



جامعة العربي التبسى - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الرقم التسلسلي: .. /..... / 2022

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: العلوم التجارية

التخصص تسويق خدمات

المذكرة موسومة بـ:

أثر تمكين العاملين على الميزة التنافسية للخدمة

دراسة حالة: فندق مهية بلاس وفندق الأمير - تبسة -

إشراف الأستاذ (ة):

من إعداد:

- مساني صورية

- عبايدية صباح

- شـ راد لطيفة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
حفناوي آمال	أستاذ محاضر أ	رئيسا
مساني صورية	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
برهوم أسماء	أستاذ محاضر ب	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022



إِهْدَاء

الحمد لله و الصلاة و السلام على رسول الله صلى الله عليه و سلم

أهدي ثمرة جهدي إلى :

أعظم امرأة بين نساء الكون إلى أمي حفظها الله و أطال في عمرها.

رمز التضحية و العطاء، إلى أغلى ما نطقت به شفّتي أبي الغالي

أطال الله في عمره.

إلى سندي بعد والداي زوجي الغالي حفظه الله و أطال في عمره

إلى قرّة عيني و قطعة من فؤادي ابني يوسف

إلى ملاكي الجميل ابنتي مريم

عبايدية صباح

إِهْدَاء

الحمد لله الذي وفقني لانجاز هذا العمل المتواضع و الذي
يسعدني أن أهديه إلى روح والداي الكريمين رحمهما الله تعالى
برحمته الواسعة

إلى سندي الذي لم يدخر جهدا في تحفيزي و إعانتني زوجي الغالي
حفظه الله و أطال في عمره

إلى ملائكة قلبي و نور عيني أولادي تقوى عبد الرحمان و رائد
إلى زميلاتي و جميع الأهل و الأقارب من قريب و بعيد

شهاد لطيفة

شكر وتقدير

نحمد الله سبحانه كل الحمد كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه فلك الحمد ربي حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى، الحمد لله الذي بارك في وقتنا ويسر أمرنا لإنهاء هذا العمل. و انطلاقا من قول رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم

((من لا يشكر الناس لا يشكر الله))

فإننا نتقدم بالشكر والامتنان للأستاذة المشرفة على هذا البحث الدكتورة:

مساني صورية التي تفضلت علينا بنصائحها القيّمة

التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

إلى كل من قدّم لنا يد العون من أساتذتنا الأفاضل

و عمال الفندقين فندق مهية بلاس و فندق الأمير.

إلى كل من كان له يد العون لإتمام هذا البحث ولو بالكلمة الطيبة

فالشكر موصول لكل هؤلاء.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الشكر
II	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
X	فهرس الملاحق
XII	ملخص الدراسة
أ - و	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لتمكين العاملين و الميزة التنافسية	
01	مقدمة الفصل الأول
02	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي و النظري لتمكين العاملين
02	المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين و أهميته
07	المطلب الثاني: مستويات التمكين و مبادئه
10	المطلب الثالث: أبعاد التمكين و مراحلها
16	المطلب الرابع: متطلبات المنظمة الممكنة و معيقاتها
19	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي و النظري للميزة التنافسية
19	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
21	المطلب الثاني: محددات و مصادر الميزة التنافسية
25	المطلب الثالث: أبعاد مؤشرات الميزة التنافسية
30	المطلب الرابع: استراتيجيات الميزة التنافسية
34	المبحث الثالث: أثر أبعاد تمكين العاملين على تحقيق الميزة التنافسية للخدمة
34	المطلب الأول: أثر التفويض على تحقيق الميزة التنافسية للخدمة
36	المطلب الثاني: أثر الاتصال و مشاركة المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية للخدمة

38	المطلب الثالث: أثر فرق العمل على تحقيق الميزة التنافسية للخدمة
39	المطلب الرابع: أثر التدريب على تحقيق الميزة التنافسية للخدمة
40	المطلب الخامس: أثر التحفيز على تحقيق الميزة التنافسية للخدمة
42	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تمكين العاملين على الميزة التنافسية لفندقي مهية بلاس و الأمير – تبسة –	
44	مقدمة الفصل الثاني
45	المبحث الأول: تقديم الفندقين محل الدراسة
45	المطلب الأول: التعريف بفندق الأمير و فندق مهية بلاس
46	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للفندقين محل الدراسة
49	المطلب الثالث: الخدمات المقدمة في الفندقين محل الدراسة
52	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية و خطواتها الإجرائية
52	المطلب الأول: متطلبات تطبيق الدراسة
54	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المعتمدة في الدراسة
55	المطلب الثالث: متطلبات و محتويات أداة الدراسة
62	المبحث الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات
62	المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بمبجوثي الدراسة
65	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
78	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي و اختبار فرضيات الدراسة
86	خلاصة الفصل الثاني
89	الخاتمة
95	المصادر و المراجع

فهرس الجداول

فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
06	منافع التمكين للمنظمة و العاملين	1
10	أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين	2
12	الفرق بين التمكين و التفويض	3
26	أبعاد الميزة التنافسية وفقا لما أوردها بعض الباحثين	4
55	الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	5
56	درجات مقياس ليكارت الخماسي	6
58	معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	7
59	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول	8
60	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	9
62	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	10
63	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	11
64	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	12
65	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	13
66	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن العبارات الخاصة بتفويض السلطة	14
67	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن العبارات الخاصة بالاتصال و المشاركة بالمعلومات	15
68	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن العبارات الخاصة بفرق العمل	16
69	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن العبارات الخاصة بالتحفيز	17
70	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن العبارات الخاصة بالتدريب	18
71	ترتيب أبعاد تمكين العاملين حسب الأهمية النسبية	19

