرورية بشكل كفاء للحصول على تكلفة اقل من المنافسين.

وفي هذه الدراسة سوف نعطي تعريف للميزة التنافسية وهي قدرة المؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة على عرض خدماتها بطرق تستطيع بها جذب اكبر عدد من الزبائن، مع تشجيع الموظفين على الابداع والابتكار، واتاحة لهم كل الامكانيات اللازمة سواء المادية مثل التجهيزات التكنولوجية الحديثة، او الكفاءات البشرية، او تبني الافكار المقترحة من قبل الزبائن، مع سرعة الاستجابة للطلبات المتنوعة في اسرع وقت.

### 2-نظريات الميزة التنافسية:

هناك عدة نظريات الميزة التنافسية نذكر أهمها فيما يلي: (خوجلي، 2015،

ص95-96)

#### 1- نظرية الموارد :

تركز هذه النظرية على تحليل القدرات الداخلية للمنظمة وتعود هذه النظرية الى أديث بنروز 1959، حيث طرحت نظرية نمو المؤسسة وتصور فيه أن المؤسسة حافظة للموارد المادية والغير مادية وبشرية، والتي تعمل من خلالها على تحويل المدخلات الى مخرجات ثم تعرضها على السوق



## الفصل الثالث

لتحقيق الأرباح، كما يعتبر (Werner falt) أول من استخدم لفظ الموارد في تفسير الميزة التنافسية عام 1984 فكان من الأوائل الذين مهدوا التصور القائم على الأفضليات التنافسية بناء على الموارد.

تقوم نظرية الموارد على ضرورة التركيز في التحليل على خصوصيات المؤسسة من الداخل أكثر من الخارج من الاعتماد على خصوصيات المحيط التنافسي في سبيل ترجمة الأداء في السوق ويمكن تلخيص ترجمة مبادئ النظرية القائمة على الموارد فيما يلي:

1. المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموارد.
2. وفرة الموارد لا يعني للمؤسسة التفوق في السوق كما أن النقص فيها لا يمنعها من تحقيق ذلك.
3. كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في طريقه استعمال ومزج الموارد وهو ما ينتج عنه فرق في الأداء بين المؤسسات.
4. تحسين الإنتاجية يجب أن يكون من خلال زيادة حجم المخرجات وليس بزيادة حجم المدخلات المستعملة.
5. الاستعمال الذكي للموارد هو ما يحقق التفوق التنافسي للمؤسسة.

### 2- نظرية العلاقات :

إذا كانت نظرية الموارد تركز على الإمكانيات والقدرات الداخلية التي تمتلكها المنظمة فإن نظرية العلاقات تعتبر أن التفوق في المنافسة يمكن أن يتعدى الحدود الداخلية الى نظام استخدام العلاقات

## الفصل الثالث

المشتركة مع الأطراف الخارجية، والتي تشكل في ما بينها ما يعرف بسلسلة العرض وتشمل بالإضافة إلى المؤسسة كل من المورد والعميل.

تقوم هذه النظرية على تصور أنه يمكن للمؤسسة أن تزيد من مستوى أداء نشاطاتها، وان تخفض التكاليف والمخاطر الاستراتيجية، وأن تخلق قيمة إضافية للعميل اعتمادا على علاقات التعاون والتحالف التي تكونها مع الوحدات المكونة للنظام القيمة.

ويرى (J.H.Der & H.Sing) أن هذه النظرية تفيد لفهم كيف يمكن للمؤسسات أن تحقق عوائد من خلال استراتيجيات التحالف وشبكة العلاقات، يكمن بصفة أساسية في نظام العلاقات والقدرات التنظيمية المشتركة التي تسمح لها بتحقيق عوائد التفوق تلك التي يحققها المنافسون، وتعرف ببيع العلاقات، ويعرفها الباحث بأنها العوائد فوق العادية التي تنجم عن الشراكة بين وحدات السلسلة العرض ضمن العلاقات التبادل والتي لا يمكن أن تحققها المؤسسة بمفردها بعيدا عن شبكات العلاقات هذه بل هي نتيجة مساهمة جماعية لمجموعة من الشركاء ضمن تحالف خاص بهذه العلاقات تسمح للمؤسسة بالوصول الى موارد خاصة، ومزجها بطريقه فريده تعطيها الأسبقية على حساب المنافسين. وإدراك المؤسسة العلاقات التي تربطها بالحلقات المكونة لسلسلة العرض يحتم عليها الاستثمار فيها والعمل على ربط الأصول الخاصة بكل مؤسسة مع تلك الأصول لتحقيق يجب على كل مؤسسة بدل جزء من مواردها ووقتها في سبيل تطوير نوعية العلاقات مع عناصر المكمل لها في سلسلة العرض على المستوى الخارجي، مثل محاولة اكتساب عملاء جدد أما على المستوى الداخلي فيتمثل في تطوير عملية الشراكة مع الموردين لتقليل التكاليف.

ويعني هذا أن الاستثمار في العلاقات يسمح بتكوين أصول تتمثل في الموردين والعملاء هذه الأصول تساهم في تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة فبالنسبة للموردين تتمثل مساهمتهم في تقديم

## الفصل الثالث

مدخلات إنتاج تمتاز بالجودة العالية والتكاليف المنخفضة أما بالنسبة للعملاء فتتمثل مساهمتهم في زيادة رضاهم وولائهم للمؤسسة.

### 3- محددات الميزة التنافسية:

قدم بورتر أربعة محددات رئيسية حسب رأيه لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية في إطار ما عُرف بالنموذج الماسي/ النظرية الماسية Theory Diamond The، وتتمثل هذه المحددات الأساسية الأربع التي يتوقف عليها تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية في: (بوازيد، 2012، ص19-22)

#### 1-ظروف عوامل الإنتاج:

يعتبر مفهوم عوامل الإنتاج من منظور بورتر porter أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، فهو يتضمن بالإضافة الى عوامل الإنتاج التقليدية من موارد بشرية وطبيعية و رأسمال عوامل اخرى كالبنية التحتية وعوامل متقدمة كالمعرفة التكنولوجية والفنية والخبرات الإدارية الحديثة.

وحسبه بورتر فإنّ المنافسين يختلفون من حيث مدى وفرة عوامل الإنتاج وكذا من حيث التكلفة ومن ثم بقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية لكن قد يكون ذلك غير كاف ما لم ترتبط بكفاءة استخدامها وتطويرها.

#### 2-ظروف الطلب المحلي:

يلعب الطلب المحلي دوراً مهماً في تحسين الميزة التنافسية، وتدعيمها ولا يرتبط ذلك بحجم الطلب و نموه فقط، انما يشمل ايضا الهيكل الطلب الذي يعكس طبيعة الاحتياجات المستهلكين المتمثلة في نوعية السلع المطلوبة وأنماطها المختلفة.

## الفصل الثالث

إن وجود طلب محلي كبير نسبيا يسمح للمؤسسة العاملة تحقيق اقتصاديات الحجم في السوق المحلي وزيادة المردودية، كما إن ارتفاع الطلب المحلي تدريجيا قد يجعل الشركات توجه تركيزها الى السوق المحلي، اما اذا كان الطلب المحلي يتسم بالتباطؤ فان ذلك غالبا ما يدفع المؤسسات الى البحث عن الأسواق الخارجية، كما يمكن أن يشكل الطلب المحلي ضغوط تدفع نحو التجديد والابتكار وتحسين مستوى الجودة والانتاج المنتجات المبتكر. وبالتالي فإن فهم عوامل الطلب المحلي من شأنه أن يساعد المؤسسات على التوقع.

### 3- وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة :

يقصد بالصناعات المرتبطة تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع وكذلك الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة فهي تلك الصناعات التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية.

إن هذا النوع من الصناعات من شأنه أن يسمح للمؤسسة بتكوين علاقات وتكاملات اماميه وخلفيه وما ينجم عنها من امتيازات لا تتوفر للمؤسسة التي لا تستفيد من هذه العلاقات مثل وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من التسهيلات الإنتاج المشترك أو خبرة فنية، او منافع توزيع.

إن المحدد الرابع للميزة التنافسية في نموذج Porter هو الاستراتيجية والهيكل التنافسي بين المؤسسات داخل دولة ما، وأن الدول في سعيها لاكتساب مزايا تبني إيديولوجيات ومناهج إدارية مختلفة من شأنها أن تنعكس على هيكل و استراتيجية مؤسساتها، فهو يرى على سبيل المثال سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا في الدول التي تركز على تحسين عمليات تصنيع وتصميم المنتج بالنسبة

## الفصل الثالث

للشركات الألمانية واليابانية، بعكس المؤسسات الأمريكية التي يسيطر فيها المليون على الإدارة العليا، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعظيم العوائد المالية في الأجل القصير على حساب الاهتمام بتحسين عمليات التصنيع وجودة المنتج، وهو ما نجم عنه خسارة نسبية للمنافسة الأمريكية في الكثير من الصناعات ذات القاعدة الهندسية .

أما من حيث المنافسة المحلية فيرى Porter أن هناك ترابط قوي بين المنافسة المحلية وخلق الميزة التنافسية في صناعة ما والمحافظة عليها، إذ أن المؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية محلية تتسم بالديناميكية وتراكم المزايا والخبرات تؤهلها لدخول الأسواق الخارجية والتفوق دولياً.

### 4- خصائص الميزة التنافسية:

تميز الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص والتي يمكن أن نجملها فيما يلي: (الرشيدي،

2013، ص52)

- ديمومه الميزة التنافسية: لان الميزة التنافسية تنتهي بمجرد قيام احدى المنظمات بتقليدها، فلا تصبح ميزة المنظمة، لأن غيرها يتمتع بها، وان الدينمو فإنها تأتي من خلال رسم استراتيجيات التي تجعل من تقليد هذه الميزة التي تتمتع بها المنظمة أمر بالغ الصعوبة.
- انها نسبية وليست مطلقة: وذلك لأنها تظهر من خلال مقارنتها مع غيرها، كما أنها من الممكن ان تكون موجودا الآن ليست موجودة بعد ذلك لأنها مرتبطة بالفناء إذا توافق ذلك بوصول احد المنافسين لها.

- انها اصل التفوق والافضلية بين المنظمات الأخرى.

## الفصل الثالث

- انها لا تأتي من البيئة الخارجية، ولكن من الممكن أن تكون البيئة الخارجية عنصر مؤثر في تكوينها كالموردين للمواد الخام وما ينطبق عليه من إمكانية تطبيق ميزة التكلفة أقل، ولكن ان اساس فيها ينطلق من داخل المنظمة.
- يجب أن يتوفر فيها قيمة للزبائن، فإن الميزة لا تمثل أي شيء إذا لم يرافقها خلق قيمة للزبائن، وذلك وصولا الى خلق أفضلية عن غيرها من المنظمات من خلال زيادة التعامل وإرضاء الزبائن وبالتالي وصول الى مدخلات مادية للمنظمة، ذات تأثير على عمليات الابتكار التي من شأنها ادامة الميزة التنافسية، وكذلك استراتيجيات التي ترافقها.

### 5-أبعاد الميزة التنافسية:

تشير الميزة التنافسية الى الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية والجوانب التفوق التي تتمتع بها الشركات وتميزها عن المنافسين في الأسواق، وعادة ما يشار الى وجود الميز التنافسية من خلال تواصل الأداء فوق المتوسط وتكون الشركات ذات الأداء الأعلى من الصناعة لعدة فترات زمنية، التنافسية مثل الحصة السوقية والنوعية التي تشير الى إجمالي المبيعات الشركة منسوبا إلى إجمالي المبيعات الصناعة، التصدير والتي تشير الى حجم الصادرات منسوبا الى طلب المحلي، وفيما يلي توضيح لأهم أبعاد الميزة التنافسية:

1- الحصة السوقية: للشركة في السوق، فتعظيم الحصة السوقية يساعده على توفير أرض

تستمر بأعمالها بشكل طبيعي.

## الفصل الثالث

وتعرف بأنها نسبة إجمالي المبيعات والخدمات والمنتجات الشركة، والتي يتم حسابها من خلال تحديد حجم الإيراد أو الأرباح التي حققتها الشركة، والذي بناءً عليه يتم توجيه عملية الإنتاج وتوزيع وتسويق وتحليل حصة شركة في السوق.

وتعرف بأنها قدرة الشركة على تعظيم نسبة مبيعاتها، وزيادة أرباحها في السوق وجذب الزبائن جدد والاهتمام بزبائنها الحاليين.

ومن الأهمية بمكان أن يعيش صناع القرار إلى أهمية تعظيم الحصة السوقية، وذلك من خلال تقليل تكلفة المنتج، وابتكار أساليب وطرق تسويقية ذو تكلفة منخفضة، بهدف الصمود في وجه المنافسة الشديدة، وتحقيق ميزة تنافسية عالية. الإدارة الذكية في الشركات تسعى إلى رسم وتصميم خطط شاملة لجميع المعلومات عن احتياجات ومتطلبات الزبائن، وتحليل قدرة وإمكانات منافسيها، وتحليل وضع السوق، والتغيرات والتحويلات التي تطرأ عليه وتحديد مقدار الكسر والخسارة لكي تتمكن من توقع المستقبل وتعزيز حصتها السوقية وتحقيق أهدافها وغاياتها التي تصب لها.

ويستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق، حيث يستخدم هذا المقياس لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق مقارنة في المنافسين، وهناك ثلاث أنواع

الحصة السوقية: (صافي، 2017، ص108)

1. الحصة السوقية الإجمالية للمنشأة: وتحسب بقيمة مبيعات المنظمة الكلية

على إجمالي مبيعات الكلية في السوق.

## الفصل الثالث

2. **الحصة السوقية النسبية للمنشأة:** وهي تعطي مؤشرا على مدى الفرق بين

المنشأة واكبر منافسيها بدقة، وتحسب بقسمة المبيعات الكلية على المبيعات الأكبر المنافسين في السوق.

3. **حصة السوق المخدم:** السوق الذي تقوم المنشأة بالتركيب نشاطاتها عليه،

وتحسب في قسمة المبيعات المنشأة الكلية على المبيعات الإجمالية للسوق المخدم.

2- **الربحية:** تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق

حساب نسبة صافي الدخل إلى أصول والاستثمارات ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين الاستثمارات المشروع واستخدامات بشكل أفضل. (العنوم، 2009، ص46)

يعتبر مؤشر الربحية كافيا عن التنافسية الصناعية الحالية للمؤسسة، ويمكن أن تكون هذه

الأخيرة في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، في هذه الحالة فإن التنافسية الصناعية الحالية

للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي ترد البقاء في السوق ينبغي

أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها، وتعتمد

المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية

لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو البراءات التي تحصل

عليها، ويمكن قياس ربحية المؤسسة من خلال العلاقة التالية: (عدنان، 2003، ص 11)

الربحية = الأيراد الكلي (RT) - التكاليف الإجمالية (CT)

3- **التكلفة:**



## الفصل الثالث

يشير بعد التكاليف إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجات بأقل التكاليف ، لما يتيح لها إمكانية تحقيق ميزة التكلفة الأقل ومن ثم بيع منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية سعرية ، لما يمكنها من التفوق على المنافسين وكذا اعتبار ذلك حاجزا في وجه الداخلين الجدد. (سالم، 2021، ص 240)

تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل، ويرى أن هناك أربع طرق مستخدمة لقياس الربحية وهي:

- العائد على الأصول.
- العائد على حقوق الملكية.
- العائد على الاستثمار.
- العائد على المبيعات.

إن تحقيق التكلفة اقل يتطلب من المؤسسة أن تكون قادرة على تخفيض هيكل تكاليفها بالشكل الذي يمكنها من تقديم أسعار أقل بالنسبة إلى المنافسين، وكون المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فإن الحصول على مخرجات منخفضة التكلفة يتطلب من الشركة أن تكون أكثر كفاءة من المنافسين في العمليات التي تقوم بها (أكثر كفاءة في ممارساتها)، حيث يمكن تحديد أربعة عوامل تساعد في تحقيق الكفاءة وهي: (الدرويش، 2013، ص 72-73)

- وفرات الناتجة عن زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين.

## الفصل الثالث

- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- استغلال عنصر الزمن عند الدخول الاول إلى السوق بغرض تحقيق وفورات في تكاليف التأسيس والاحتفاظ بالعلامة.
- النسب المرتفعة الاستغلال الطاقة المتاحة لتقليل تأثير نسبة التكاليف الثابتة إلى التكاليف الكلية.