72	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن العبارات الخاصة بالإبداع	20
73	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن العبارات الخاصة بالتسليم	21
74	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن العبارات الخاصة بالمرونة	22
75	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن العبارات الخاصة بالتكلفة	23
76	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن العبارات الخاصة بالجودة	24
77	ترتيب أبعاد الميزة التنافسية حسب الأهمية النسبية	25
78	معاملات الالتواء والتقلطح لمتغيرات الدراسة	26
80	نتائج اختبار الفرضية الأساسية	27
81	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	28
82	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	29
83	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	30
84	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	31
85	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	32

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموزج الدراسة	1
08	تسلسل التمكن	2
22	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	3
46	الهيكل التنظيمي الخاص بفندق الأمير	4
48	الهيكل التنظيمي الخاص بفندق مهية بلاس	5
53	النسب المئوية لاستثمارات الإستبانة الموزعة و المفقودة	6
62	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	7
63	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	8
64	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	9
65	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	10

فهرس الملاحق

فهرس الملحق

الصفحة	موضوع الملحق	رقم الملحق
101	الإستبانة المتعلقة بالجزء التطبيقي للدراسة	01
105	قائمة الأساتذة المحكمين	02
106	نسخة عن اتفاقية التربص الميداني	03
108	نتائج التحليل الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس بواسطة spss	04
108	نتائج التحليل الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر بواسطة spss	05
108	نتائج التحليل الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي بواسطة spss	06
109	نتائج التحليل الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية بواسطة spss	07
109	نتائج التحليل الخاص بمعامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة بواسطة spss	08
110	نتائج التحليل الخاص بصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول بواسطة spss	09
113	نتائج التحليل الخاص بصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني بواسطة spss	10
116	نتائج التحليل الخاص بمعاملات الالتواء والنقلطح لمتغيرات الدراسة بواسطة spss	11
116	نتائج التحليل الخاص بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن العبارات الخاصة بأبعاد التمكين بواسطة spss	12
121	نتائج التحليل الخاص بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن العبارات الخاصة بأبعاد الميزة التنافسية بواسطة spss	13
126	نتائج التحليل الخاص باختبار الفرضية الأساسية بواسطة spss	14
127	نتائج التحليل الخاص باختبار الفرضية الفرعية الأولى بواسطة spss	15
128	نتائج التحليل الخاص باختبار الفرضية الفرعية الثانية بواسطة spss	16
128	نتائج التحليل الخاص باختبار الفرضية الفرعية الثالثة بواسطة spss	17
129	نتائج التحليل الخاص باختبار الفرضية الفرعية الرابعة بواسطة spss	18
130	نتائج التحليل الخاص باختبار الفرضية الفرعية الخامسة بواسطة spss	19

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في فندق مهية بلاس و الأمير - تبسة - و قد تحدد تمكين العاملين بأبعاده الخمس المتمثلة في: تفويض السلطة، الاتصال و مشاركة المعلومات، فرق العمل، التحفيز و التدريب ، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على جميع عمال الفندقين محل الدراسة و البالغ عددها

(42) استبانة . و تم تحليل البيانات الواردة في الاستبانات عن طريق استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار البسيط و المتعدد، و غيرها من الاختبارات.

و قد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك أثر لتمكين العاملين على الميزة التنافسية للخدمة على مستوى الفندقين مهية بلاس و الأمير، كما لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية لمستوى إدراك العاملين في الفندقين محل الدراسة لأبعاد التمكين التالية، تفويض السلطة، بعد الاتصال و مشاركة المعلومات ، فرق العمل و التدريب، و هناك علاقة ذات دلالة احصائية لمستوى ادراك العاملين في الفندقين محل الدراسة لأثر تمكين العاملين يرجع لبعد التحفيز .

Abstract

This study aims to determine the impact of empowering employees on competitiveness at Mahia Palas Hotel and El-Amir Hotel - Tebessa – ,The policy of empowering workers has been defined in its five dimensions: delegation of authority, Communication and information sharing, work teams, motivation and training. and in order to achieve the objectives of the study has been developed A questionnaire was distributed to all the workers of the two hotels under study, which numbered (42). And (SPSS) was used to analyze the questionnaire data in various tests such as arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient, Simple and multiple regression analysis, and other variables tests.

This study reached a set of results, the most important of which are: There is an effect To enable workers to gain a competitive advantage for the service at the level of the two hotels el-Amir and Mahia Palas, and there is no Statistically significant for the level of awareness of workers in the two hotels under study for the following dimensions of empowerment, undermining authority, After communication and information sharing, work teams and training, and there is a statistically significant effect to the level of The awareness of employees in the two hotels under study of the effect of empowering employees is due to the dimension of motivation.

Key words : Employee Empowerment, Competitiveness, Competitive Advantage, dimensions of empowerment.

المقدمة العامة

تمهيد

يشهد العالم اليوم تغيرات و تطورات كبيرة و متسارعة أثرت بشكل كبير على معظم اقتصاديات الدول خاصة المنظمات بأنواعها الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الخدمية على الرغم من اختلافها، الأمر الذي يسمح بخلق جو من المنافسة الشديدة، ونتيجة لهذه التغيرات أصبح من الضروري على المنظمات و خاصة الخدمية منها انتهاج سبل من أجل تحقيق مزايا تنافسية من أجل ضمان البقاء و الاستمرارية و من بين هذه الأساليب هي تبني المفاهيم الإدارية الحديثة إذا ما أرادت اكتساب ميزة تنافسية من بينها تمكين العاملين، حيث أصبح المورد البشري عنصر من عناصر المنافسة إذا ما أعطي له الاهتمام الكامل والعناية الفائقة باعتباره أحد أهم مداخل التقدم و التطور بالنسبة للمؤسسة.

و يعتمد التمكين على العلاقة الجيدة بين العمال و المرؤوسين وفتح مجال الاتصال في كل الجهات بينهم، كما يلعب دورا هاما من خلال المساهمة في رفع إنتاجية العاملين بما يكفل تحقيق مكانة سوقية متميزة و بالتالي تحقيق مزايا تنافسية تؤهل المنظمة لأن تتفوق على منافسيها في القطاع الذي تنشط فيه، و ذلك من خلال تطوير الميزة التنافسية و المحافظة عليها لأطول فترة ممكنة.

و بالتالي فإن المنظمات تسعى وراء تمكين المورد البشري لكونه أحد أهم الأساليب و أكثرها فعالية لتنمية و تطوير المهارات و القدرات الأدائية لموردها البشري، و التي تعدّ أحد ركائز امتلاك المزايا التنافسية، و على هذا الأساس تتبلور لدينا معالم إشكالية البحث كالتالي:

"ما أثر تمكين العاملين على الميزة التنافسية لفندق مهية بلاس و فندق الأمير - تبسة -"

و يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أثر بعد تفويض السلطة على الميزة التنافسية للخدمة في الفندقين محل الدراسة؟
- ما أثر بعد الاتصال و مشاركة المعلومات على الميزة التنافسية للخدمة في الفندقين محل الدراسة؟
- ما أثر بعد فرق العمل على الميزة التنافسية للخدمة في الفندقين محل الدراسة؟
- ما أثر بعد التحفيز على الميزة التنافسية للخدمة في الفندقين محل الدراسة؟
- ما أثر بعد التدريب على الميزة التنافسية للخدمة في الفندقين محل الدراسة؟

1- فرضيات الدراسة:

في محاولة للإجابة المبدئية على الأسئلة الفرعية السابقة، نقترح مجموعة من الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الرئيسية: "هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5% "

✓ الفرضية الفرعية الأولى: "هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5% "

✓ الفرضية الفرعية الثانية: "هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاتصال والمشاركة بالمعلومات والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5% "

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: "هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5% "

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: "هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5% "

✓ الفرضية الفرعية الخامسة: "هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التدريب والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5% "

2- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها قيمة مضافة لموضوع في غاية الأهمية، و هو أثر تمكين العاملين في الميزة التنافسية للخدمة بفندق مهية بلاس و فندق الأمير، إضافة إلى ما ستضيفه من إثراء للدراسات السابقة باللغة العربية، حيث تستمد الدراسة أهميتها من خلال النقاط التالية:

• محاولة لفت انتباه مسؤولي الفندقين إلى أهمية سياسة تمكين العاملين كمقاربة جديدة تعج بها الأدبيات الحديثة و الدور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. حيث يعتبر تمكين العاملين في المنظمة

مصدرا مهما في تحقيق أهدافها، و أما الميزة التنافسية فتسعى المنظمة دوما إلى البحث عن العوامل المؤثرة فيها و سبل تعزيزها.

- توضيح أثر تمكين العاملين على الميزة التنافسية نظريا و ميدانيا.
- حداثة الموضوع الذي يجمع بين متغيرات مهمة لم يتم التطرق لها مجتمعة من قبل الباحثين في الدراسات السابقة.
- تساهم هذه الدراسة في وضع خطوة في طريق باقي الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات و البحوث في هذا الموضوع.

3-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحديد أثر تمكين العاملين كمتغير مستقل على الميزة التنافسية للخدمة كمتغير تابع في فندق مهية بلاس و فندق الأمير تبسة.
- التعرف على درجة تمكين العاملين بفندق مهية بلاس و الأمير من وجهة نظر العاملين بهما.
- لدراستنا دور مهم يتجلى من خلال تقديم العديد من التوصيات لمسؤولي المؤسسات محل الدراسة بشكل خاص و المؤسسات الجزائرية بشكل عام حول ضرورة تطبيق التمكين كأسلوب معاصر مهم لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.
- المساهمة في إخراج البحث العلمي من المحيط الداخلي للجامعة إلى المحيط الميداني.

4- أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب نتج عنها اختيارنا لهذا الموضوع منها:

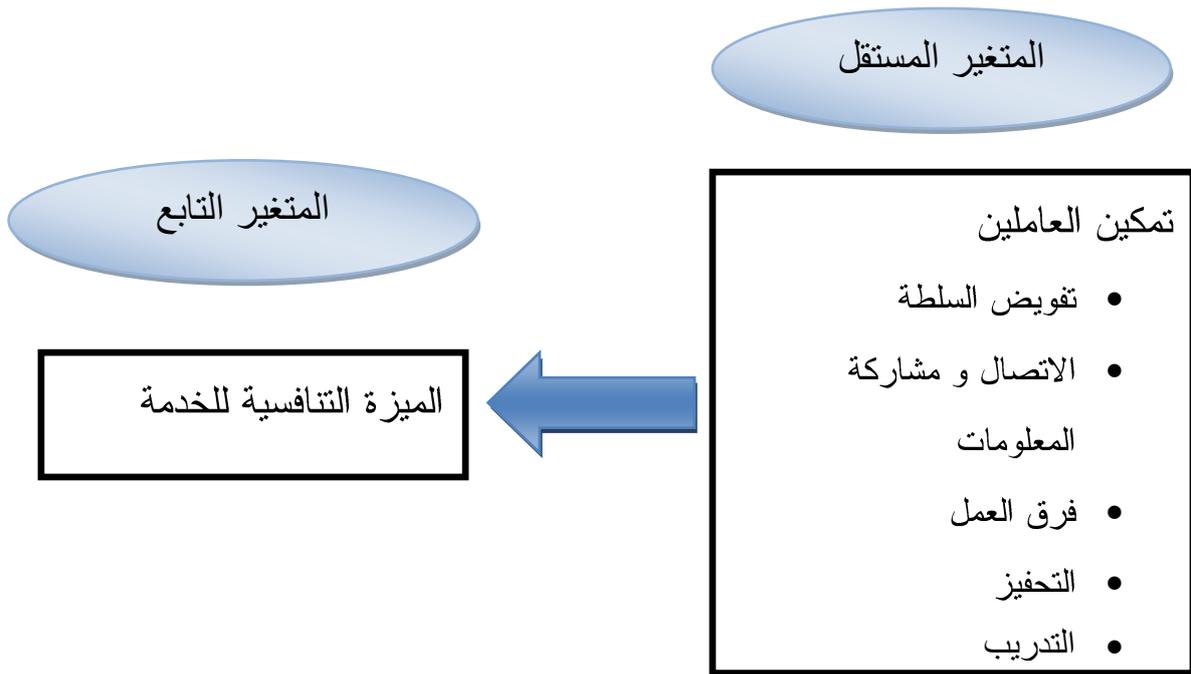
- الأسباب الذاتية: و المتمثلة في ميولنا الشخصي للمواضيع ذات العلاقة بالموارد البشرية و الإستراتيجية بصفة عامة و هو ما أدى إلى اهتمامنا بالبحث و انجذابنا لدراسة هذا الموضوع، و بذلك نكون قد أضفنا إسهامات جديدة للموضوع من الجانب المعرفي و التطبيقي.
- أسباب موضوعية: و المتمثلة في:
 - حاجة المؤسسات الجزائرية إلى استحداث الأساليب و السياسات المتبعة خاصة فيما يخص المورد البشري، و إيلاء الأهمية المناسبة له باعتباره من أهم ركائز التنافسية في الوقت الراهن.
 - اعتبار الموضوع من المواضيع الحديثة و المهمة و التي ستولى اهتماما واسعا مستقبلا.

- دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مع تزايد حدتها يوما عن يوم.
- محاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع و الخروج بنتائج تثري جانب البحث و التطوير.

5- نموذج الدراسة:

يمكن توضيح هذا النموذج من خلال الجدول التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

6- منهج الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تبين جليا أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبيه النظري و الميداني، لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل و العميق للمشكلة قيد البحث، و قد تم الاعتماد في الجانب الميداني على دراسة الحالة باستخدام الاستبانة لتحليل كافة البيانات و كذلك الطرق الإحصائية المناسبة لذلك.

7- حدود الدراسة:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

الحدود الزمنية: تم إنجاز هذه الدراسة ميدانيا في الفترة الممتدة من 2022/02/16 إلى غاية 2022/03/10.

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في فندق مهية بلاس و فندق الأمير بولاية تبسة.

الحدود البشرية: مست العينة جميع عمال الفندقين مهية بلاس و الأمير.

الحدود الموضوعية: ارتكز بحثنا على دراسة أثر تمكين العاملين (متغير مستقل) على الميزة التنافسية للخدمة (المتغير التابع).

8- محتوى الدراسة:

و من أجل تحقيق دراستنا و مدى تطابقها للواقع قمنا بتقسيم بحثنا و المتمثل في : " أثر تمكين العاملين على الميزة التنافسية للخدمة دراسة حالة فندق مهية بلاس و الأمير تبسة" إلى فصلين ، فصل نظري و آخر تطبيقي.

حيث تم تقسيم الفصل النظري إلى ثلاث مباحث أساسية حيث يهدف المبحث الأول بعنوان: " الإطار المفاهيمي و النظري للميزة التنافسية" للتعرف على مفهوم تمكين العاملين أهم مستويات التمكين و مبادئه و أبعاده و مراحل تطبيقه، و كذلك متطلبات المنظمة الممكنة و معيقاتها، أما المبحث الثاني بعنوان "الإطار المفاهيمي و النظري للميزة التنافسية" فيهدف للتعرف على الميزة التنافسية و ماهيتها و أهم محدداتها و مصادرها، و أبعادها و مؤشرات قياسها و أهم استراتيجياتها المتبعة، و بالنسبة للمبحث الثالث الذي جاء تحت عنوان : " أثر أبعاد تمكين العاملين على تحقيق الميزة التنافسية" فيهدف لتحديد أثر أبعاد التمكين المتمثلة في تفويض السلطة، الاتصال ة مشاركة المعلومات ، فرق العمل، التحفيز و التدريب على الميزة التنافسية للخدمة.

أما بالنسبة للفصل التطبيقي فقد تم تقسيمه بدوره إلى ثلاثة مباحث، و قد ركّز على منهج الدراسة و كذا الأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصّل عليها ، حيث تم عرض و تحليل و مناقشة النتائج المتحصّل عليها والتعليق على فرضيات الدراسة و مدى التحققّ منها وصولاً إلى الاستنتاجات و الاقتراحات.

9- مراجعة الدراسات السابقة:

• دراسة خليدة محمد بلكبير (2013/2012)، بعنوان تحليل مواقف و اتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، و تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية نحو تطبيق تمكين العاملين بمختلف أبعاده، و ذلك من خلال الدراسة الميدانية لمسيري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، و قد تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية إلى جملة من النتائج أهمها: وجود تأثير طردي لاتجاهات المسيرين نحو التمكين بأبعاده على مستوى التحسن في أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسة الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث كانت اتجاهاتهم عالية نحو التمكين و كان مستوى التحسن في أبعاد الميزة التنافسية مرتفعا، و العكس صحيح. و من خلاله تم تقديم مجموعة من التوصيات للمسيرين محل الدراسة ، بضرورة التوجه بشكل كبير نحو تمكين العاملين، من خلال مشاركتهم في المعلومات المتعلقة بأهداف المؤسسة و رؤيتها و إنجازاتها و إخفاقاتها، و تشجيعهم على التفكير المستقل و حرية المبادرة، و منحهم الدرجة المناسبة من الاستقلالية في العمل و تنظيم عملهم في شكل جماعي، و تكريس روح الجماعة و التعاون و المشاركة الفعالة.

• دراسة نجلاء فتحي الصلاحيات (2017)، التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، هدفت الدراسة استقصاء العلاقة بين التمكين الإداري و الميزة التنافسية لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط ، و قد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري و الميزة التنافسية السائد بالجامعة متوسطا، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري من وجهة نظر هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس لصالح فئة الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الكلية و الرتبة الأكاديمية، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الرتبة الأكاديمية و عدد سنوات الخدمة. و على ضوء ما سبق أوصت الباحثة بتعزيز التمكين الإداري في الجامعة عن طريق إتاحة الفرصة الكافية لإبداء آراء العاملين في أمور عملهم، و المشاركة في عملية صناعة القرارات، كما أوصت الباحثة بضرورة تمكين الإناث و عقد دورات تكوينية خاصة، و توفير الفرص لتطوير العاملين، و كذلك الاحتفاض بالعاملين الأكفاء لتخفيض حجم التكاليف.