وبناء على ما تقدم يعد بعد التكلفة من الركائز الأساسية في نجاح المؤسسة واستدامتها وتفوقها للوقوف أمام المؤسسات المنافسة ومساعدتها في الوصول الى اسعار تنافسيه لمنتجات المؤسسة في السوق وان عدم اهتمام المؤسسة بعد التكلفة وخاصة تخفيضها يسبب لها الفشل والانسحاب من السوق. (جعفر، 2016، ص 199)

### 6- أهمية الميزة التنافسية:

أصبحت الميزة التنافسية ذات أهمية متزايدة في العالم اليوم، إذ أصبح لها مجالس وهيئات، وإدارات ولها سياسات و استراتيجيات خاصة بها، حيث أن بعض الدول الولايات المتحدة الأمريكية انخفاض التنافسية الاقتصادية أحد مؤشرات لقياس اقتصادها وتهديد أمنها القومي، ولم تعد الميزة التنافسية حاجه مختصره على المنظمات بل باتت حاجة ملحة بالدول التي ترغب في تحسين أداء منظماتها في المنظمات التي تمتلك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على: (الحضري، 2004، ص

(126)

## الفصل الثالث

1. رفع مستوى معيشة أفراد دولتها، لأن مستوى المعيشة أي دولة مرتبط بنجاح المنظمات العاملة فيها.
2. ضمان بقاء واستمرار نشاط المنظمات وتحسين ادائها من خلال استغلال امثل مجالات التنافس.
3. اختراق الاسواق الأجنبية بفاعلية وجداره وتحقيق التقدم.
4. إمكانية الحصول على حصة سوقية وافضل واكبر قياسا بالمنافسة.
5. تعزيز الإنتاجية والارتقاء بنوعية ومستوى الانتاج.
6. الرفع من مستوى أداء المؤسسات.
7. اكتساب ولاء الزبائن والعملاء من خلال تخفيض الأسعار مع تقديم منتجات جودة.
8. تعد بمثابة سلاح في يد المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمناورات المنظمات المؤسسة لمعرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية حاجيات الزبائن المستقبلية.
9. المؤسسات الناجحة دون غيرها من المؤسسات وذلك لقدرتها على خلق نماذج جديدة ومتفردة من السلع والخدمات. (بن الزين، 2018، ص28)
10. خلق لما للعملاء تلبية احتياجاتهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.

11. تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء

مع امكانية التميز في الموارد والكفاءات الاستراتيجية المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.

(سملاي، بلالي، 2004، ص3)

كما تظهر أهمية الميزة التنافسية للمنظمات من خلال موضوع عدة جوانب ذات أهمية كبيرة

تسعى المنظمات بصفة مستمرة بتبنيها، باعتبارها تعمل على خلق الابتكار والتجديد، وتحديد المركز

التنافسي يميزها عن مثيلاتها من المنظمات التي تعمل في نفس النشاط، ويعد الوضع التنافسي القوي

مصدرا لجذب أكبر عدد من العملاء، ويرى (2003 Haarla) أن نجاح التمايز التنافسي المستمر في

التغيير والتطوير يتطلب قدرات معينة يجب على المنظمة اتباعها وهي: (محمد، 2021، ص47)

• التوقع للتغيرات المستمرة في التفضيلات العملاء.

• التكيف مع التطورات التكنولوجية المتطورة.

كما أن التحديات التي تواجهها المنظمات سواء كانت محلية او عالميه وخاصة في ظل

التطورات التكنولوجية الحالية فرضت عليها الاهتمام بمفهوم الميزة التنافسية لأنها تساهم في تحقيق ما يلي:

1. تطوير سلع أو خدمات جديدة.

2. ايجاد اسواق مطوره وجديده.

3. ايجاد منافذ توزيع جديدة.

4. ايجاد وسائل تكنولوجيه جديده تؤدي إلى تخفيض تكلفة السلع والخدمات.

5. ايجاد موارد خام جديدة.

6. تطوير مراكز مالية قوية للمنظمة.

7. زيادة الحصة السوقية للسلع والخدمات التي تطرحها المنظمة في الأسواق

المستهدفة.

### 7-مصادر الميزة التنافسية:

تواجه المؤسسات حالياً خطرين أساسيين، هما معدل النمو البطيء الناجم عن حالة الكساد التضخمي التي تسود العالم وزيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية، مما يدفعها إلى البحث عن ميزة تنافسية قوية تمكنها من التفوق والتميز عن منافسيها والسيطرة على السوق. وتعد استراتيجية التنافس أحد هذه الميزات.

وتتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي:

1. طريقة التنافس: وتشمل كلاً من استراتيجية المنتج، الموقع، السعر، التوزيع،

التصنيع وهكذا.

2. حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق، والمنافسين.

3. أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات الخاصة بالمؤسسة والتي تعتبر

أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

## الفصل الثالث

وتنشأ الميزة التنافسية من القيمة التي تخلقها المؤسسة للعميل والتي تصنف إلى صنفين رئيسيين، وهما: تكلفة أقل من تكلفة العرض التسويقي للمنافسين. مزايا ومنافع أكثر من التي يقدمها المنافسون وبنفس التكلفة. وتستمد المؤسسة قدرتها على إيجاد الميزة التنافسية من كفاءتها في بناء استراتيجية تنافسية تساهم في خلق وتعزيز مركز تنافسي مربح في ظل حدة المنافسة التي تسود قطاع الصناعة. (العيهار، 2005، ص 121)

تواجه المنظمات حاليًا خطرين رئيسيين ، وهما بطء معدل النمو الناجم عن حالة الركود التضخمي السائدة في العالم ، وزيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية ، مما يدفعها إلى البحث عن ميزة تنافسية قوية تمكنها من التفوق والتميز. يميزون أنفسهم عن منافسيهم ويسيطرون على السوق. الإستراتيجية التنافسية هي إحدى هذه السمات.

يتم تحديد الاستراتيجية التنافسية من خلال ثلاثة مكونات رئيسية:

- الطريقة التنافسية: تشمل استراتيجية المنتج والموقع والسعر والتوزيع والتصنيع وما إلى ذلك.
- ساحة المنافسة: وتشمل اختيار مجال المنافسة و الأسواق والمنافسين
- أساس المنافسة: وتشمل أصول ومهارات المؤسسة التي هي أساس الميزة التنافسية المستمرة.

تنشأ الميزة التنافسية من القيمة التي تخلقها المؤسسة للعميل ، والتي يتم تصنيفها إلى فئتين رئيسيتين ، وهما: التكلفة أقل من تكلفة العرض التسويقي للمنافسين. المزايا والفوائد على المنافسين بنفس

## الفصل الثالث

التكلفة. تستمد المؤسسة قدرتها على خلق ميزة تنافسية من كفاءتها في بناء استراتيجية تنافسية تساهم في خلق وتعزيز مكانة تنافسية مربحة في ظل شدة المنافسة السائدة في القطاع الصناعي.

بالنظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح تتأثر بمتغيرات المحيط الذي تتواجد فيه وكون هذا المحيط يمتاز بتطورات جد متسارعة نتيجة للاكتشافات العلمية الحديثة والإبداعات التكنولوجية التي ساهمت في شكل جد فعال في تطوير وتنسيق العملية الانتاجية وتطوير المعارف بمختلف أشكالها والتي يستفيد منها الفكر الاستراتيجي في البحث عن الميزة التنافسية بالحرب الأسبقية في حياة أحد هذه القوى الموجودة في السوق على غرار المنافسة إلا أن مقاربات والبحوث الحديثة خاصة بداية من الثمانينيات توجهت الى الاهتمام بالعوامل والمقومات التي تتمتع بها المؤسسة والسعي الى حسن استغلالها بأفضل ميزة تنافسية.

وبما أن المؤسسات لا تتوفر على نفس الموارد والمهارات فإن المؤسسة الأكثر تنافسية هي تلك التي تملك موارد متميزة وتستغله أحسن استغلال وهذا ما يسهم بشكل كبير في نجاح الاستراتيجية المتبناة وحتى يعتمد المورد في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة يجب أن يخلوها من أحد المواصفات التالية :

(درويش، 2021، ص26-29)

• القيمة: أي القدرة على تطوير منتجات وتقديم خدمات تنال رضا الزبون بحيث يقول هل وبرهوت تظهر قيمة المورد في مرونته اضافة الى قدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.

• الندرة: يجب أن تكون الموارد نادرة ويصعب الحصول عليها من قبل المنافسين وذلك بسبب عدم توفره في السوق بكثرة أو بسبب ارتفاع سعره.

## الفصل الثالث

• صعوبة التقليد: وذلك بسبب خصوصية معينة او تعقد سلسلة القيمة

• امتداد الأجل: بحيث يكون المورد يغطي فترة زمنية طويلة ومقاومة ومقاوما

للمورد البديل حتى لا يتم إحلاله بمورد آخر وفي حال توفر المغرب على هذه المميزات يمكن

اعتباره كمصدر. للميزة التنافسية وعلى هذا الأساس تصنف الموارد الى ثلاث اقسام:

**اولا: الموارد الملموسة (المادية):** ويمكن ذكر بعضها منها كما يلي:

المواد الأولية للمواد الاولية تأثير بالغ الأهمية باعتبارها المدخلات المسؤولة عن جودة

المنتجات حتى تتمتع بقوة تنافسية في السوق ذلك يجب على المؤسسة مواردها وتتفاوض معهم حول

أسعار وجودة المواد الأولية.

معدات الإنتاج اعتبارها أهم أصول المؤسسة من أجل تحقيق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل

المواد الأولية إلى منتجات تامة التصنيع بحيث يلزم المؤسسة حسن اقتنائها بما يتوافق والتكنولوجيات

الحديثة في مجال الإنتاج سلامة هذه التجهيزات وتشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لمدة أطول.

الموارد المالية تسمح الموارد المالية بتنويع منتجات المؤسسة وتوزيعها في نطاق اكبر بإيجاد

قنوات التسويقية جديدة هذا ما يدل على أن تحقيق المركز المالي الصحي والاستمرار به يسهم بدور

فعال في تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة وتطويره في المدى البعيد.

**ثانيا الموارد الغير ملموسة المعنوية:** ونميز منها كما يلي:

**1- الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصة سوقية عالية الاعتماد على الجودة المنتج

والتي تشير الى قدرة المنتج او الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك وتلبية متطلباته بحيث لم يعد السعر



## الفصل الثالث

هو العامل الوحيد المحرك لسلوك المستهلك وتستند المؤسسة في ذلك الى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على المزايا التنافسية ودخول السوق الدولية بكسب ثقة المتعاملين معها.

**2-التكنولوجيا:** يعتبر العامل للتكنولوجيا من أهم الموارد المؤسسية القادرة على إنشاء ميزة تنافسية، بحيث يتم اختيار التكنولوجيا العالية المناسبة لطبيعة المؤسسة ومنتجاتها، مما يجعل يجعلها في موضع الأسبقية مقارنة بالمنافسين .

**3-المعلومات:** ان المؤسسة التي تنشط في بيئة تمتاز بحدة المنافسة ينبغي أن تكون جد متيقظة لما يدور في المحيط وعلى دراية لما يجري به لان المعلومات تلعب دورا مهما في اكتشاف خطط المنافسين و تحركاتهم مما يسمح للمؤسسة بما يتم ومتغيرات السوق .

**4-المعرفة:** يقصد بالمعرفة التحكم في المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط عناصر. وقد يتم الحصول عليها من مراكز البحث أو من خلال تجربتها في حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية أو باللجوء إلى إحداه وظائف خاصة بالتطوير والبحث في المؤسسة لأن المعرفة تساهم بطريقة جد مهمة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح في خلق مزايا تنافسية حاسمة.

**5-المهارات:** يمكن اعتبارها كمصدر مهم من مصادر الميزة التنافسية ويتعب محاكاتها وذلك بتضافر عدة عناصر .

**6-الكفاءات:** تعتبر الكفاءات اصل من اصول كل مؤسسة المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية تستمد من التجربة المكتسبة والجهود المرتكزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة. بحيث يجب على المؤسسة أن تحافظ عليها وتحول دون تسريبها أو تسويقها للمنافس.

## الفصل الثالث

فهي مجموعة من المعارف التي تسمح بتقديم المنتج الذي يكون مصدر الميزة عند العميل الموارد الملموسة فهي تشكل عامل الانضباط داخل المؤسسة لذلك تتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها أنها تراكمية صعبة التقليد طويلة الأجل مرنة ولها على التطور، متكيفة.

ويمكن تقسيم الكفاءات إلى:

أ. **كفاءات فردية:** وهي الخصائص والمهارات التي يتمتع بها كل فرد من أفراد

المؤسسة من أجل أداء الحسن لمهام محددة.

ويمكن للمؤسسة الحصول على كفاءات فردية في الاستناد إلى معايير موضوعية دقيقة في

عملية التوظيف وكذلك تكوين أفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها بحيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

ب. **الكفاءات الجماعية:** وهي تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين

مجموعة من أنشطة المؤسسة وجهود مختلف الأفراد العاملين بها بحيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة ولا تحل محل الموارد الملموسة والغير ملموسة بل تسمحوا بتطويرها وحسن استغلالها.

كما انها مجموعة من المهارات الفائقة التي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لطاقت

المؤسسة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال او نشاط معين والهدف منها تحقيق مركز قيادي في السوق.

## الفصل الثالث

**7-الإبداع:** يشمل الإبداع كل تغيير يطرأ على المنتجات والأساليب الإنتاج نظم التسيير واستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة في الإبداع يمثل أحد الأسس البنائية الميزة التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر الى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع بحيث يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية لأنها تمنح المؤسسة منتجات فريدة من نوعها ومن ثم فان ادخال الإبداع على المنتجات يساهم في بناء وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة وفي هذه الحالة يمكن للمؤسسة أن تفرض شعرا عاليا لكونها المورد الوحيد للمنتج الجديد إلى أن ينجح المنافسين في محاكاة هذا المنتج الجديد غير أن المؤسسة تكون قد استقادت من ولاء الزبائن لعلامتها التجارية بحيث يصعب النيل منها .

**8-درجة الاستجابة للعميل:** حتى تتمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها يجب عليها أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل افضل من حيث تحسين المنتجات لإشباع حاجات ورغبات عملائها المتزايدة ويتوقف درجة استجابة للعميل على الملائمة السلع والخدمات مع متطلبات الفردية والجماعية للزبائن وذلك في الوقت المناسب قصد الحصول على ميزة تنافسية في ذلك.

### 8- تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة:

تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات و تطويرات مستمرة في التكنولوجيا، في المنتج، في أساليب التسويق، وفي أساليب العمليات الإنتاجية، والتي لا تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد، ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة ما يلي:(العيهار،

(2005، ص 114)

## الفصل الثالث

- ظهور تكنولوجيات جديدة ساهمت في خلق فرص جديدة في عدة مجالات، أهمها تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم، الخدمات المقدمة للعميل.
- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيير حاجاته الأولية، والتي تؤدي إلى حتمية تعديل الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- ظهور قطاع جديد في الصناعة، بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين مما يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى.
- تغيير تكاليف المدخلات (اليد العاملة، المواد الأولية، وسائل النقل، الطاقة، الآلات ) أو درجة توافرها، مما يؤثر سلباً أو إيجاباً على الميزة التنافسية للمؤسسة.
- حدوث تغييرات في القيود الحكومية، مثل التغييرات الخاصة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، حواجز الدخول إلى السوق.

### 9- معوقات تحقيق الميزة التنافسية:

من بين المعوقات التي تضعف تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات ما يلي: (غلبون، 2013،

ص54)

- ضعف الهياكل التنظيمية في المؤسسات والمنظمات.
- انخفاض مستوى الموارد البشرية وتخلف الاتصالات الإدارية.
- غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.

## الفصل الثالث

- ضعف روح الإبداع لدى المديرين والمستخدمين.
- غياب الأداء الأفضل للعمليات.
- غياب روح الفريق في المنظمة.
- الفشل في اكتشاف الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.

خلاصة:

من خلال ما سبق ذكره حول الميزة التنافسية وأهميتها في المؤسسات، والدور الذي تلعبه في الحفاظ على استمرارية المؤسسات رغم المنافسة الحادة في بيئتها، والتصدي للمنافسين من خلال توفير خدمات او منتجات جديدة، ومن خلال الجودة، وقلّة التكلفة، فهذا كله يكسبها ميزة تنافسية يمكن أن تتفرد بها لوقت طويل، ان صعب على المنافسين تقليدها او ابتكار افضل منها.