• دراسة زوينة مخلل، سارة حاج يوسف (2020)، تقييم مدى مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة، و قد توجهت هذه الدراسة للواقع العملي لمعرفة مدى تبني مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة لمفهوم التمكين الإداري و مدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية، و خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التدريب المستمر و الفعال للعاملين يساعدهم على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم و حلول مبتكرة لمشكلاتهم و قرارات أكثر فاعلية، و هذا ما يخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، كما توصل إلى أن الحوافز تلعب دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية فالفرد عندما يكافئ على جهده و أفكاره يقدم المزيد منها و كذلك عند الاعتراف بجهوده من خلال تقدير زملائه و مرؤوسيه، و من خلال النتائج المتوصل إليها تم عرض مجموعة من التوصيات أهمها:

على المؤسسة وضع نظام فعال للحوافز المادية و المعنوية للعاملين و أن تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول و أن تقدم في وقتها المناسب، كما أوصت الدراسة على ضرورة وضع نظام ترقية عادل بين العاملين و أن توضح لهم المعايير التي تتم على أساسها الترقية بوضوح.

10- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتركيزها المباشر على أثر تمكين العاملين على الميزة التنافسية للخدمة نظرا لأهمية القطاع الخدمي و خاصة الفندقي في النهوض بالقطاع السياحي في الولاية.

كما تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث متغيرات الدراسة المستقلة و التي تناولها البحث (تفويض السلطة، الاتصال و مشاركة المعلومات، فرق العمل، التحفيز و التدريب) و أما المتغيرات التابعة التي تناولتها الدراسة فتمثلت في (الإبداع، المرونة، التسليم، الكلفة، و الجودة)، حيث إن أيًا من الدراسات السابقة لم تتعرض لهذه الأبعاد مجتمعة، بل تناولت بعضها منها دون التركيز المباشر على أثر تمكين العاملين على تحقيق الميزة التنافسية للخدمة.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي

لتمكين العاملين و الميزة التنافسية

مقدمة الفصل الأول

بعدّ التمكين من أبرز المفاهيم الإدارية تداولاً في الأدب الإداري و ذلك نتيجة الاهتمام المتزايد من قبل المنظمات في العصر الحالي بالموارد البشرية، حيث يقوم تمكين العاملين على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات و منهم السلطة و القوة و تحمّل المسؤولية في قراراتهم المتخذة بغرض تحقيق الأهداف المشتركة. و مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة، صارت المنظمات أكثر اقتناعاً بضرورة تحقيق المزايا التنافسية، و مع تزايد الاهتمام بالموارد البشري لمصدر من مصادر المزايا التنافسية أصبح لزاماً على المنظمات إيجاد العامل الممكن الذي يحقق لها ميزة تنافسية طويلة المدى تضمن لها السبق التنافسي. و على هذا الأساس سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري و المفاهيمي لتمكين العاملين و الميزة التنافسية كما يلي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي و النظري لتمكين العاملين؛

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي و النظري للميزة التنافسية؛

المبحث الثالث: أثر أبعاد تمكين العاملين على الميزة التنافسية؛

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي و النظري لتمكين العاملين

أصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع مستوى أدائها، و من تلك الأساليب نجد ما يدعى بتمكين العاملين الذي يركز على المورد البشري كونه أساس كل منظمة، و عليه سيتم في هذا الجزء التعرّض إلى مفهوم تمكين العاملين و أهميته ثم ننتقل بعدها إلى مستويات التمكين و مبادئه و كذلك أبعاده و مراحلها و في الأخير يتم التطرق إلى متطلبات المنظمة الممكنة و معيقاتها.

المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين و أهميته

أولاً: مفهوم التمكين

1- التمكين لغة: يرجع الأصل اللغوي لمفردة التمكين إلى مَكَّنَ (تَمَكَّنَا) من الشيء أي جعل له سلطاناً و مقدرة بمعنى أمكن فلاناً أي سهّل له أو يسّر فعله و أداءه¹. و مَكَّنَ فُلَانٌ عِنْدَ النَّاسِ أَي يَمَكِّنُ مَكَانَةً: عَظَمَ عِنْدَهُمْ فَهُوَ مَكِينٌ، و الجَمْعُ مَكْنَاءٌ و تَمَكَّنَ عِنْدَ النَّاسِ عِلْمَهُ، و المَكَانَةُ: المَنزِلَةُ و رَفْعَةُ الشَّأْنِ² و رغم حداثة هذا المصطلح في مجال عمل المؤسسات الإدارية إلا أن القرآن قد نصّ عليه منذ أكثر من 1400 عاماً، حيث ورد لفظ مَكَّنَ و ما تفرّع منه من ألفاظ في القرآن الكريم في 16 آية موزّعة على 12 سورة و ذلك كما يلي: (مَكْنَاهُمْ، مَكْنَاكُمُ، مَكْنَا، أَمَكَّنَ مِنْهُمْ، مَكِينٌ، مَكْنِي، يُمَكِّنُ، نَمَكِّنُ، نُمَكِّنُ)³ لِيُسْتَبَانَ أَنَّ الْقُرْآنَ الْكَرِيمَ قَدْ أَضَافَ ظِلاًّ جَدِيداً لِلْمَفْرَدَةِ، هُوَ الْقُدْرَةُ عَلَى التَّصَرُّفِ —(مَكْنَةً تَمَكِينًا: ثَبَّتَهُ وَ وَطَّاهُ) و يُقَالُ مَكَّنَ فُلَانًا فِي الشَّيْءِ أَي: جَعَلَهُ مُتَسَلِّطًا عَلَيْهِ، يَتَصَرَّفُ فِيهِ وَ تَتَطَلَّقُ يَدُهُ فِيهِ⁴.

و فيما يلي تفسير بعض الآيات التي تشتمل على ألفاظ التمكين:

ففي قوله: "و لَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَ جَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ"¹ يقول الزمخشري (538 هـ): جعلنا لكم فيها مكاناً و قراراً أو ملكناكم فيها و أقدركم على التصرف فيها²

¹ - إحصان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين و الإدماج، ط 1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص: 15.

² - حذيفة تقي الدين الخطيب، التمكين أسسه و أساليبه: دراسة بلاغية تطبيقية، ط 1، دار الكتب الوطنية، أبو ضبي، 2009، ص: 13.

³ - عبد القادر يحيوي و آخرون، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية مصنع الاسمنت سيدي - موسى أدرار، مجلة الإقتصاد و إدارة الأعمال، مجلد 3، العدد 2، 2019، ص: 88.

⁴ - حذيفة تقي الدين الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

و في قوله عزّ و جلّ من قائل: " وَ كَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَ لَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ"³ و في هذه السورة يبيّن لنا الله أهمية التمكين و مقوماته، و من بين هذه المقومات حسب الآية هي امتلاك يوسف لأسباب العلم و المعرفة وموهبته في تفسير الأحلام، و كذلك الجوائز العظيمة التي منحت له و التي ساهمت في رفعة و تمكينه و مكانته في الدنيا و الآخرة⁴.

و مما سبق يتبيّن أن ممارسة التمكين كأسلوب إداري هي عملية قديمة و هو ما بيّنه القرآن الكريم في قصة سيدنا يوسف عليه السلام حيث كان مكينا عند ملك مصر، و أصبحت له صلاحيات تجارية و مالية واسعة.

و في المقابل فإنّ التمكين في اللغة الانجليزية كما يظهر في عدد من القواميس عادة ما يتم ربطه بمفهوم التفويض حيث يكون التعريف المقابل لكلمة empower هو (empower: to give someone official authority or the freedom to do something) و تعني: منح الفرد و بشكل رسمي السلطة أو الحرية للقيام بعمل ما⁵.

2- التمكين اصطلاحا: تعددت التعريفات بتعدد العلماء و الكتاب و الباحثين الذين حاولوا تعريفه، و اختلفت تعريفاتهم باختلاف وجهات نظرهم و لم يتم التوصل إلى تعريف مانع جامع للتمكين. و بشكل عام يمكن أن نشير إلى وجود مقاربتين مختلفتين للخروج بتعريف واضح⁶:

❖ **المقاربة الهيكلية:** و التي تقوم على أساس أن التمكين يتضمن منح قوّة و سلطة اتخاذ القرار إلى العاملين.

¹ - القرآن الكريم، الآية 10 من سورة الأعراف، رقم السورة 7.

² - حذيفة تقي الدين الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

³ - القرآن الكريم، الآية 56 من سورة يوسف، رقم السورة 12.

⁴ - سليمة بوتاعة، إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لمؤسسة

سونلغاز لإنتاج الكهرباء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2014، ص: 20.

⁵ - شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين و علاقته بالابداع الإداري في المنظمات الأمنية دراسة مقارنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص: 12.

⁶ - خليدة محمد بلخير، تحليل مواقف و اتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013، ص: 47.

❖ **المقاربة التحفيزية:** و التي تنظر إلى التمكين على أنه حالة نفسية للعامل ناتجة عن التمكين الذي يمنحه المشرف.

و من المقاربتين السابقتين يمكن أن نستنتج أن المقاربة الأولى تركّز على سوك المشرف الذي يمكن مرؤوسيه أما المقاربة الثانية فتركز على الإدراك الناتج عن المرؤوس.

و فيما يلي نستعرض أهم التعريفات التي جاءت في مجال التمكين من طرف مختلف الباحثين و المفكرين في هذا المجال:

✓ حيث عرفه (Eyion) بأنه: "عملية تنشيط من شأنها أن توسع من إحساس الثقة و التحكم عند الفرد و كذلك في التنظيم الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز الكفاءة الذاتية و الأداء¹."

✓ كما عرفه (Zemke and Schaaf) بأنه: " تحرير الإنسان من القيود و تشجيع الفرد و تحفيزه و مكافأته على ممارسة روح المبادرة و الإبداع"².

✓ و يرى (Bowen and Lawler) بأن التمكين " يتمثل في إطلاق حرية الموظف، و هذه حالة ذهنية و سياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية و ضحاها، فالتمكن حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني و تمثل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس و القناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته و اختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها³."

✓ و من منظور استراتيجي عرف (Browen and Harvey) التمكين على أنه " استراتيجيّة تهدف إلى تحرير الطّاقات الكامنة لدى الأفراد، و إشراكهم في عملية بناء المنظمة باعتبار أنّ نجاح المنظمة يعتمد على تتناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة و أهدافها البعيدة"⁴

✓ أما (Ratmawati) فينظر للتمكين على أنه: " نقل المسؤوليات و السلطة من المديرين إلى العاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار، و في التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرّره"¹

¹ - نفس المرجع، ص: 48.

² - ياسين محجر و آخرون، التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من المعانات في العمل، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي و السوسولوجي، جامعة ورقلة، 15-16 جانفي 2013، ص: 352.

³ - محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص: 21.

⁴ - دعاء إبراهيم عبد الهادي الرحامنه، أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014، ص: 27.

✓ و يعرفه (Carter 2009) بأنه: " العملية التي من خلالها يقوم المدراء بتمكين أو مساعدة الأفراد الآخرين في تحقيق نفوذ ضمن المنظمة و إن لذة المهمة هي المشاركة في المعلومات و تشجيع مركزية اتخاذ القرارات و المشاركة الواسعة للعاملين و تخويلهم في السيطرة على عملياتهم الخاصة²."