ولهذه الاسباب كل المؤسسات الان تسعى الى كسب الميزة التنافسية، وتشجيع العاملين بها على الابداع والابتكار، وتوفر كل التجهيزات والظروف لذلك، وكل هذا من اجل تحقيق اهداف المؤسسة، والحفاظ على مواردها.

# الجانب الميداني

### الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

1. الدراسة الاستطلاعية
2. منهج الدراسة.
3. حدود الدراسة.
4. مجتمع الدراسة
5. عينة الدراسة وخصائصها.
6. أداة الدراسة وخصائصها سيكو مترية.
7. الأساليب الإحصائية.

تمهيد :



## الفصل الرابع

بعد الانتهاء من الفصول النظرية للدراسة، حيث تم عرض التراث النظري لمتغيرات الدراسة (التمكين الإداري-الميزة التنافسية- المؤسسات). يأتي هذا الفصل لعرض فيه إجراءات الدراسة الميدانية، والتي تمثل الأساس للإجابة على تساؤلات الدراسة، وتؤكد من صحة الفرضيات التي وضعت في الفصل الأول.

### 1-الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية امر مهم لإجراء أي دراسة، حيث يتم من خلالها تأكد من صلاحية الاداة التي وضعت والتي سوف يتم اعتمادها في الدراسة الاساسية. وقد قامت الباحثة بزيارة ميدانية للمؤسسات (البنوك) حيث وزعت مجموعة من الاستبانات للتحقق من صدقها وثباتها، وبلغت مجموع عينة الدراسة الاستطلاعية 10 موظفين من مختلف البنوك التي اجريت عليها الدراسة الاساسية.

### 2- منهج الدراسة :

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتبر استقصاءا ينعكس على ظاهره من الظواهر كما هي موجودة في الحاضر، بهدف تشخيصها والكشف عن جوانبها، وبيان العلاقات الكامنة بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر. ويمكن القول أن المنهج الوصفي لا يقتصر على التنبؤ بمستقبل فقط، بل ينتقل بين الماضي والحاضر.(العزاوي، 2008، ص 97)

يستعين الباحث بالوصف في البحث العلمي في الحالات التالية:

1. عندما تكون الظاهرة التي يرغب في دراستها نقد حدثت في الماضي أو نافذة في الحاضر أو ستحدث في المستقبل (كما في الدراسات الاستشرافية)؛ للتعرف إلى الكيفية التي يمكن أن تكون فيها الظاهرة موضوع الدراسة في المستقبل.
2. في حال أراد الباحث أن يستقصي الظاهرة التي يريد تشخيصها للكشف عن الجوانب ذات الصلة بها، وبيان العلاقة الكامنة بين عناصرها.
3. إذا رغب الباحث في البحث عن أسباب وجود الظاهرة وطبيعة الظروف التي تحيط بها وتؤثر فيها.
4. يمكن أن يعتمد الباحث على الوصف إذا رغب بدراسة ظاهرة اجتماعية معينة، من خلال تجميع البيانات والمعلومات اللازمة لوصف الظاهرة، وتنظيمها؛ للتعرف على أسبابها ومسبباتها والعوامل التي تتحكم فيها.
5. يستخدم الوصف لتمهيد عملية تحديد العلاقة بين ظهرة البحث والظواهر الأخرى، وإبراز مدى الترابط بين الظواهر.
6. يفيد الوصف الباحث في اختيار مؤشرات البحث، وبناء المقاييس والتصميمات التي تعتبر الأساس الذي تقوم عليه الدراسات التجريبية. (مجموعة من المؤلفين، 2019، ص118 - 119).

## الفصل الرابع

ونظرا لكون هذه الدراسة تناولت تأثير التمكين الإداري على الميزة التنافسية والمقارنة تمكين الإداري والميزة التنافسية بين المؤسسات العمومية والخاصة وكذلك دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والميزة التنافسية لذلك فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي.

### 3-حدود الدراسة:

وتمثلت حدود هذه الدراسة في ما يلي:

- 1-الحدود المكانية: لقد تم إجراء هذه الدراسة في البنوك العمومية والخاصة في مدينة المسيلة.
- ب. الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة الدراسة في الحدود الزمنية بداية من جانفي الى غاية ماي 2022.

- 2-الحدود البشرية: وتشمل الموظفين الذين يشغلون مناصب ادارية في البنوك العمومية الخاصة بمدينة المسيلة والتي تم توزيع أداة الدراسة فيها.

### 4-مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بالبنوك العمومية والخاصة المتواجدة في ولاية المسيلة وبالغ عددها 18 بنك.

### 5-عينة الدراسة:

## الفصل الرابع

تمثلت عينة الدراسة في الموظفين الإداريين في البنوك العمومية والخاصة بمدينة المسيلة، ونظرا لعدم سماح اغلبية البنوك سواء العمومية والخاصة بإجراء الدراسة عليها، لذلك كانت عينة الدراسة قليلة. حيث بلغ عددها 30 موظف وموظفة، والجدول التالي يوضع البنوك التي وافقت على إجراء الدراسة بها.

الجدول(2): البنوك العمومية والخاصة التي اجريت بها الدراسة الاساسية.

البنك	نوعها	تأسيس	تعريف بها
بنك التنمية المحلية BDL	عمومي	1983/04/30	انبثق من القرض الشعبي الجزائري، تأسس بموجب مرسوم رقم 185/85. برأسمال قدره 7ملايين دينار جزائري. وهو خاضع للقانون التجاري ويتولى العمليات المألوفة، ويعتبر بنك الودائع، حيث يقوم بكل عمليات الحسابات الجارية، توفير، قروض، صفقات، وخدمات متفرقة. كما يقوم بتقديم القروض المتوسطة وقصيرة والطويلة الاجل لكل القطاعات الاقتصادية باستثناء القطاع الفلاحي.
بنك الجزائر	عمومي	1962/12/12	يعد البنك المركزي الجزائري أول مؤسسة نقدية تم تأسيسها في الجزائر المستقلة بموجب القانون 26-044. فحسب قانون تأسيسه يعد البنك المركزي الجزائري بنك البنوك وهذا ما يجعله مسؤولا عن السياسة النقدية والاقتراضية، كما يعتبر بنك الدولة وهذا ما يحتم عليه أن يقدم تسهيلات من خلال إعطاء تسبيقات للخرينة أو إعادة خصم سندات مكفولة من طرفها، فهذه المسؤوليات وضحتها النصوص القانونية بدقة، ولكنها لم تكن سوى حبر على ورق لأن الواقع أثبت عدم فعالية البنك المركزي في تكريس هذه المهام في الميدان نتيجة وقوعه تحت سلطة وزارة المالية كباقي البنوك الجزائري.
بنك البركة PB	خاصة	1990	اول بنك اسلامي تأسس على ضوء قانون النقد والقرض الذي صدر في 1990/04/14. ويجمع بنك البركة بين البنك التجاري وبنك استثماري.
بنك السلام ALSALAM BANK	خاص	2019 فرع المسيلة	إن مصرف السلام الجزائر يعمل وفق استراتيجية واضحة تتماشى و متطلبات التنمية الاقتصادية في جميع المرافق الحيوية بالجزائر، من خلال تقديم خدمات مصرفية عصرية

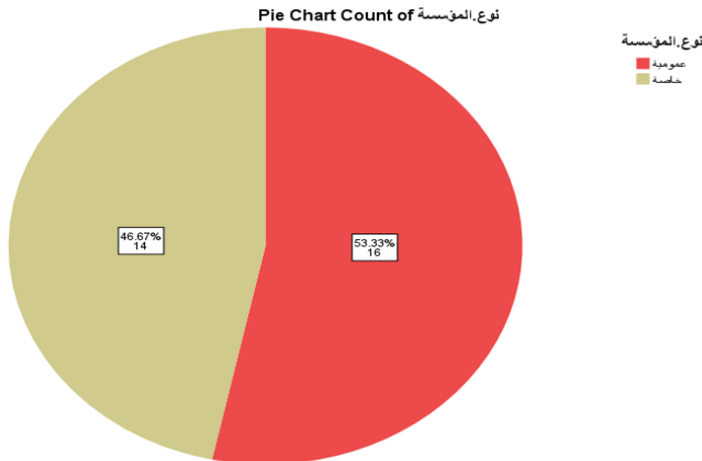
## الفصل الرابع

<p>تتبع من المبادئ و القيم الأصيلة الراسخة لدى الشعب الجزائري، بغية تلبية حاجيات السوق، والمتعاملين، والمستثمرين، و تضبط معاملاته هيئة شرعية تتكون من كبار العلماء في الشريعة و الاقتصاد.</p> <p>تتكون شبكة فروع مصرف السلام الجزائر حالياً من 20 فرعاً منتشرة عبر مختلف ربوع الوطن، في انتظار افتتاح فروع أخرى؛ انسجاماً مع رؤية واستراتيجية المصرف التي تسعى إلى توفير وتقريب خدماته المصرفية بمختلف صيغها لمتعامليه وبأفضل جودة.</p>			
<p>رقمها في التقسيم البنكي 117 وتسعة هذه الوكالة الى تحقيق توسيع خدماتها باعتبارها جزءاً منه والعمل على تنفيذ سياسة لتموقع التي يسعى البنك لتحقيقها.</p> <p>ويقدم مجموعة من الخدمات: AGB - sms push -online - الخدمات المصرفية الذاتية- البريد السريع- خدمة الدفع...الخ</p>	<p>2015/04/04 فرع المسيلة</p>	<p>خاصة</p>	<p>بنك الخليج AGB</p>

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة الأساسية.

### 1- توزيع خصائص العينة حسب نوع المؤسسة:

الشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب نوع المؤسسة (عمومية / خاصة)



## الفصل الرابع

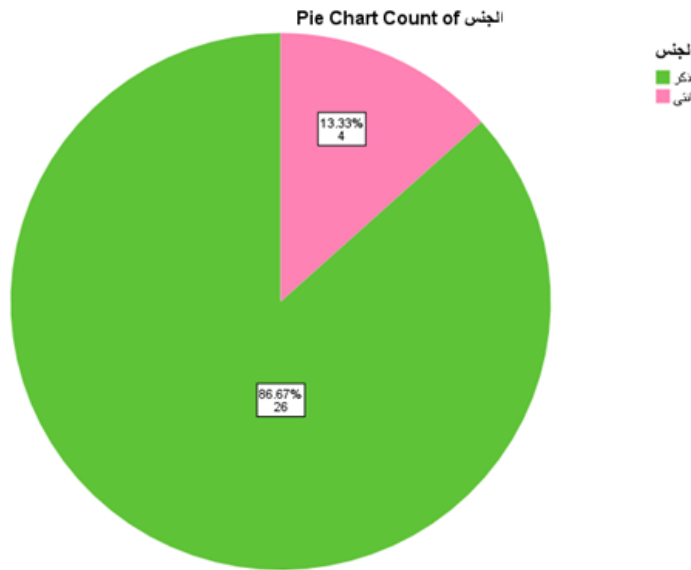
شكل (3): توزيع أفراد العينة حسب نوع المؤسسة

نلاحظ من خلال الشكل رقم(3) ان عدد افراد الذين ينتمون إلى المؤسسات العمومية وقد بلغ عددهم 16 موظفا بالنسبة مئوية قدرت بـ 53,33%، أما الموظفون في البنوك الخاصة فقد بلغ عددهم بنسبة مئوية قدرت بـ 46,67%.

ومنه فإن العدد المستجيبين في البنوك العمومية أكثر منه في البنوك الخاصة.

2- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الشكل رقم(4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس (ذكر/أنثى).

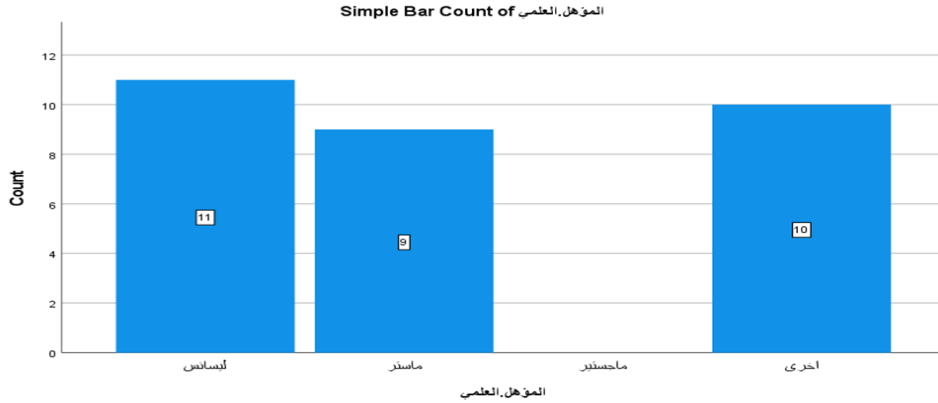


شكل (4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

من خلال الشكل رقم(4) نلاحظ أن عدد الذكور بلغ 26 بالنسبة مئوية 67,86 % أما عدد 4 بنسبة مئوية قدرت بـ 13,33%، وعليه فإن عدد الذكور أكثر من عدد الاناث الذين يشتغلون في البنوك العمومية الخاصة بمدينة المسيلة.

## الفصل الرابع

### 4- توزيع خصائص أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي:



### الشكل (5): يمثل خصائص أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

نلاحظ من خلال الشكل (5) أن الأفراد الذين يجبون على شهادة ليسانس هم في المرتبة الأولى

حيث بلغ عددهم 11 موظف بنسبة مئوية بلغت 36.67%، أما الافراد الذين يحوزون على مؤهلات

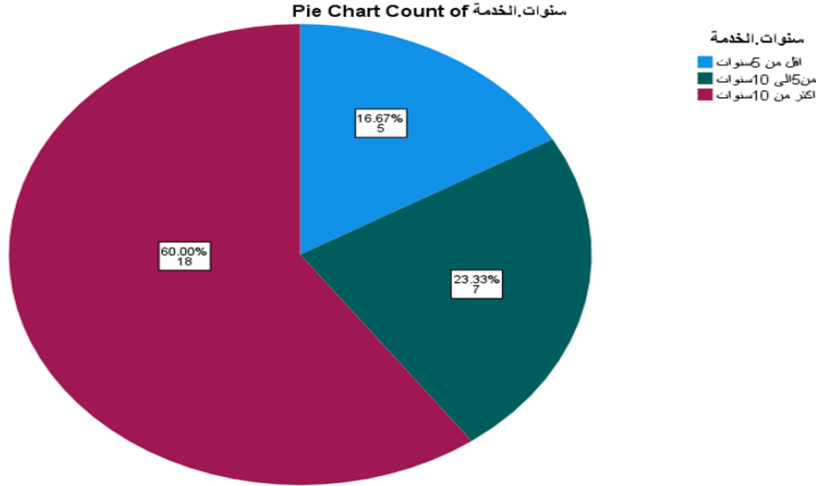
علمية اخرى فبلغ عددهم 10 أفراد بنسبة مئوية بلغت 33,33%، أما الأفراد الذين يحملون شهادات ماستر

فبلغ عددهم تسعة أفراد بنسبة مئوية 30% وقد احتلت المرتبة الثالثة، أما الافراد المتحصلين على

شهادة الماجستير فلا يوجد أي موظف حامل لهذه الشهادة.

### 4- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة:

## الفصل الرابع



شكل (6): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة.

من خلال الشكل نلاحظ أن أكبر سنوات خدمه كانت الفئة الأكثر من 10 سنوات حيث بلغ عددهم 18 موظفا بنسبة مئوية قدرت ب 60 %، ثم تأتي فئة من خمس الى عشر سنوات حيث بلغ عدد الموظفين الذين ينتمون لهذه الفئة 33، خدمه في المرتبة الأخيرة بعدد خمس موظفين ونسبة مئوية قدرت ب 16.67%.

### 6- أداة الدراسة خصائصها السيكو مترية:

تم تطوير أداة الدراسة من أجل القياس واقع التمكين الإداري لدى الموظفين في المؤسسات العمومية والخاصة وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. خطوات تطوير الاستبانة:

قامت الباحثة لتطوير عادات الدراسة لمعرفة واقع التمكين الإداري لدى الموظفين بالمؤسسات العمومية والخاصة التنافسية. من أجل اختبار الفرضيات التي تم وضعها. اتبعت الباحثة الخطوات التالية:



## الفصل الرابع

اولا الاطلاع على التراث النظري والدراسات السابقة ذات الصلة في موضوع الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على دراسة (بوسالم 2013) و(الدرادكة2017) ودراسة (كرمية 2007) ودراسة (الشريف 2015) هذه الدراسات تناولت التمكين الإداري.

كما اعتمدت على دراسة (عبد الحميد 2018) ودراسة حلموس 2017 ودراسة (الرشيدي 2012) ودراسة (العتوم 2009).

ثانيا الرجوع الى تساؤلات وفرضيات وأهداف الدراسة من أجل الربط بينها وما تحتويه أداة الدراسة من فقرات ومحاور .

حيث تتكون أداة الدراسة من ثلاث محاور رئيسية هي

المحور الأول: ويحتوي على الخصائص الديموغرافية حول المستجيبين ( نوع المؤسسة- الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة)

المحور الثاني: وهو عبارة عن التمكين الإداري ويتكون من 19 فقرة موزعة على اربعة ابعاد

كالآتي

البعد الأول: مشاركة بالمعلومات ويتكون من خمس فقرات من واحد الى خمسة

البعد الثاني: تفويض السلطة ويتضمن 4 فقرات وهي الفقرات من ستة الى تسعه

البعد الثالث: فرق العمل ويتضمن خمس فقرات من 10 الى 14

البعد الرابع: الاتصال الفعال ويتضمن خمس فقرات من 15 الى 19.

## الفصل الرابع

الجدول (3): توزيع فقرات محور التمكين حسب ابعاد.

الأبعاد	الفقرات
مشاركة المعلومات	5-4-3-2-1
تفويض السلطة	9-8-7-6
فرق العمل	14-13-12-11-10
الاتصال الفعال	19-18-17-16-15

المحور الثالث وهو عبارة عن فقرات الميزة التنافسية من 20 فقرة.

وتم استخدام مقياس ليكرت الرباعي من أجل قياس استجابة المبحوثين على فقرات

الاستبانة التالي:

جدول رقم (4): درجات مقياس ليكرت الرباعي.

## الفصل الرابع

الاستجابة	ابدا	حيانا	البا	غ دائما
الدرجة	1	2		3
				4

من خلال مقياس ليكرت الرباعي المبين في الجدول فان الاجابة التي تكون بالاستجابة ابدا تعطى الدرجة 1، والاستجابة التي تكون احيانا تعطى الدرجة 2، والاستجابة التي تكون غالبا تعطى الدرجة 3، والاستجابة التي تكون دائما تعطى الدرجة 4.

استشاره الباحثة للأساتذة في مجال التخصص من أجل التحديد الدقيق لأبعاد الاستبانة.

ثم تم عرضها على المحكمين.

الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة في مجال التخصص العلوم الاجتماعية، وبعد الإدلاء بأرائهم تم تعديل ما يجب تعديله، وبذلك كانت الاستبانة في شكلها النهائي في الملحق رقم (3)

### 1-صدق الاتساق الداخلي:

يتم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين الفقرة من الفقرات الابعاد المقياس والدرجة الكلية للبعد نفسه وعليه يتم الاحتفاظ بالعبارات التي تتميز ارتباط موجب بغض النظر عن دلالة الإحصائية لأنها تتأثر بحجم العينة. (رضوان، 2017، ص 388)

## الفصل الرابع

وقامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط

بيرسون بين كل فقرة من الفقرات والمجال التي تنتمي اليه وفيما يلي عرض لكل ذلك:

### 1-1- صدق الاتساق الداخلي لمحور التمكين الإداري:

1- صدق الاتساق الداخلي لبعد مشاركة المعلومات: والجدول رقم(5) يظهر معامل الارتباط

بيرسون لدرجات استجابة عينة الدراسة الاستطلاعية من أجل معرفة مدى ارتباط فقرات بالبعد التي تنتمي

إليه.

الجدول رقم(5): صدق الاتساق الداخلي لبعد مشاركة المعلومات.

مشاركة المعلومات	الفقرات
0.925	يتقبل المسؤولون المقترحات بشأن تطوير عمل
0.585	تلقى التشجيع على تطوير افكاري و أسلوبي في العمل
0.821	يمكنني الحصول على المعلومات التي يريدونها بطريقة سهلة وفي الوقت المناسب
0.487	تتاح لي الفرصة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي
0.916	يتم تبادل المعلومات بين المسؤولين والموظفين.
0.800	بعد مشاركة بالمعلومات

## الفصل الرابع

المصدر: برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (5) ان معامل الارتباط لبعد المشاركة بالمعلومات بلغ 0,80 وهي درجة مرتفعة جدا، وبلغ معاملات الارتباط لفقرات هذا البعد بين 0.48 كادنا قيمة، 0.92 كأعلى قيمة. وعليه يمكن القول أن بعد المشاركة بالمعلومات الفقرات صادق لما وضع لقياسه.

2- صدق الاتساق الداخلي لبعد تفويض السلطة:

الجدول (6): معاملات لبعد تفويض السلطة.

ال فقرات	قيمة معامل الارتباط
امتلك درجة كافية من الصلاحيات في إنجاز عملي	0.530
يتغير مقدار الصلاحيات الممنوحة لي من وقت لآخر حسب حاجات المؤسسة	0.448
لدي الاستقلالية في اتخاذ القرارات بشأن وظيفتي.	0.820
لا يمارس رؤسائي السلطة التي قاموا بتفويضها لي خلال فترة التفويض	0.437
بعد تفويض السلطة	0.55

المصدر: برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

## الفصل الرابع

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط لبعد تفويض السلطة بلغ 0.55 وهي قيمة مقبولة ومنه نستطيع القول ان فقرات بعد تفويض السلطة صادقه و تقيس ما وضعت لقياسه.

3- صدق الاتساق الداخلي لبعد فرق العمل:

الجدول(7): معاملات الارتباط بيرسون لبعد فرق العمل.

الفقرات	قيمه معامل الارتباط
اهداف المجموعة تتقدم على أهداف الشخصية	0,543
يسود الاحترام والثقة بيني وبين زملائي في فريق العمل.	0,578
يمكن العمل في فريق واحد من تحقيق التعاون وتوزيع الأعباء بيني وبين زملائي	0,756
تشجع الإدارة على العمل في فريق وتكافؤ عليه	0.736
التزم بشكل عال تجاه المهام عندما أعمل ضمن فريق العمل	0,634
البعد: فرق العمل	0,649

المصدر: برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

## الفصل الرابع

نلاحظ من خلال الجدول (7) أن معامل الارتباط لبعء فرق العمل بلغ صفر فاصل 649 وهي قيمة مرتفعة أما قيم الفقرات فكانت بين 0.756 أعلى قيمة و 0.543 كادنا قيمة ومنه نستطيع القول ان فقرات بعد فرق العمل تقيس ما وضعت لقياسه وهي صادقه.

4- صدق الاتساق الداخلي لبعء الاتصال الفعال:

الجدول(8): معاملات الارتباط بيرسون لبعء الاتصال الفعال.

ال فقرات	قيمة معامل الارتباط
تتسم القوانين والتعليمات المؤسسة بالوضوح	0,749
الموظفون في المؤسسة أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم.	0,746
توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية	0,843
مهارات الاتصال عالية لدى الموظفين بالمؤسسة	0,852
اجد سهوله في التواصل مع رئيسي في العمل	0,825
بعد الاتصال الفعال	0.803

المصدر: برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

## الفصل الرابع

من خلال الجدول (8) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون معامل الاتصال الفعال بلغ 0.803، وهي قيمة مرتفعة وعليه يمكن القول أن بعد الاتصال الفعال صادق لما وضع لقياسه.

1-2- صدق الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية:

الجدول (9): معاملات الارتباط بيرسون لمحور الميزة التنافسية .

فقرات	قيمه معامل الارتباط
تعمل المؤسسة باستمرار على التحسيس بأهمية الجودة	0,624
تحرص إدارة المؤسسة على تقييم خدماتها بشكل متميز للحصول على أعلى مستويات الجودة	0,576
تستخدم اداره المؤسسة البحث والتطوير من أجل تحديث الخدمات التي تقدمها	0.673
التجهيزات التي تستخدمها المؤسسة تتميز بأنها متعددة الاغراض	0,838
تنوع المؤسسة في خدماتها	0,857
لدى المؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في اسرع وقت	0,803
تستخدم المؤسسة أحدث النظم من اجل تامين لتغير طلبات الزبائن	0,902



## الفصل الرابع

0.744	توفر المؤسسة الدعم الكامل للأفراد المبدعين
0.770	يتم استقطاب الأفكار الإبداعية و تطبيقها المؤسسة
0.967	توفر المؤسسة وسائل الاتصال المباشر ودعم الأفكار الإبداعية
0.733	تعرض المؤسسة خدماتها بطرق سلسلة وجذابة
0.866	تعتمد المؤسسة للتفوق على المنافسين على الابداع والجودة
0.777	تعتمد مؤسسة من أجل التفوق على المنافسين على الموارد المادية والمؤهلات العلمية
0.890	المعلومات المجمع على البيئة الخارجية تسمح بمعرفة كل ما هو جديد
0.707	تعمل المؤسسة على تحسين الخدمات بما يتوافق مع احتياجات العملاء
0.781	تمنح فرصة في خلق الأفكار التسويقية جديدة
0.784	تعمل المؤسسة على جمع المعلومات لمعرفة استراتيجيات المنافسين
0.871	تستخدم المؤسسة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة
0.871	يمتلك الموظفون المؤسسة مهارات متعددة مما يمكنهم من اداء اكثر من وظيفة

## الفصل الرابع

واحدة	
0,645	تستخدم المؤسسة طرق متعددة للرقابة على الجودة
0,777	الميزة التنافسية

المصدر: برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن بلغ معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور الميزة التنافسية 0.624 و 0.967 وكلها قيم مرتفعة. أما قيمة معامل الارتباط لمحور الميزة التنافسية فبلغ 0.777 وهي قيمة مرتفعة ويمكن اعتمادها، ومنه نستطيع القول إن محور الميزة التنافسية صادق و يقيس ما وضع لقياسه.

من خلال عرض نتائج صدق المحاور التمكين الإداري والميزة التنافسية فإننا نستطيع القول ان المحورين يتميزان بالصدق وإن فقراتهم تنتمي إلى الأبعاد والمحاور التي وضعت فيها، بالإضافة الى انها تقيس ما وضعت لقياسه.

**2- الثبات:** يقصد بمصطلح الثبات في علم القياس النفسي دقة الاختبار أو أداة القياس في قياس أو عدم تناقضه مع نفسه هو عبارة عن الاتساق بين القياسات الاختبار حيثما كانت هذه القياسات او بعباره اخرى فان الثبات هو عبارة عن درجة التناسق أو الاتساق بين مقاييس الشيء.

ومن أجل التأكد من ثبات الأداة الدراسة قامت الباحثة بحساب معامل الفك رومبا و جيتمان. والجدول التالية توضح قيم ثبات محاور الدراسة.

## الفصل الرابع

الجدول(10): معامل الثبات ألفا كرو نباخ وجتمان محور التمكين الإداري.

Guttman	cronbach's alpha	الأبعاد
0.900	0.808	مشاركة بالمعلومات
0.709	0.682	تفويض السلطة
0.653	0.755	فرق العمل
0.736	0.807	الاتصال الفعال
0.664	0.763	التمكين الإداري

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على spss

نلاحظ من خلال الجدول(10) أن معامل ألفا كرونباخ لبعء المشاركة بالمعلومات قد بلغ 0,808 ،وبلغ قيمة ألفا كرونباخ تفويض السلطة 0,682، أما بعد فراق العمل فقط بلغ معامل الفاكرونباخ صفر فاصل 755 ، والاتصال 807، أما الفك لمحور التمكين الإداري ككل فقد بلغ 0.763.

## الفصل الرابع

أما في ما يخص معامل جيتمان لإبعاد محور التمكين الإداري فقد بلغت قيمته لبعده المشاركة بالمعلومات 0.900، أما بعد تفويض السلطة فبلغت 0.709، وبعد فراق العمل بلغت 0.653، أما بعد الاتصال الفعال فبلغت قيمته 0.736، وفيما يخص المحور ككل فقد بلغ قيمة جيتمان 0.664.

ومنه ومن خلال النتائج الجدول يمكن ان نقول ان محور التمكين الإداري ثابت، ذلك من خلال ان كل القيم الفاكرونباخ وجتمان جاءت مرتفع وهذا ما يثبت أن هذا المقياس لديه ثبات مرتفع.

جدول(11): الفاكرونباخ ومعادلة جتمان ثبات محور الميزة التنافسية.

المحور	Cronbach's alpha	Guttman
الميزة التنافسية	0.766	0.749

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الفاكرونباخ بالمحور الميزة التنافسية قد بلغ 0.766، أما قيمه كتمان فقد بلغت 0,749 وعليه ومن خلال النتائج المبينة في الجدول يمكن القول أن معامل كان مرتفع وكذلك معامل جتمان مما يثبت أن محور الميزة التنافسية يتميز بالثبات.

7- الاساليب الإحصائية:

## الفصل الرابع

ومن أجل التأكد من الفرضيات التي تم وضعها قامت الباحثة باستخدام برنامج

الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Version ) SPSS 28، اما الاساليب الاحصائية التي تم

اعتمادها في هذه الدراسة فهي:

• النسب المئوية والتكرارات.

• معامل الارتباط بيرسون.

• ألفا كرونباخ وجتمان.

• المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

• اختبار التباين

• اختبار T- test

• الانحدار الخطي البسيط.

### الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

#### 1- عرض نتائج الدراسة:

1. عرض نتائج الفرضية العامة.
2. عرض نتائج الفرضية الجزئية الاولى.
3. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
4. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.
5. عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.
6. عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة.

#### 2- مناقشة نتائج الدراسة:

1. مناقشة نتائج الفرضية العامة.
2. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الاولى.
3. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
4. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.
5. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.
6. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة.

### تمهيد:

بعد الانتهاء من تحديد منهج الدراسة والعينة، وبعد تطوير اداة الدراسة، وتوزيعها على الموظفين في البنوك العمومية والخاصة في ولاية المسيلة، في هذا الفصل سوف يتم عرض نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بواسطة البرنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss وكذلك سوف يتم مناقشة هذه النتائج، ووضع خاتمة الدراسة وكذلك أهم المقترحات التي توصلت إليها الباحثة بناء على النتائج التي تم مناقشتها.

## الفصل الخامس

### 1- عرض نتائج الدراسة:

#### 1-1- عرض نتائج الفرضية العامة:

-للتمكن الإداري للموظفين تأثير في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك العمومية والخاصة

في مدينة المسيلة من وجهة نظر عينة من الموظفين.

لتأكيد او نفي هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل انحدار الخط البسيط لعينة

مكونة من 30 موظف وموظفة الجدول والشكل التالي يوضح .

الجدول(12): الانحدار الخطي البسيط تأثير التمكين الإداري على الميزة التنافسية.

نموذج	R	R <sup>2</sup> معامل التحديد	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري	قيمة(T)	قيمة(F)	مستوى الدلالة Sig
المتغير المستقل	0.695	0.483	0.465	10.44	5.114 عند <0.001 sig	26.157 عند <0.001 sig	0.001
المتغير التابع							
التمكين الإداري							
الميزة التنافسية							

المصدر: اعداد الباحثة باعتماد على spss



## الفصل الخامس

يتضح من الجدول (12) أن: قيمة التباين (F) لنموذج الانحدار الخطي قد بلغت 26.157 عند مستوى دلالة أقل من 0.001 وهي أقل من 0.05، ومنه فإننا نرفض الفرض الصفري 0 ونقبل الفرض البديل 1H وعليه فإن الفرضية (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية لدى الموظفين بالبنوك العمومية الخاصة بمدينة المسيلة) دالة إحصائياً.

- كما يتضح أن قيمة معامل الارتباط تساوي  $R=0.695$  وعند تربيعها أصبحت قيمة معامل التحديد  $(R^2)=0,483$  والخطأ المعياري 10.44، أي أن النموذج يفسر نسبة 48,3% من التباين الكلي للمتغير الميزة التنافسية، وعليه فإن النموذج مقبول حيث أنه يحقق 48 بالمئة من التنبؤات.

- ومن أجل وضع معادلة النموذج تأثير التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية تم حساب Beta المعيارية، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (13): معاملات Beta لبيان تأثير التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية.