و يتضح من التعريفات السابقة أن هناك قاسما مشتركا بينها حيث يؤكد جلها على أهمية منح السلطة للأفراد و أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و تزويدهم بالمعلومات اللازمة من خلال التدريب و التطوير و خلق البيئة المناسبة لنجاح ذلك.

و في إطار ما سبق يمكن وضع التعريف التالي للتمكين: " هو عملية يتم من خلالها منح حرية للعامل في اتخاذ القرار دون الرجوع إلى المستويات العليا و تحمل مسؤولية هذا القرار و بالتالي سيتم إشراكهم في عمليات بناء المنظمة "

و يمكن استنباط مجموعة من الخصائص من تعريفه منها ما يلي³:

- يحقق تمكين العاملين النفوذ الفعال للأفراد و فرق العمل و هذا من خلال إعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم و يجعلهم مسئولين عن نتائج قراراتهم.

- يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد في حلّ مشاكل العمل و الأزمات.

- يستهدف تمكين العاملين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم، و يعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل.

و هناك من يرى أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم و أن من خصائص تمكين العاملين ما يلي⁴:

- التقدير الذاتي: و يقصد به حرية العاملين في اختياراتهم و انتقاء أساليب عملهم و المفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

¹- نجلاء فتحي الصلاحات، التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين و علاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة و القيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص: 14.

²- عادل هادي البغادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي: أسلوب كمي تحليلي، ط1، دار

الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص: 132.

³- سليمة بوتاعة، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

⁴- ياسين محجر و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 354.

- الأهمية الذاتية: و يقصد به إحساس العاملين بمكانتهم و دورهم و أهمية الواجب الذي يؤديه.
- ثقتهم بأنفسهم: فالعاملون يدركون إمكانياتهم و ما لديهم من طاقات و قدرات على أداء ما يكلفون به من مهام و يعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصّعاب.
- قدرتهم على التأثير: و هذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم الدور الفعّال في منظماتهم.

ثانياً: أهمية التمكين

1- بالنسبة للعاملين:

من المحتمل أن يكون الأفراد العاملين أكثر إنتاجية و دافعية إذا شعروا بإمكانية تقديمهم مساهمات قيمة للمنظمة من خلال تقديم أفكار جديدة أو طرائق أفضل لأداء الأعمال و المشاركة باتخاذ القرارات¹، مما يزيد ولاءهم و انتماءهم للمنظمة فهم شركاء في رسم رسالة المنظمة و تحقيق هذه الرسالة².

2- بالنسبة للمنظمة:

يعتبر البعض أن التمكين يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة و أكثر تعقيداً من أيّ وقت مضى كما أنه يجعل المنظمات مرنة و قادرة على التعلّم و التكيّف لمواكبة المنافسين و تلبية طلبات العملاء و المحافظة على حصّتها السوقيّة و توسيعها³.

كما يعدّ التمكين مبدأً أساسياً للمؤسسات التي تعتمد على الإبداع كقاعدة دائمة للميزة التنافسية، كما يعمل على تنمية تفكير المديرين و تطوير قدراتهم الإبداعية، و إتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية و وضع الرؤى و صياغة الرسالة و الغايات بعيدة المدى و رسم الخطط طويلة الأجل⁴.

و للتمكين عدة منافع يمكن عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): منافع التمكين للمنظمة و العاملين

للعاملين	للمنظمة
زيادة مستوى الرضا عن العمل.	زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة.
زيادة السيطرة على المهام اليومية.	تخفيض الكلف من خلال مبادرات العاملين و

¹-إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

²- نجلاء فتحي الصلاحات، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

³- دعاء إبراهيم عبد الهادي الرحامنه، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

⁴- باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسود و الخزانات،

مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2012، ص: 265.

إبداعهم.	
تحسين الجودة و الربحية و الإنتاجية.	الشّعور بالملكيّة بالعمل.
زيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيّرات في السوق.	زيادة التّقة بالنفس.
تعزيز الولاء و الالتزام	خلق فرص العمل.
تخفيض دورات العمل (تقليص الأوقات)	الحصول على معارف و مهام جديدة.
زيادة فاعلية الاتصالات.	

المصدر: عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

المطلب الثاني: مستويات التمكين و مبادئه

أولاً: مستويات التمكين

يسعى التمكين لإيجاد مستوى جديد داخل المنظمة و هو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروريّ و تحتاجه فعلا المنظمة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن المدير على علم بأن عملية إعادة الحيويّة لمنظمتهم لابد أن تحدث من الأسفل إلى الأعلى و لكن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطا على العاملين تجعلهم أقلّ إنتاجية و يمكن التخفيف من حدّة هذه الضغوط من خلال توفير مستوى عال من الانفتاح لدى الإدارة العليا¹.

و يقسم (Mcshane and Glinow 2000) تمكين العاملين إلى ثلاثة مستويات و هي تعكس درجة السلطة التي يمارسها العاملون على عمليّة صنع القرارات².

1- المستوى الأدنى: يتمثل في الاستشارة الانتقائية حيث يطلب من العاملين بشكل فردي معلومات محددة أو آراء حول بعض جوانب القرارات. و في هذا المستوى قد لا يعرف العاملون تفاصيل المشكل التي تستخدم من أجلها المعلومات.

2- المستوى المتوسط: يتم فيه استشارة العاملين بشكل أوسع سواء بشكل فردي أو جماعي و في هذا السّياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة و يقدمون بعدها تشخيصهم للمشكلة و توصياتهم و لا يندرج تحت نطاق سلطتهم القرار النهائي.

¹ - عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سبق ذكره، ص: 167.

² - رامي جمال اندرواس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة و التمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008، ص ص: 136-137.

3- المستوى الأعلى: يظهر هذا المستوى عندما يتم العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، و في هذا السياق نجدهم يعملون على اكتشاف و تحديد المشكلات، و إيجاد الحلول و اختيار البديل الأفضل، و مراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه. و تعتبر أبعاد التمكين العالية هذه من خصائص المؤسسات المستندة إلى الفرق.