مستوى الدلالة	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية		
	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.001>	1.207	0.236	0.695	الميزة التنافسية	التمكين الإداري

## الفصل الخامس

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على spss

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل (B) الغير معياري بلغ 1.207 بخطا معياري قدر بـ 0.236، اما قيمه (B) المعياريه فبلغت 0.695 وهي دالة عند 0.001 ومنه نستنتج معادلة الانحدار الخطي لهذا النموذج كالاتي:  $Y = -8.55 + 1.21x$



الشكل(7): لوحة الانتشار لتأثير التمكين الإداري على الميزة التنافسية.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن النقاط كلها متجهة نحو الاعلى اضافة الى ذلك انها منتشرة قريبة من الخط وبعضها وقع على الخط مما يدل على ان البواقي تتوزع توزيع طبيعي كما أنه يبين وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري والميزة التنافسية. فكلما زاد التمكين الإداري تأثير ذلك على الميزة التنافسية بنسبة 48.3 %.

## الفصل الخامس

من خلال عرض نتائج الفرضية الأولى والقائلة (للمتمكين الإداري للموظفين تأثير في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك العمومية والخاصة في مدينة المسيلة من وجهة نظر عينة من الموظفين) نستطيع القول ان الفرضية قد تحققت وأنه يوجد تأثير للمتغير المستقل وهو التمكين الإداري على المتغير التابع وهو الميزة التنافسية حيث انه يؤثر بنسبة 48.3%.

### 2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

#### - مستوى ممارسة التمكين الإداري بالبنوك من وجهة عينة الدراسة مرتفع .

وللتأكد من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات محور التمكين الإداري وكذلك حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد و للمحور ككل. والجدول التالية توضح النتائج التي تم التوصل إليها.

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وابعاد محور التمكين

الإداري؛

الانحرا ف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
0.96	2.60	يتقبل المسؤولون المقترحات بشأن تطوير عمل
0.97	2,76	اتلقى التشجيع على تطوير افكاري و أسلوبي في العمل

## الفصل الخامس

0.83	3,00	يمكنني الحصول على المعلومات التي أريدها بطريقة سهلة وفي الوقت المناسب
0.77	2.56	تتاح لي الفرصة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي
0.87	3.00	يتم تبادل المعلومات بين المسؤولين والموظفين.
3.36	13.93	<b>بعد: المشاركة بالمعلومات</b>
0.85	2.96	امتك درجة كافية من الصلاحيات في إنجاز عملي
0.81	2.53	يتغير بمقدار الصلاحيات الممنوحة لي من وقت لآخر حسب حاجات المؤسسة
0.95	2.66	لدي الاستقلالية في اتخاذ القرارات بشأن وظيفتي.
0.96	2.60	لا يمارس رؤسائي السلطة التي قاموا بتفويضها لي خلال فترة التفويض
2.19	10.76	<b>بعد: تفويض السلطة</b>
0.83	3.30	اهداف المجموعة تتقدم على أهداف الشخصية

## الفصل الخامس

0.60	3.66	يسود الاحترام والثقة بيني وبين زملائي في فريق العمل.
0.85	3.23	يمكن العمل في فريق واحد من تحقيق التعاون وتوزيع الأعباء بيني وبين زملائي
0.88	3.03	تشجع الإدارة على العمل في فريق وتكافئ عليه
0.66	3.33	التزم بشكل عام تجاه المهام عندما أعمل ضمن فريق العمل
2.34	16.56	<b>بعد: فرق العمل</b>
0.90	3.23	تتسم القوانين والتعليمات المؤسسة بالوضوح
0.90	3.00	الموظفون في المؤسسة أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات
0.85	3.03	توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية
0.86	2.93	مهارات الاتصال عالية لدى الموظفين بالمؤسسة
0.94	3.03	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل.

## الفصل الخامس

3.46	15.26	البعد: الاتصال الفعال
8.21	56.53	المحور: التمكين الإداري

المصدر: اعداد الباحثة باعتماد spss

نلاحظ من خلال الجدول (14) أن:

- بعد المشاركة بالمعلومات من محور التمكين الإداري جاء في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي له 13,93 بانحراف معياري قدره 3.36. ونلاحظ ان فقرات هذا البعد تنتمي كلها إلى المجال [2,50-3,24]:

لقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى من بعد مشاركة المعلومات والقائلة (يتقبل المسؤولون المقترحات بشأن تطوير عمل) 2,60 بانحراف معياري قدر بـ 0,96 وهي تدل على البديل غالباً، ومعنى هذا أن المسؤولون يتقبلون المقترحات التي يتم تقديمها من طرف الموظفين. أما الفقرة الثانية والقائلة (اتلقى التشجيع على تطوير افكاري واسلوبي في العمل) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها 2,76 بانحراف معياري قدر بـ 0,97 وهي تدل على البديل غالباً، ومعنى هذا أن المديرين والمسؤولين في البنوك العمومية والخاصة غالباً ما يشجعون على تطوير الافكار والاساليب التي تخص العمل. والفقرة الثالثة والقائلة (يمكنني الحصول على المعلومات التي أريدها بطريقه سهله وفي الوقت المناسب) فقد كان المتوسط الحسابي لها 3,00 والانحراف المعياري 0,83، وتدل على البديل غالباً أي أن كل موظف في البنوك العمومية والخاصة في أغلب الأحيان يمكنه الاطلاع والحصول على المعلومات التي يحتاجها. وجاءت الفقرة الرابعة والتي تقول (تتاح لي الفرصة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعلمي)

## الفصل الخامس

بمتوسط حسابي بلغ 2,56 وانحراف معياري 0,77، وهي تدل على البديل غالبا، أي أن الموظفين في البنوك العمومية والخاصة غالبا ما تتاح لهم الفرص في اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتهم. أما الفقرة الخامسة والقائلة (يتم تبادل المعلومات بين المسؤولين والموظفين) فبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3,00 بانحراف معياري 0,87، وهي تدل على البديل غالبا، أي أنه غالبا ما يتم تبادل المعلومات بين المسؤولين والموظفين.

- أما البعد الثاني فهو بعد تفويض السلطة، حيث جاء في المرتبة الرابعة متوسط حسابي بلغ 10.76 وانحراف معياري قدر بي 2.19، أما فيما يخص فقراته فقد تراوح المتوسط الحسابي لهم بين 2.96 كأعلى قيمة و 2.53 كادنى قيمة. وهي في المجال [3,24-2,50]:

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى من بعد تفويض السلطة والقائلة (امتلك درجة كافية من الصلاحيات في إنجاز عملي) 2,96 بانحراف معياري قدر ب 0,85، وهي تدل على البديل غالبا، أي أن الموظفين في البنوك العمومية والخاصة غالبا ما يمتلكون درجة كافية من الصلاحيات في إنجاز عملهم. أما المتوسط الحسابي الفقرة الثانية من بعد تفويض السلطة والقائلة ( يتغير مقدار الصلاحيات الممنوحة لي من وقت لآخر حسب حاجات المؤسسة) بلغ 2,53 بانحراف معياري قدر ب 0,81، وهي تدل على البديل غالبا، أي أن الصلاحيات الممنوحة للموظفين تتغير حسب حاجات المؤسسة. وجاءت الفقرة الثالثة لبعده تفويض السلطة والتي تقول (لدي الاستقلالية في اتخاذ القرارات بشأن وظيفتي) بمتوسط حسابي 2,66 وانحراف معياري 0,95، وهي تدل على البديل غالبا، أي أن الموظفين بالبنوك العمومية والخاصة غالبا ما تكون لديهم الاستقلالية في اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتهم. أما الفقرة الرابعة من بعد تفويض السلطة والقائلة ( لا يمارس رؤسائي السلطة التي قاموا بتفويضها لي خلال فترة التفويض) فبلغ المتوسط الحسابي 2,60 بانحراف معياري 0,96، وهي

## الفصل الخامس

تدل على البديل غالبا، بمعنى أن المسؤولين في البنوك العمومية والخاصة عند يفوضون السلطة للموظفين فإنهم لا يمارسون تلك السلطة في فترة التفويض.

-وجاء بعد فرق العمل في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 16.56 في انحراف معياري قدر بـ 2.34. وقد تراوح المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد بين 3.03 كادنا قيمة و3.66 وأعلى قيمة، فالفقرات الأولى والثانية والخامسة تنتمي إلى المجال [3,25-4] و الفقرات الثالثة والرابعة تنتمي للمجال [2,50-3,24]:

ولقد جاءت الفقرة الأولى وقائلة (اهداف المجموعة تتقدم على أهداف الشخصية) بمتوسط حسابي بلغ 3,36 وانحراف معياري 0,83، وهي تدل على البديل دائما، أي أن فريق العمل في البنوك العمومية والخاصة دائما يقدمون أهداف الفريق على الأهداف الشخصية. أما الفقرة الثانية والقائلة (يسود الاحترام والثقة بيني وبين زملائي في فريق العمل) فبلغ المتوسط الحسابي لها 3,66 وانحراف معياري 0,60، وهي تدل على البديل دائما، أي أن الاحترام والثقة دائما موجود بين الزملاء في فرق العمل في البنوك العمومية والخاصة. أما الفقرة الثالثة (يمكن العمل في فريق واحد من تحقيق التعاون وتوزيع الأعباء بيني وبين زملائي) بلغ المتوسط الحسابي 3,23 وانحراف معياري 0,85، وهي تدل على البديل غالبا، أي أنه غالبا ما يمكن العمل في الفريق ان يحقق التعاون وتوزيع أعباء العمل. وبلغ المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة والقائلة (تشجع الإدارة على العمل في فريق وتكافئ عليه) 3,03 وانحراف معياري قدر بـ 0,88، وهي تدل على البديل غالبا، أي أن الإدارة او المسؤولين في البنوك العمومية والخاصة غالبا ما يشجعون على العمل ضمن فرق ويكافئون على ذلك. أما الفقرة الخامسة والقائلة (التزم بشكل عال تجاه المهام عندما أعمل ضمن فريق العمل)



## الفصل الخامس

فبلغ المتوسط الحسابي 3,33 بانحراف معياري 0,66، وهي تدل على البديل دائماً، أي أن الموظفين في البنوك غالباً ما يلتزمون عندما يعملون ضمن فريق.

- اما بالنسبة لبعد الاتصال الفعال فقد جاء في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ 15.26 وانحراف معياري ادر بي 3,46. وقد تراوح المتوسط الحسابي لفقرات بعد الاتصال الفعال بين 2.90 و3.23، وهي تنتمي للمجال [2,50-3,24]:

وجاءت الفقرة الأولى بعد الاتصال الفعال (تتسم القوانين والتعليمات المؤسسة بالوضوح) فبلغ المتوسط الحسابي 3,23 بانحراف معياري قدر بـ 0,90، وهي تدل على البديل غالباً، أي أن التعليمات والقوانين التي تضعها البنوك العمومية والخاصة تتسم بالوضوح. أما الفقرة الثانية (الموظفون في المؤسسة أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم) بلغ متوسطها الحسابي 3,00 اما انحراف المعياري 0,90، وهي تدل على البديل غالباً، أي أن الموظفين بالبنوك سواء العمومية أو الخاصة هم اكثر فهما لأدوارهم ويرجع ذلك الى المعلومات المتاحة. أما في ما يتعلق بالفقرة الثالثة (توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية) فمتوسطها الحسابي كان 3,03 بانحراف معياري قدر بـ 0,85، وهي تدل على البديل غالباً، أي أنه غالباً ما توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية. أما الفقرة الرابعة (مهارات الاتصال عالية لدى الموظفين بالمؤسسة) فبلغ متوسطها الحسابي 2,93 بانحراف معياري قدر بـ 0,86، وهي تدل على البديل غالباً، أي أن الموظفين في البنوك العمومية والخاصة غالباً ما يمتلكون مهارات اتصال عالية. والفقرة الخامسة من بعد الاتصال الفعال (أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل) فبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3,06 بانحراف معياري قدر بـ 0,94، وهي تدل على البديل غالباً، أي أن الموظفين في البنوك لا يجدون صعوبة في التواصل مع المشرف عليهم او رئيسهم في العمل.

## الفصل الخامس

من خلال النتائج المتوصل إليها من الجدول السابق والذي تم عرض فيه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري، أو حيث تراوحت متوسطات الحسابية لأبعاد هذا المحور بين 10.76 و 16.56، أما المتوسط الحسابي لمحور التمكين الإداري فقد بلغ 56.53 بانحراف معياري قدر بـ 8.21 وعليه فإن مستوى ممارسة التمكين الإداري في البنوك من وجهة نظر عينة الدراسة (الموظفين) متوسط.

### 3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

- مستوى ممارسة الميزة التنافسية بالبنوك من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الميزة التنافسية.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعمل المؤسسة باستمرار على التحسين بأهمية الجودة	3.10	0.92
تحرص ادارة المؤسسة على تقييم خدماتها بشكل متميز للحصول على أعلى مستويات الجودة	3.30	0.87

## الفصل الخامس

0.57	3.03	تستخدم ادارة المؤسسة البحث والتطوير من أجل تحديث الخدمات التي تقدمها
0.81	3.13	التجهيزات التي تستخدمها المؤسسة تتميز بأنها متعددة الأغراض
1.02	2.90	تنوع المؤسسة في خدماتها.
0.88	3.10	لدى المؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن فى اسرع وقت
0.88	3.10	تستخدم المؤسسة احدث النظم من اجل تامين لتغير طلبات الزبائن
1.00	2.46	توفر المؤسسة الدعم الكامل للأفراد المبدعين
0.90	2.50	يتم استقطاب الأفكار الإبداعية و تطبيقها المؤسسة
1.11	2.70	توفر المؤسسة وسائل الاتصال المباشر وتدعم الأفكار الإبداعية
0.86	3.13	تعرض المؤسسة خدماتها بطرق سلسلة وجذابة

## الفصل الخامس

1.03	2.96	تعتمد المؤسسة للتفوق على المنافسين على الابداع والجودة
0.97	2.76	تعتمد مؤسسة من أجل التفوق على المنافسين على الموارد المادية والمؤهلات العلمية
0.94	2.83	المعلومات المجمع على البيئة الخارجية تسمح بمعرفة كل ما هو جديد
0.85	3.23	تعمل المؤسسة على تحسين الخدمات بما يتوافق مع احتياجات العملاء
1.08	2.93	تمنح فرصة في خلق الأفكار التسويقية جديدة
1.08	2.92	تعمل المؤسسة على جمع المعلومات لمعرفة استراتيجيات المنافسين
0.79	3.16	تستخدم المؤسسة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيده
0.90	3.26	يملك الموظفون المؤسسة مهارات متعددة مما يمكنهم من اداء اكثر من وظيفة واحدة

## الفصل الخامس

0.92	3.10	تستخدم المؤسسة طرق متعددة للرقابة على الجودة
14.27	59.6 6	المحور: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

من خلال الجدول (15) نلاحظ أن غالبية فقرات محور الميزة التنافسية جاءت في الفئة غالبا [3,24-2,50] حيث ان الفقرة 1-3-4-5-6-7-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-20 و تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات بين 2,50 كادنى قيمه و 3.23 أعلى قيمة. وهي تنتمي للمجال [3,24-2,50]:

-بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى من محور الميزة التنافسية والقائلة (تعمل المؤسسة باستمرار على التحسيس بأهمية الجودة) 3,10 بمتوسط حسابي قدر بـ 0,92، وهي تدل على البديل غالبا، أي أن البنوك غالبا ما تعمل على تحسيس الموظفين بأهمية جودة الخدمات التي تقدمها.

-أما الفقرة الثالثة والتي تقول ( تستخدم اداره المؤسسة البحث والتطوير من أجل تحديث الخدمات التي تقدمها) فبلغ المتوسط الحسابي لها 3,03 بانحراف معياري قدر بـ 0,57، وهي تدل على البديل غالبا، بمعنى أن البنوك غالبا ما يستخدمون البحث والتطوير من أجل تحديث خدماتها.

- وجاءت الفقرة الرابعة والقائلة (التجهيزات التي تستخدمها المؤسسة تتميز بأنها متعددة الاغراض) بمتوسط حسابي بلغ 3,13 وانحراف معياري قدر بـ 0,81، وهي تدل على البديل غالبا، أي أن البنوك غالبا ما تستخدم تجهيزات متعددة الأغراض.

## الفصل الخامس

- والفقرة الخامسة (تنوع المؤسسة في خدماتها) فبلغ المتوسط الحسابي لها 2,90 بانحراف

معياري قدر بـ 1,02، وهي تدل على البديل غالباً، أي أن البنوك تنوع في الخدمات التي تقدمها.

-الفقرة السادسة ( لدى المؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن فى اسرع وقت) فبلغ

متوسطها الحسابي 3,10 بانحراف معياري قدر بـ 0,88، وهي تدل على البديل غالباً، أي أن البنوك

غالباً ما تكون لها القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت سريع.

-أما الفقرة السابعة ( تستخدم المؤسسة أحدث النظم من اجل تأمين لتغير طلبات الزبائن) فبلغ

المتوسط الحسابي 3,10 بانحراف معياري قدر بـ 0,88، وهي تدل على البديل غالباً، أي أن البنوك

غالباً تستخدم أحدث النظم من أجل تأمين لتغير طلبات الزبائن.

- والفقرة التاسعة (يتم استقطاب الأفكار الإبداعية و تطبيقها المؤسسة) بلغ المتوسط الحسابي

2,50 بانحراف معياري 0,90 وهو أصغر قيمة في المجال [3,24-2,50] وهي تدل على البديل

غالباً، أي أن البنوك غالباً ما تأتي أن البنوك غالباً ما تستقطب افكار إبداعية وتطبقها.

-الفقرة العاشرة (توفر المؤسسة وسائل الاتصال المباشر ودعم الأفكار الإبداعية) بلغ المتوسط

الحسابي 2,70، وهي قيمة منخفضة مقارنة بالقيم الأخرى . وتدل على البديل غالباً، أي أن البنوك

العمومية و الخاصة توفر وسائل الاتصال المباشر ودعم الأفكار الإبداعية.

-أما الفقرة الحادية عشر (تعرض المؤسسة خدماتها بطرق سلسلة وجذابة) بلغ متوسطها

الحسابي 3.13 بانحراف معياري 0.86، وهي تدل على البديل غالباً، أي أن البنوك العمومية

والخاصة بمدينة المسيلة غالباً تعرض خدماتها بطرق جذابة وسلسلة.

## الفصل الخامس

-والفقرة الثانية عشر (تعتمد مؤسسة للتفوق على المنافسين الإبداع والجودة) بلغ المتوسط الحسابي لها 2.96 بانحراف معياري 1.03، وتدل على البديل غالبا، أي أن البنوك غالبا ما تعتمد للتفوق على المنافسين على الإبداع والجودة.

-أما الفقرة الثالثة عشر (تعتمد بمؤسسه من أجل التفوق على المنافسين على الموارد المادية والمؤهلات العلمية) فبلغ متوسطها الحسابي 2.76 بانحراف معياري قدر ب 0.97، وهي تدل على البديل غالبا، أي أن البنوك العمومية والخاصة بمدينة المسيلة غالبا تعتمد على المؤهلات العلمية والموارد المادية التفوق على المنافسين.

- أما الفقرة الرابعة عشر ( المعلومات المجمععة على البيئة الخارجية تسمح بمعرفة كل ما هو جديد) فبلغ المتوسط الحسابي 2.83 وانحراف معياري 0.94، وهي تدل على البديل غالبا، أي أن البنوك العمومية والخاصة غالبا تجمع المعلومات عن البيئة الخارجية لمواكبة كل ما هو جديد.

- والفقرة الخامسة عشر ( تعمل المؤسسة على تحسين الخدمات بما يتوافق مع احتياجات العملاء) فالمتوسط الحسابي لها بلغ 3.23، وهي تدل على البديل غالبا، أي أن البنوك غالبا تعمل على تحسين الخدمات بما يتوافق مع طلبات الزبائن.

- والفقرة السادسة عشر ( المعرفة الجيدة للعملاء تمنح فرصة في خلق الأفكار التسويقية جديدة) بلغ المتوسط الحسابي 2,93 بانحراف معياري 1,08، وتدل على البديل غالبا، اي اي البنوك عندما تكون لديها المعرفة اللازمة لعملائها فإنها تمنحها فرصة خلف أفكار تسويقية.

## الفصل الخامس

- والفقرة السابعة عشر (تعمل المؤسسة على جمع المعلومات لمعرفة استراتيجيات المنافسين) بلغ المتوسط الحسابي 2,93 بانحراف معياري 1,08، وهي تدل على البديل غالباً، أي أن الإدارة غالباً ما تقوم بجمع المعلومات التي تخص المنافسين)

- أما الفقرة الثامنة عشر (تستخدم المؤسسة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيقة) بلغ المتوسط الحسابي 3,16 بانحراف معياري 0,79، وهي تدل على البديل غالباً، أي أن البنوك غالباً تستخدم مواردها بطريقة رشيقة.

- الفقرة العشرون (تستخدم المؤسسة طرق متعددة للرقابة على الجودة) فبلغ متوسطها الحسابي 3,10 بانحراف معياري قدر بـ 0,92، وهي تدل على البديل غالباً، أي أن البنوك تستخدم طرق متعددة للرقابة على الجودة.

أما الفقرات رقم 2 ورقم 19 قد بلغ المتوسط الحسابي لهما 3.26 و 3.30 بانحراف معياري قدر بـ 0.87 و 0.92. وهي تنتمي إلى الفئة [4-3.25] بمعنى أن هذه الفقرات دائماً تطبق في البنوك العمومية والخاصة في مدينة المسيلة.

وجاءت الفقرة الثامنة في الفئة [2.49-1.75]. حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه فقرة 2.46 بانحراف معياري قدر بـ 1.00، ويعني هذا أن المسؤولين في البنوك العمومية الخاصة بمدينة المسيلة أحياناً ما يدعمون الأبداع والأفكار في الأبداعية.

وعلى العموم فقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور الميزة التنافسية 59.66 بانحراف معياري وقدر بـ 14,27. ومعنى هذا أن الفرضية قد تحققت وأن مستوى ممارسة الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة -الموظفين- مرتفعة.



## الفصل الخامس

### 4- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

- توجد فروق في التمكين الإداري للموظفين تعزى إلى نوع المؤسسة من وجهة نظر عينة

الدراسة.

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب لبيان والتأكد من وجود فروق بين مجموعتين والجدول التالي يوضح ذلك.

**الجدول(16): اختبار T test لمحور التمكين الإداري.**

نوع المؤسسة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (F)	درجة الحرية	مستوى دلالة
التمكين الإداري	عمومية	16	56,93	7,52	1,12	28	0,28
	خاصة	14	56,07	9,21			

**المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام spss**

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي للبنوك العمومية 56,16 بانحراف معياري قدر ب 7,52 وبلغ حجم العينة 16 موظف، اما المتوسط الحسابي للمؤسسات الخاصة فقد بلغ 56,07 بانحراف معياري وقدير بي 9,21 وبلغ حجم العينة 14 موظف، أما قيمة (T) فبلغت

## الفصل الخامس

0.27 وهي غير دالة إحصائياً لأن الدلالة المحسوبة  $SIG=0.28$  وهي قيمة أكبر من 0.05. بمعنى

أنه لا توجد فروق للتمكين الإداري في المؤسسات العمومية والخاصة.

وعليه فإن نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل إذا بالفرضية الرابعة لم تتحقق.

ومنها لا توجد فروق دالة إحصائياً للتمكين الإداري في البنوك العمومية الخاصة بمدينة المسيلة

تعزى إلى متغير نوع المؤسسة.

- عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

- توجد فروق في الميزة التنافسية تعزى إلى نوع المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب لبيان الفروق والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (17): اختبار T test لمحور الميزة التنافسية؛

نوع المؤسسة	حجم عينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (F)	درجة الحرية	مستوى دلالة
عمومية	16	61,93	11,20	0,92	3,86	28	0,36
خاصة	14	57,07	17,19				

المصدر من أعداد الباحثة بالاعتماد على spss

من خلال الجدول السابق، المتعلق بنتائج اختبار (T) لدلالة الفروق بين عينتين مستقلتين من

حيث نوع المؤسسة نلاحظ أن:

## الفصل الخامس

-بلغ المتوسط الحسابي للبنوك العمومية 61,93 بانحراف معياري وقدره 11.20. العينة 16 موظف. متوسط الحسابي للبنوك الخاصة قد بلغ 57.07 انحراف معياري قدر ب 17.19 اما حجم العينة فقد كان 14 موظف.

-بلغت قيمة (T) المحسوبة 0,92، أما الدلال المحسوبة فهي صفر 36 وهي اكبر من 0.05، مما يعني أنها غير دالة إحصائياً، ونرفض الفرضية البديلة ومن هنا نقول انه لا توجد فروق في الميزة التنافسية تعزى إلى نوع المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

### 6- عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

- توجد علاقة بين التمكين الاداري بأبعاده مجمعة والميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة.

من أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (18): معامل الارتباط بيرسون لعلاقة التمكين الاداري بأبعاده مجمعة والميزة التنافسية؛

الأبعاد	قيمة معامل الارتباط بيرسون	لعينة	مستوى الدلالة sig
مشاركة بالمعلومات	0,71	0	0,01>
تفويض السلطة	0,15		0,41

## الفصل الخامس

0,10	0	0,30	فرق العمل
0.01>		0,65	الاتصال الفعال
0,01>	0	0,69	التمكين الإداري

المصدر من أعداد الباحثنة بالاعتماد على spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (18) والتي تم تحصل عليها من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين بعد مشاركة بالمعلومات و الميزة التنافسية، إن قيمة معامل الارتباط بلغت 0,71 وتتنمي هذه القيمة الى المجال [0,50-0,75]، أما القيمة المعنوية فقدت بـ  $0.01 = sig$  وهي اقل من 0,05. وهي تدل على وجود مستوى معنوية ومنه نرفض الفرضية الصفرية (0H) ونقبل الفرضية البديلة (1H) وعليه يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة دالة احصائيا بين بعد المشاركة بالمعلومات والميزة التنافسية.

-بلغ معامل الارتباط بيرسون بين بعد تفويض السلطة والميزة التنافسية 0,15، وهو ينتمي إلى المجال [0,50-0,75]، أما قيمة الدلالة المعنوية فقد بلغت  $sig = 0,41$  وهي قيمة أكبر من 0,05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية (0H) ونرفض الفرضية البديلة (1H). وعليه يمكن القول أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين بعد تفويض السلطة والميزة.

-أما العلاقة بين بعض فرق العمل والميزة التنافسية فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون 0,30 وهي تنتمي إلى المجال [0,0-0,49]، أما قيمة الدلالة المعنوية فقد بلغت  $sig = 0,10$  وهي

## الفصل الخامس

أكبر من 0.05 فهي غير دالة إحصائياً ومنه نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ). وعليه يمكن القول لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين بعد فراق العمل والميزة التنافسية.

- أما بعد الاتصال الفعال فقد بلغ معامل الارتباط بينه وبين الميزة التنافسية 0,65، وهي تنتمي للمجال [0,50-0,75]. انا قيمت الدلالة المعنوية فقد بلغت  $\text{sig} = 0.01$  وهي قيمة أقل من 0.05 فهي داله احصائياً ومنه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) وعليه فإنها توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة دالة إحصائياً بين بعد الاتصال الفعال والميزة التنافسية.

- وبلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التمكين الإداري والميزة التنافسية 0,69، وهي تنتمي للمجال [0,50-0,75]. انا قيمت الدلالة المعنوية فقد بلغت  $\text{sig} = 0.01$  وهي قيمة أقل من 0.05 فهي داله احصائياً ومنه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) وعليه فإنها توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة دالة إحصائياً بين التمكين الإداري والميزة التنافسية.

### 2-2- مناقشة نتائج الدراسة:

#### 2-1- مناقشة نتائج الفرضية العامة: وقد أثبتت نتائج الدراسة:

- للتمكين الإداري للموظفين تأثير متوسط في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك العمومية والخاصة في مدينة المسيلة من وجهة نظر عينة من الموظفين.

حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.69$ ) و معامل التحديد ( $R^2 = 0.483$ ) عند مستوى دلالة

( $< 0,01$ ) حيث يؤثر التمكين الإداري بنسبة بنسبة 48,3% في تحقيق الميزة التنافسية.

## الفصل الخامس

وتتفق هذه نتائج الدراسة الحالية مع دراسة المدهون 2020 والتي توصلت الى وجود تأثير دال احصائيا لرأس المال البشري بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية بفلسطين. ودراسة (2020,Almaani,et, al) والتي توصلت هي الأخرى إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتمكين الاداري إبعادهم مجمعة على الأداء المؤسسة والالتزام بمعايير الجودة في جامعة العين. ودراسة (عياد 2019) والتي توصلت الى وجود تأثير ايجابي معنوي لتمكين العاملين بأبعاده على جودة الخدمات المصرفية. كما تتفق مع دراسة (2014 Aldabi elMostafa) حيث أظهرت نتائجها أن المزيج التسويقي الخدمي له تأثير تلميذ التنافسية والتي تعبر عن الأمور التي يهتم بها النزول.

وتعزي الباحث هذه النتيجة إلى النقاط التالية:

1. أهمية الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العمومية الخاصة بمدينة المسيلة حيث بلغ تأثيره في تحقيق الميزة التنافسية بنسبة 48,3% .
2. أهمية العمل ضمن الفريق ما يتولد عنه من قرارات ، وأفكار تمتاز بالجودة، والمرونة في التطبيق، إضافة إلى ذلك فقد تكون صعب على البنوك الاخرى تطبيقها وذلك لكون كل مؤسسة لها بيئة تنظيمية وقوانينها الخاصة.
3. يوفر المسؤولون في البنوك سواء العمومية أو الخاصة المعلومات التي يحتاجها الموظفين في العمل وهذا ما سهل عليهم إنجاز المهام الموكلة إليهم بسرعة إضافة إلى تلبية طلبات الزبائن في اسرع وقت.

## الفصل الخامس

4. إدراك المسؤولين في البنوك العمومية الخاصة بمدينة المسيلة لأهمية الميزة

التنافسية في الحفاظ على مكانة مؤسساتهم ضمن المنافسة، وصول الى تحقيق الاهداف التي

تم تسطيرها.

اما عن النقاط التي قد تكون عائقا في تحقيق نتيجة اعلى فهي:

النمط القيادي السائد ومركزية خصوصا وان اغلبية افراد العينة له اقدمية اكثر من 10 سنوات،

ومؤهلهم العلمي لا يتجاوز شهادة ليسانس، وهذا يؤثر في وجهة نظر القادة وثقتهم بالموظفين.

### 2-2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الاولى :

- مستوى ممارسة التمكين الإداري بالبنوك من وجهة عينة الدراسة متوسط. حيث بلغ

المتوسط الحسابي محور التمكين الإداري 56,53 بانحراف معياري قدره ب 8.21. حيث يتم تطبيق

تمكين الاداري في البنوك العمومية والخاصة بدرجة متوسطة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الدرادكة 2017) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة

القيادات الأكاديمية للتمكين الاداري جاءت متوسطة. ودراسة (بلخضر وخيضر 2016) حيث

توصلت إلى أنه مسجل المتوسط للتمكين الاداري مستوى متوسط حيث بلغ 3.33 بسبب تسجيل

متوسطات متوسطة لجميع أبعاده.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الردادي 2012) والتي توصلت إلى أن مستوى ممارسة

محوار عملية التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بالإدارة التربوية والتعليم بمدينة مكة المكرمة كان

عاليا. وتختلف كذلك مع دراسة (الشريف 2015) حيث توصلت إلى درجة التمكين للمديرات في

## الفصل الخامس

المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات كانت كبيرة. وقد يرجع سبب الاختلاف بين نتيجة الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة إلى التباعد الزمني حيث الدراسة الحالية طبقت في سنة 2022 أما الدراسات السابقة فكانت بين 2012 و2015. وقد يرجع كذلك إلى البيئة التي طبقت فيها حيث طبقت الدراسة الحالية في البنوك في مدينة المسيلة بينما الدراسات السابقة فالأولى والثانية طبقت في المدارس الأولى في الإدارة للتربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، والثانية على المديرات في الثانويات وكذلك مكة المكرمة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى النقاط التالية:

1. ان المسؤولين في البنوك العمومية الخاصة بمدينة المسيلة لا يفاوضون السلطة للموظفين بالدرجة كبيرة وقد يرجع ذلك الى النمط القيادي السائد والمركزية في اتخاذ القرارات.
2. كما وحسب ما توصلت إليه الدراسة الحالية فإن المسؤولين يقومون بممارسة السلطة التي تم تفويضها للموظفين في فترة التفويض.
3. ضعف الثقة بين المسؤول والموظفين.
4. تخوف الموظفين من زيادة المهام الموكلة إليهم.
5. تخوف الموظفين من تحمل مسؤوليات اكثر.

2-3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:



## الفصل الخامس

-مستوى ممارسة الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع. حيث بلغ المتوسط الحسابي 59,66 بانحراف معياري قدر بي 14,27. وهذا يبين أن البنوك العمومية الخاصة بمدينة المسيلة لديها درجة مرتفعة في ممارسة الميزة التنافسية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة المدهون 2020 والتي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين.

وتختلف مع دراسة (الصلاحات 2017) والتي توصلت الى ان مستوى الميزة التنافسية بجامعة الشرق الاوسط كانت متوسطة. (الخالدي 2013) الى وجود مستوى متوسط في ممارسة الميزة التنافسية في الجامعات الاردنية. ودراسة (الرشيدي 2012) والتي توصلت إلى أن مستوى ممارسة الميزة التنافسية في شركة الاتصالات في الكويت كانت متوسطة الحالية في البنوك في مدينة المسيلة. أما الدراسات الأخرى فطبقت في الجامعات الاردنية وشركة الاتصالات في الكويت. وقد يرجع الى التباعد الزمني.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما يلي:

1. امتلاك الموظفين في البنوك العمومية والخاصة بمدينة المسيلة مهارات متعددة مما يمكنهم من اداء اكثر من وظيفة واحدة.
2. استخدام البنوك العمومية والخاصة طرق متعددة للرقابة على الجودة .
3. سهر المسؤولين في البنوك العمومية والخاصة على تحسين الخدمات بما يتوافق مع احتياجات الزبائن.

4. عمل المسؤولين بصفة دائمة على التحسيس بأهمية الجودة.

5. دعم المسؤولين للإبداع والأفكار الجديدة التي يطرحها الموظفون.

### 2-4- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري للموظفين تعزى إلى نوع

المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة. حيث بلغت قيمة اختبار في 0.27 عند مستوى دلالة 0,28

$\text{sig} =$  وهي غير دالة.

وهي تتفق مع دراسة (الشريف 2015) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق في درجات

رتب المتوسطات توافر التمكين الإداري وفقا لمتغير (المؤهل العلمي والخبرة). والتي توصلت إلى

عدم وجود فروق في مستوى التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين في الإدارة التربوية والتعليم تعزى

إلى متغير المؤهل العلمي. ودراسة (الشاويش 2022) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق حول

التمكين الإداري يعزى إلى متغير المستوى الإداري دراسة (عليان 2020) والتي توصلت إلى عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الإدارة بالمشاركة والتمكين

الإداري تعزى إلى متغير (العمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي)

وتختلف مع دراسة (بوسالم 2013) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

مستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك لسياسة تمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة. و دراسة

(العبيدين 2004) والتي خلصت إلى وجود فروق دالة إحصائية في مستويات التمكين

الإداري المنظمتين كانت لصالح شركة الاسمنت.

## الفصل الخامس

أكبر من 0,05 وعليه فهي غير دالة إحصائياً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

1. أن جميع الموظفين سواء في البنوك العمومية والخاصة يخضعون الى نفس القوانين في انجاز المهام الموكلة إليهم.
2. إن درجة التصرف التي يمتلكها الموظفون في البنوك العمومية والبنوك الخاصة هي نفسها
3. أن البنوك العمومية والخاصة إنجاز الأعمال وفقاً لفرق عمل.
4. أن القنوات الاتصالية التي تستعملها المؤسسات العمومية والخاصة متشابهة في إيصال المعلومات التي يحتاجها الموظفون في إنجاز مهامهم.

وهذا ما يفسر عدم وجود فروق في ممارسة التمكين الإداري من وجهة نظر الموظفين

المبحوثين والتي تعزى إلى متغير نوع المؤسسة.

### -2-5- مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الميزة التنافسية تعزى إلى نوع المؤسسة من وجهة

نظر عينة الدراسة. وقد بلغت قيمة اختبار (T) 0.92 عند دلالة إحصائية 0,36 وهي غير دالة

إحصائياً.

## الفصل الخامس

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (حلموس 2017) التي اظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية تعزى إلى متغيرات البيانات الشخصية.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى ان المسؤولين في البنوك العمومية والخاصة يهتمون بالجودة الخدمات التي يقدمونها، كما أنهم يهتمون بتلبية طلبات الزبائن في اسرع وقت. واعتمادهم طرق مختلفة في جمع المعلومات على المنافسين والبيئة الخارجية، وأن البنوك العمومية والخاصة تنوع في خدماتها. والتقارب في الخدمات والعروض التي تقدمها سواء البنوك العمومية والبنوك الخاصة.

### 2-6- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:-

-وجود علاقة دالة إحصائية بين التمكين الإداري والميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة.

حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0,69 عند مستوى دلالة ( $a < 0,01$ ) وهي تظهر وجود علاقة بين التمكين الإداري والميزة التنافسية.

-توجد علاقة دالة إحصائية بين المشاركة بالمعلومات والميزة التنافسية لدى الموظفين بالبنوك العمومية والخاصة بمدينة المسيلة.

حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.71 عند مستوى دلالة ( $a < 0,01$ ) وهي تظهر وجود علاقة قوية بين بعد المشاركة بالمعلومات والميزة التنافسية.

-توجد علاقة دالة إحصائية بين الاتصال الفعال والميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة.

## الفصل الخامس

حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0,65 عند مستوى دلالة ( $a < 0,01$ ) وهي تظهر وجود علاقة بين بعد الاتصال الفعال والميزة التنافسية.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة زرقين و غريبان 2021 والتي أظهرت وجود علاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي. ودراسة شاويش 2022 حيث أظهرت وجود علاقة دالة إحصائياً بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي في أقسام الولادة الحكومية مجمع الشفاء الطبي. ودراسة عليان 2020 والتي أظهرت وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين الإدارة بالمشاركة والتمكين الإداري. ودراسة حلموس 2017 التي أثبتت وجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وكذلك إدارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية.

-لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين تفويض السلطة والميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة. حيث كان مستوى الدلالة ( $a=0,41$ )

-لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين فرق العمل والميزة من وجهة نظر عينة الدراسة. حيث كان مستوى الدلالة ( $a=0,10$ )

وتعزي الباحثة هذه النتيجة الى انه كلما كان تطبيق التمكين الاداري اكبر في البنوك زاد ذلك في كسب الميزة التنافسية للبنوك، خاصة وان نسبة من افراد العينة لديهم سنوات خدمة اكثر من 10 سنوات مما يدعم ذلك في فهم اكبر لأهداف المؤسسات وقواعدها وسياساتها.

كما وان التمكين الاداري والميزة التنافسية يشتركان في بعض النقاط مثل المعلومات المتبادلة والتي تعتبر امر مهم ولا يمكن تغاضي عنه سواء في عملية التمكين الاداري او كسب الميزة التنافسية، وكذلك الاتصالات داخل المؤسسة تعتبر اساس العملية الادارية سواء كانت الاتصال

## الفصل الخامس

الصاعد والمتمثل في الاقتراحات او النازل مثل الاوامر والمهام، ومن خلال العملية الاتصالية يستطيع الموظفون الوصول الى المعلومات المطلوبة من خلال الاجتماعات الدورية في المؤسسة، وهذا ما يفسر وجود العلاقة بين بعدي المشاركة بالمعلومات والاتصال الفعال والميزة التنافسية.

# نتائج الدراسة

### -نتائج الدراسة:

في ضوء ما سبق من تحليل البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة، والإجابة على

أسئلة وفرضيات التي وضعتها الباحثة، فإن هذه الدراسة خلصت إلى مجموعة من النتائج هي:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري للموظفين في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك العمومية والخاصة في مدينة المسيلة من وجهة نظر عينة من الموظفين.
2. مستوى ممارسة التمكين الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة متوسط.
3. مستوى ممارسة الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع.
4. لا توجد فروق في التمكين الإداري تعزى إلى متغير نوع المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة.
5. لا توجد فروق في ممارسة الميزة التنافسية تعزى إلى متغير نوع المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة.
6. توجد علاقة دالة إحصائية بين التمكين الإداري والميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة.
7. توجد علاقة دالة إحصائية بين المشاركة بالمعلومات والميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة.



## نتائج الدراسة

8. توجد علاقة دالة إحصائياً بين الاتصال الفعال والميزة من وجهة نظر عينة الدراسة.
9. لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين تفويض السلطة والميزة من وجهة نظر عينة الدراسة.
10. لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين فرق العمل والميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة.

### المقترحات:

بناء على النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، فإن الباحث خرجت بمجموعة من التوصيات وهي كالآتي:

- تشجيع المدراء في البنوك العمومية والخاصة الموظفين على عملية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- تشجيع الموظفين من قبل الإدارة على العمل الجماعي بشكل أكثر.
- اطلاع المدراء أكثر حول سياسة التمكين الإداري وأهميتها بالنسبة للبنوك سواء الخاصة أو العمومية وما يترتب عليها من فوائد.
- وضع دورات تدريبية وتكوينية لتنمية المهارات الإبداعية لدى الموظفين.
- السلطة للموظفين من قبل رؤسائهم والابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات.

## نتائج الدراسة

- دعم الأفكار الجديدة التي يطرحها الموظفون على المبادرات أكثر.
- التحسيس بأهمية كسب المؤسسة أو البنك للميزة التنافسية، وتقديم عروض أكثر للزيائن من أجل جذبهم.



# خاتمة

### خاتمة:

وصلنا الى نهاية هذه الدراسة والمتعلقة بواقع التمكين الاداري لدى الموظفين بالمؤسسات العمومية والخاصة وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية وهو ما فضلنا دراسته لما لهذا الموضوع من اهمية كبيرة في الوقت الراهن سواء على الجانب الاداري او المؤسسات ككل. حيث يعتبر التمكين الاداري والميزة التنافسية يعتبران استراتيجية ناجعة في التصدي لشتى التغيرات الحاصلة الآن والتي قد تحصل مستقبلا.

وقد حاولنا قدر المستطاع التفصيل في المتغيرات الدراسة ومن خلال النتائج المتوصل اليها تبين ان هناك تأثير للتمكين الاداري في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يثبت ان كلما كان هناك تمكين اكثر لموظفين كلما حصلت المؤسسات على ميزة تنافسية، كما ان نتائج الدراسة بينت ان ابعاد التمكين الاداري ليست بنفس درجة التطبيق خاصة بعد تفويض السلطة التي يمنحها المسؤولون للموظفين وهذا لعدم فهم المسؤولين لهذا البعد وربما لعدم الاطلاع الكافي حول التمكين الاداري، وخاصة وانه تسود المركزية في اتخاذ القرارات في المؤسسات. وكما بينت الدراسة ان المؤسسات المحل الدراسة -البنوك- تسعى الى كسب وامتلاك الميزة التنافسية وذلك بالتشجيع الى الابداع الابتكار، وتحسيس بأهمية الجودة وتقييمها بشكل مستمر. ان ليس هناك اختلاف في التمكين الاداري والميزة التنافسية في البنوك العمومية والخاصة.

وهناك العديد من الجوانب التي يمكن ان يفصل فيها الباحثون والمهتمون فيما يتعلق الامر بالتمكين الاداري والميزة التنافسية في دراساتهم وابحاثهم العلمية، هنا لم نتناول الا القدر اليسير، وقد يكون هناك بعض القصور في هذه الدراسة، ونحن بشر في النهاية والكمال لله عزَّ وجلَّ، وندعو الله

## خاتمة

ان يوفق جميع باحثينا في ما يقدمونه من معلومات ومعارف والتي تسهم في تخطي النقائص والسلبيات والعراقيل التي تواجه البحث العلمي.

قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### 1-المراجع العربية:

#### -القرآن الكريم

- الحضيبي محسن احمد. (2004). صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية. ط1. مصر.

-احمد هم هبة الله. (2019). معوقات التمكين الاداري للقيادات الاكاديمية بجامعة الفيوم. رسالة دكتوراه، كلية التربية. جامعة الفيوم. مصر.

-افندي عطية حسين. (2003).تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير. المنظمة العربية للتنمية الادارية. القاهرة.

-الجميل مطر بن عبد المحسن. (2008). الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي المجلس الشوري. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الامنية. المملكة العربية السعودية.

-الحري فيصل عبيد حمود.(2016). متطلبات تفعيل التمكين الاداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الاقسام الاكاديمية. مجلة كلية التربية. المجلد35. العدد170. ج2. جامعة الازهر. القاهرة-مصر.

## قائمة المراجع

- الحسيني ميرفت رحي. (2020). تعزيز التمكين الاداري لدى المرأة العاملة من خلال الحكومة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية. مجلة نور للدراسات الاقتصادية. مجلد 06. العدد10. البيض-الجزائر.
- الخالدي علي خالد. (2013). الابداع الاداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الاردنية. رسالة ماجستير. كلية ادارة المال والاعمال. جامعة آل البيت. المفرق-الاردن.
- الدرادكة امجد. (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الاكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث-علوم الانسانية- . المجلد31. العدد8. جامعة النجاح الوطنية. نابلس-فلسطين.
- الدرويش مصطفى محمد. (2013). الممارسات الافضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية "دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية". اطروحة دكتوراه. كلية الاقتصاد. جامعة حلب. سوريا.
- الدوري زكريا مطلق، صالح احمد علي. (2008). ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الاعمال الالفية الثالثة. دار اليازوري للنشر. عمان.
- الدوري زكريا، بوسالم ابوبكر. (2011). رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ملتقى دولى حول الرأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة. 13-14/12/2011. جامعة الشلف. الجزائر.



## قائمة المراجع

- الردادي امينة سليم سالم. (2012). التمكين الاداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة ام القرى. المملكة العربية السعودية.
- الرشيدى سعد سويلم. (2012). تأثير البرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة الشركة الوطنية للاتصالات في دولة الكويت. رسالة ماجستير. كلية ادارة المال والاعمال. جامعة آل البيت. المفرق-الاردن.
- الزيدانيين محمد مطر. (2006). تأثير التمكين الاداري في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الاردنية. " رسالة ماجستير. عمادة الدراسات العليا -الادارة العامة-. جامعة مؤتة. الاردن.
- السحاتي وفاء علي عبد السلام. (2019). تمكين العاملين واثره على جودة الخدمات المصرفية "دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الادارات الرئيسية بالمصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي". رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد. جامعة بنغازي. ليبيا.
- الشاويش فاطمة جواد ابراهيم. (2022). أثر التمكين الاداري في الاداء التنظيمي لأقسام النساء والولادة الحكومية في قطاع غزة "دراسة حالة : مجمع الشفاء الطبي". رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والادارية. الجامعة الاسلامية. غزة -فلسطين.
- الشريف عزة حسين. (2015). واقع التمكين الاداري للمديريات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة ام القرى. مكة المكرمة-المملكة العربية السعودية.

## قائمة المراجع

- الظفيري ممدوح سودي منوخ. (2012). اثر تفويض السلطة على فعالية الاداء لدى العاملين بالمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت "دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل". رسالة ماجستير. كلية الاعمال. جامعة الشرق الاوسط. عمان-الاردن.
- العبيدين بثينة زياد حمد. (2004). العلاقة بين التمكين الاداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الاردنية ومؤسسة الموانئ الاردنية "دراسة مقارنة". رسالة ماجستير. عمادة الدراسات العليا -الادارة العامة-. جامعة مؤتة. الاردن.
- العتوم محمد فوزي على. (2009). رسالة المنظمة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية على قطاع صناعة الادوية الاردني". كلية الاعمال. جامعة الشرق الاوسط. عمان-الاردن.
- العتيبي سعد بن مرزوق. (2005). جوهر تمكين العاملين "إطار مفاهيمي". مؤتمر السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة 17-18/04/2005. كلية العلوم الادارية. الرياض-المملكة العربية السعودية.
- العزاوي رحيم يونس. (2008). سلسلة المنهل في العلوم التربوية: مقدمة في منهج الباحث العلمي. دار دجلة. ط1. عمان.
- العيهار فلة. (2005). دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر. الجزائر.
- الفقي ابراهيم. (2009). العمل الجماعي. دار اجيال للنشر والتوزيع. ط1. مصر.

## قائمة المراجع

-الكبيسي عامر خضير. (2003). ادارة المعرفة وتطوير المنظمات. المكتب الجامعي الحديث. الاسكندرية- مصر.

-الكردي احمد السيد. (2010). تمكين العاملين "نماذج التمكين الاداري للعاملين. مدونة التنمية الادارية. <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/190454>

-الكعبي حميد سالم. (2015). دور التمكين الاداري في تعزيز الابتكار الاداري. كلية الرافدين الجامعية. <https://www.researchgate.net/publication/319144039>

-الكندري عيسى محمد، خضر يوسف احمد. (2016). علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدرء مدارس التعليم العام بدولة الكويت. مجلة كلية التربية. المجلد35. العدد169. ج3. جامعة الازهر. القاهرة-مصر.

-المبيضين محمد ذيب، الطراونة محمد احمد. (2011). اثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي لدى العاملين بالبنوك التجارية الاردنية. دراسات العلوم الادارية. المجلد 38. العدد 2. الاردن.

-المدهون خالد محمد. (2020). أثر الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك "دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين. مجلة دراسات الاعمال والادارة. المجلد02. العدد02. المركز الكندي للبحوث والتنمية. المملكة المتحدة.

-بضياف عاطف. (2017). الاتصال الفعال في مؤسسات الجزائرية. مجلة العلوم الانسانية. المجلد أ. العدد48. جامعة منتوري. قسنطينة-الجزائر.

- بلخضر مسعودة، بوخضير مريم. (2016). واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بعناية واثره على الابداع. مجلة العلوم الاقتصادية. جامعة الجيلالي اليااس. سيدي بلعباس-الجزائر.
- بن الزين حمزة. (2018). دور وظيفة البحث والتطوير في ت نمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية" دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014". رسالة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرياح. ورقلة-الجزائر.
- بن خليفة احمد، بعلي حمزة. (2017). فعالية إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية. العدد08. جامعة العربي بن مهدي. ام البواقي-الجزائر.
- بن داود العربي. (2014). المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية. العدد16. جامعة قاصدي مرياح. ورقلة-الجزائر.
- بوازيد وسيلة. (2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف". رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة سطيف 1. سطيف-الجزائر.
- بوبة عبد الوهاب. (2011). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبليس". رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة منتوري. قسنطينة-الجزائر.

## قائمة المراجع

- بوسالم ابو بكر. (2013): دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية". رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة سطيف 1. الجزائر.
- بوشريط نهاد، ميكاويب منصف. (2020). أثر تبني التسويق الاخضر على دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية " دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة". مجلة الاقتصاد الجديد. المجلد 11. العدد 02. ج 01. جامعة خميس مليانة. الجزائر.
- جعفر يونس ابراهيم. (2016). الميزة التنافسية حرب على الخصور " دراسة واقع الميزة التنافسية في الصناعات الغذائية الوطنية الفلسطينية". مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث. المجلد 1. العدد 1. جامعة الاستقلال. فلسطين.
- جغبلو حمزة. (2019). المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني عناصر اجتماعية" دراسة ميدانية بوحدة البلسترين مؤسسة كوندور برج بوعريريج". مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية. المجلد 11. العدد 03. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة-الجزائر.
- جواد العالية، سيف الدين عماد. (2013). اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعات الصوفية بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. العدد 36. العراق.
- حريرية عتيقة. (2015). الميزة التنافسية. مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات. المجلد 03. العدد 02. جامعة الجزائر 2. الجزائر-الجزائر.

## قائمة المراجع

- حلموس امين. (2017). دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية في ولاية الاغواط". رسالة دكتوراه. . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة- الجزائر.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2018). التمكين الاداري وصناعة قادة المستقبل. المجموعة العربية للتدريب والنشر. مصر-القاهرة.
- خلفه سارة، عيساوي فلة. (2018). التمكين الاداري كثقافة جديدة في منظمات الاعمال. مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية. العدد03. زيان عاشور. الجلفة-الجزائر.
- خوجلي كوثر محمد احمد محمد. (2015). المسؤولية الاجتماعية واثرها في الميزة التنافسية لشركات الاتصال العاملة في السودان. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا -ادارة الاعمال-. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.
- دبله عبد العالي، العمري وفاء. (2016). آلية التمكين الاداري في الفكر التنظيمي الحديث. مجلة علوم الانسان والمجتمع. المجلد 05. العدد18. جامعة محمد خيضر. بسكرة -الجزائر.
- درويش عمار. (2021). مصادر تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. المجلة الجزائرية للموارد البشرية. المجلد 06. العدد1. جامعة معسكر. الجزائر.

## قائمة المراجع

- راضي جواد محسن.(2012). التمكين الاداري وعلاقته بإبداع العاملين " دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد". مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية. المجلد12. العدد 01. العراق.
- زدام يوسف، زينة اسماء. (2018). دور فرق العمل في ترقية اداء المنظمة. المجلة الجزائرية للأمن الانساني. العدد06. جامعة باتنة1. باتنة-الجزائر.
- زرقين حمزة، غزيباون علي. (2021). مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS-بئر العاتر. مجلة الاقتصاد الجديد. المجلد 12. العدد1. الجزائر.
- سالم الياس. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال. مجلة ابحات ودراسات التنمية. المجلد08. العدد01. جامعة برج بوعرييج. الجزائر.
- سلام عبد السلام، زروخي فيروز، شيخ هجيرة. (2020). التمكين الاداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين " دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف". مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية. المجلد06. العدد 01. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة-الجزائر.
- سملاي يحضيه، بلالي احمد. (2004). الاهمية الاستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. الملتقى الدولي حول: البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية يومي 09-10/03/2004. كلية الحقوق والاقتصاد. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة-الجزائر.

## قائمة المراجع

- شاهين ياسر.(2020). ممارسة المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ودورها في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة على الشركات المدرجة في بورصة فلسطينية للأوراق المالية-2019-". المجلة العربية للنشر العلمي. العدد 16. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية. رماح-الأردن.
- شعيبات محمد، عرقوب صباح، شرباتي نجاه، زبون ياسر. (2018). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين كما يراه المديرون أنفسهم "دراسة ميدانية في مدارس محافظة رام الله والبيرة". مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية. المجلد 18. العدد 03. جامعة الزرقاء. الأردن.
- شقوره محمد يوسف عزات. (2015). متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم. رسالة ماجستير. كلية علوم التربية. الجامعة الأزهر. غزة-فلسطين.
- طيب نسيم. (2018). الاتصال الفعال اساس ادارة الازمات في المؤسسة الاقتصادية. الاكاديمية للدراسات الاجتماعية.العدد19. جامعة حسيبة بم بو علي. الشلف-الجزائر.
- عايش عبد الطيف مصلح محمد، البشاري نجيب محمد يحي. (2020). اثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة "دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية. المجلد 26. العدد 03. جامعة العلوم التكنولوجيا. اليمن.
- عبد الحميد انس رفعت. (2018). أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان". رسالة ماجستير. كلية الاعمال. جامعة الشرق الاوسط. عمان-الأردن.



- عدون ناصر دادي. (1998). اقتصاد المؤسسة. دار المحمدية العامة. ط1. الجزائر.
- عساف محمود عبدالمجيد. (2018). متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الاهلية (التموية) بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. مؤتمر التنمية المستدامة في ظل بيئة متغيرة. كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية. جامعة النجاح. فلسطين.
- عليان هاني ابراهيم حسن. (2020). اثر الادارة بالمشاركة على التمكين الاداري "دراسة ميدانية على الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية. الجامعة الاسلامية. غزة-فلسطين.
- غراز الطاهر، سوامية نورية. (2020). تمكين العاملين بمنظمات الاعمال الحديثة. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث. العدد 07. المركز الديمقراطي العربي. برلين-المانيا.
- غلابي بوزيد. (2010). مفهوم المؤسسة العمومية. رسالة ماجستير. الكلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة العربي بن مهيدي. ام البواقي-الجزائر.
- غلبون علي فاطمة. (2013). تأثير ادارة المعرفة في تحقيق مزايا التنافسية. رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد. جامعة بنغازي. ليبيا.
- فرج شعبان. (2009). الاتصالات الادارية. دار اسامة للنشر والتوزيع. ط1. عمان.
- قواميد بوبكر، بلمهدي ابراهيم. (2019). استخدام التكنولوجيا المعلومات كاداه لتمكين العاملين في المؤسسة الخدمية دراسة حالة المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة. مجلة افاق للبحوث والدراسات سداسية. العدد04. مركز الجامعي. ايليزي-الجزائر.

- كريمة توفيق. (2008). تمكين العاملين " دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان - SC SEG-". رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر3. الجزائر.
- لوكيا الهاشمي.(2006). السلوك التنظيمي الجزء الثاني. دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع. عين مليلة-الجزائر.
- مجموعة من المؤلفين. (2019). منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية. المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية. برلين-المانيا.
- محمد محمد فكري. (2021). مدى العلاقة بين أبعاد علاقات العملاء وتحقيق التمايز التنافسي "دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية". المجلة العربية لإدارة. المجلد44. العدد3. المنظمة العربية لتنمية الادارية. جامعة الدول العربية.
- ملحم يحي سليم. (2009). التمكين الاداري كمفهوم اداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الادارية -بحوث ودراسات- ط2. القاهرة.
- يحي عيسى، العيداني حبيبة. (2016). نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية. مجلة الابداع. المجلد06. العدد06. جامعة البليدة2. البليدة -الجزائر.
- Bekirogullari Zafer. (2019). EMPLOYEES' EMPOWERMENT AND ENGAGEMENT IN ATTAINING PERSONAL AND ORGANISATIONAL

GOALS. The European Journal of Social and Behavioural Sciences. Vol 26.

Issue 03.

– Porter, M. E. (1998). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.

–Empetimelin F,M. (2011). Achieving Competitive Advantage in Insurance Industry: The Impact of Marketing Innovation and Creativity. Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS), 2(1)

–Evans james Robert, Collier david A. (2007). Operations Management: Goods, Services and Value Chains. Thomson/South-Western.

–Heiu mnih. (2020). EMPLOYEE EMPOWERMENT AND EMPOWERING LEADERSHIP: A LITERATURE REVIEW. Technium. Vol02. Issue 07. Van Lang University. Vietnam.

–Kumar jaya, Kumar ananda. (2017). Employee Empowerment – An Empirical Study. Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management. Vol 17. Issue 4. Verion01. USA.

-pittes Robert, Lei david. (1996). Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage. South -Western College Pub. 1st edition. Western.

WAI HUNG NG thomes. (2006). RE-CONCEPTUALIZATION OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of The University of Georgia in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree.





الملاحق

الملحق (1): قائمة المحكمين

اسم ولقب الاستاذ	الدرجة العلمية	جامعة الانتماء
ذيب فهيمة	استاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 2
مخلف سعاد	استاذ	جامعة باتنة 1
بن زطة بلدية	استاذ محاضر أ	جامعة المسيلة

## الملحق (2): الاستبانة في صورتها نهائية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الحاج لخضر - باتنة 1-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا.

# الاستبانة

اشراف:

أ.د. مخلوف سعاد

اعداد:

خولة غرابي

في اطار الاعداد لمذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس تخصص التنظيم والعمل. والموسومة ب:  
واقع التمكين الاداري لدى الموظفين في المؤسسات العمومية والخاصة وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية.

أمل التكرم بقراءة كل جزء والاسئلة الخاصة به، ثم وضع (X) امام الاجابة واحدة فقط في الخانة التي ترونها مناسبة، مع العلم ان مساهمتكم في تعبئة هذه الاستبانة بدقة وموضوعية سيكون له اثر اكبر في الحصول على نتائج دقيقة، وأحيطكم علما ان البيانات التي ستقدمونها سوف تكون اهتمام وتقدير وسرية تامة من قبل الباحثة وسوف تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط.

وفي الاخير تقبلوا منى فائق عبارات الشكر والتقدير، شاكرتا لكم تعاونكم معي.

الباحثة: غرابي خولة



-الجزء الاول: البيانات الشخصية:

خاصة  نوع المؤسسة: عمومية

انثى  الجنس: ذكر

المؤهل العلمي:

ليسانس  ماجستير  اخرى

سنوات الخدمة:

اقل من 5سنوات

من 5الى 10 سنوات

اكثر من 10 سنوات

-الجزء الثاني:

الجدول الذي امامك يحتوي على مجموعة من العبارات التي صممت من اجل قياس التمكين الاداري. فيرجى من حضرتكم قراءة الفقرات ووضع (X) امام البديل الذي ترونه يعكس اجابتكم.

الابعاد	الفقرات	ابدا	احيانا	غالبا	دائما
المشاركة بالمعلومات	يتقبل المسؤولون المقترحات بشأن تطوير عمل				
	اتلقى التشجيع على تطوير افكاري و أسلوبى فى العمل				
	يمكننى الحصول على المعلومات التى أريدها بطريقه سهله وفى الوقت المناسب				
	تتاح لى الفرصة فى اتخاذ القرارات المتعلقة بعملى				
	يتم تبادل المعلومات بين المسؤولين والموظفين.				

				امتلك درجة كافية من الصلاحيات في إنجاز عملي	تفويض السلطة
				يتغير بمقدار الصلاحيات الممنوحة لي من وقت لآخر حسب حاجات المؤسسة	
				لدي الاستقلالية في اتخاذ القرارات بشأن وظيفتي.	
				لا يمارس رؤسائي السلطة التي قاموا بتفويضها لي خلال فترة التفويض	
				اهداف المجموعة تتقدم على أهداف الشخصية	فرق العمل
				يسود الاحترام والثقة بيني وبين زملائي في فريق العمل.	
				يمكن العمل في فريق واحد من تحقيق التعاون وتوزيع الأعباء بيني وبين زملائي	
				تشجع الإدارة على العمل في فريق وتكافئ عليه	
				التزم بشكل عام تجاه المهام عندما أعمل ضمن فريق العمل	
				تتسم القوانين والتعليمات المؤسسة بالوضوح	الاتصال الفعال
				الموظفون في المؤسسة أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات	
				توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية	
				مهارات الاتصال عالية لدى الموظفين بالمؤسسة	
				أجد سهوله في التواصل مع رئيسي في العمل.	

### الجزء الثالث: الميزة التنافسية:

الجدول الذي امامك يحتوي على مجموعة من العبارات التي صممت من اجل قياس الميزة التنافسية. فيرجى من حضرتكم قراءة الفقرات ووضع (X) امام البديل الذي ترونه يعكس اجابتكم.

الفقرات	ابدا	احيانا	غالبا	دائما
تعمل المؤسسة باستمرار على التحسين بأهمية الجودة				
تحرص ادارة المؤسسة على تقييم خدماتها بشكل متميز للحصول على أعلى مستويات الجودة				
تستخدم ادارة المؤسسة البحث والتطوير من أجل تحديث الخدمات التي تقدمها				
التجهيزات التي تستخدمها المؤسسة تتميز بأنها متعددة الأغراض				
تنوع المؤسسة في خدماتها.				
لدى المؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في اسرع وقت				
تستخدم المؤسسة احدث النظم من اجل تامين لتغيير طلبات الزبائن				
توفر المؤسسة الدعم الكامل للأفراد المبدعين				
يتم استقطاب الأفكار الإبداعية و تطبيقها المؤسسة				
توفر المؤسسة وسائل الاتصال المباشر وتدعم الأفكار الإبداعية				

				تعرض المؤسسة خدماتها بطرق سلسلة وجذابة
				تعتمد المؤسسة للتفوق على المنافسين على الابداع والجودة
				تعتمد مؤسسة من أجل التفوق على المنافسين على الموارد المادية والمؤهلات العلمية
				المعلومات المجمع على البيئة الخارجية تسمح بمعرفة كل ما هو جديد
				تعمل المؤسسة على تحسين الخدمات بما يتوافق مع احتياجات العملاء
				تمنح فرصة في خلق الأفكار التسويقية جديدة
				تعمل المؤسسة على جمع المعلومات لمعرفة استراتيجيات المنافسين
				تستخدم المؤسسة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيده
				يمتلك الموظفون المؤسسة مهارات متعددة مما يمكنهم من اداء اكثر من وظيفة واحدة
				تستخدم المؤسسة طرق متعددة للرقابة على الجودة

**شكراً على تعاونكم**