أما (Joan 1996) فقد قدّمت خمس مستويات للتمكين و هي¹:

1- المستوى الأول: في هذا المستوى فإن المدير يتخذ القرارات و يعلم الفريق، و هذا يبدو واضحا و أساسيا و لكن في كثير من الأحيان فإن المدراء في المرحلة السابقة للمستوى الأول يتخذون القرارات و لا يهتمون لإبلاغ الفريق.

2- المستوى الثاني: في هذا المستوى المدير يطلب من الفريق تقديم اقتراحات و تتخذ الإجراءات بناء على تلك الاقتراحات و يعلم الفريق.

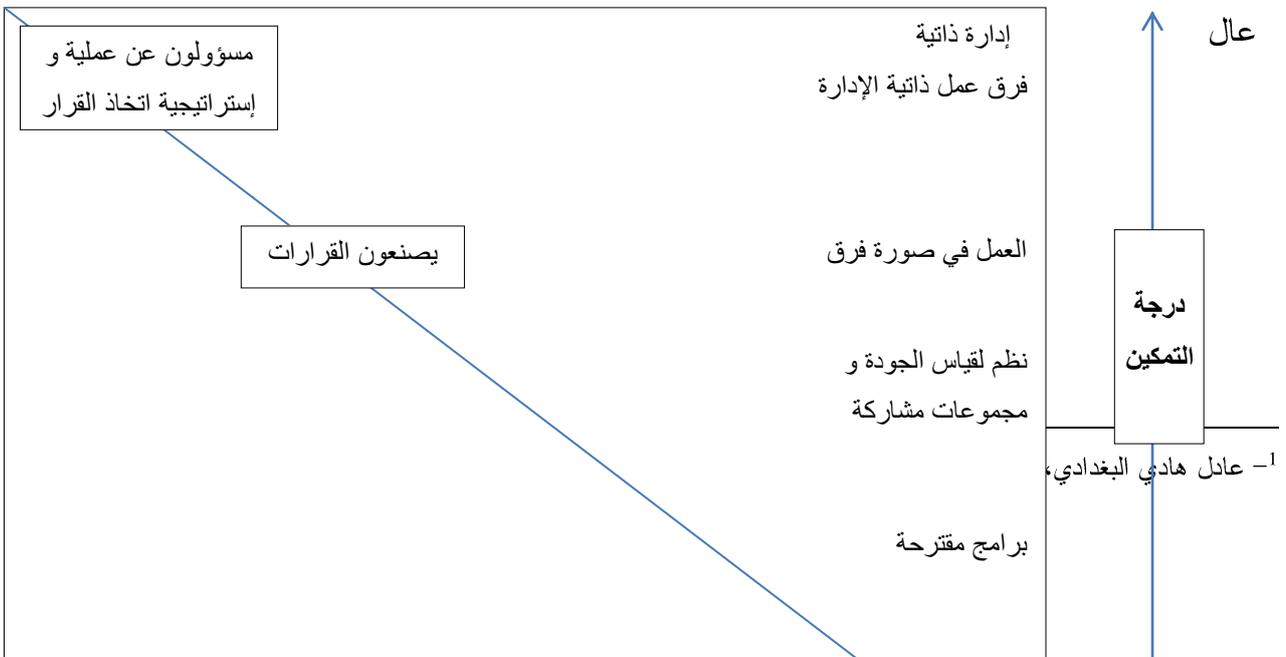
3- المستوى الثالث: في هذا المستوى يناقش المدير و الفريق الوضع بكامله و تطلب الإدارة من الفريق تقديم المقترحات و المداخلات و تتخذ القرارات و يعلم الفريق.

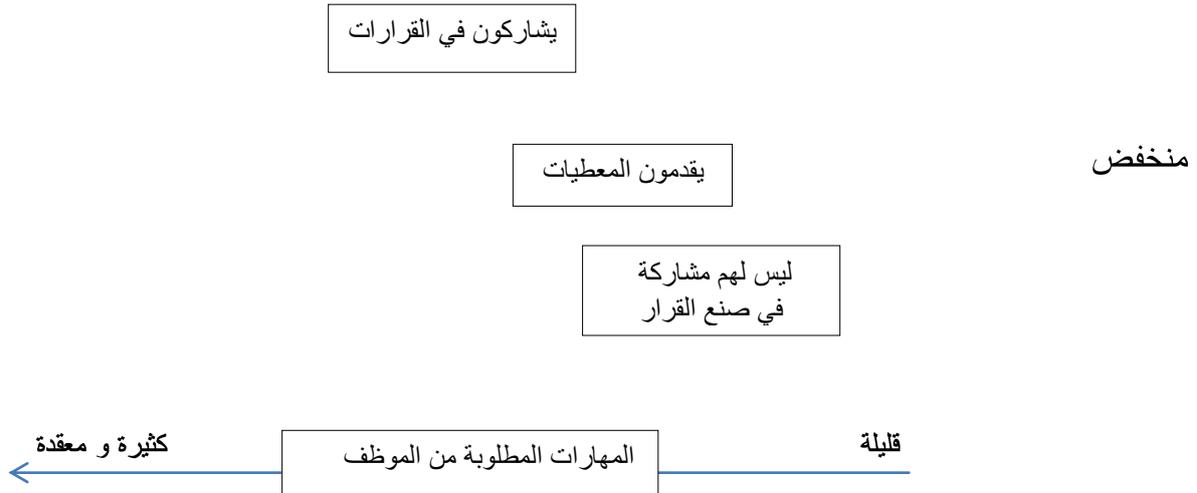
4- المستوى الرابع: في هذا المستوى يستمرّ البناء على هذه العلاقة، و عند هذه النقطة ويتم اتخاذ القرارات بشكل تعاوني بين الإدارة و فريق العمل.

5- المستوى الخامس: في هذا المستوى يتخذ المدراء المفوضون القرار للفريق، و الفريق يعمل بشكل مستقل و يتم اتخاذ قرارات حاسمة حسب تقديرهم، و يتم إبلاغ الإدارة.

و يمكن تلخيص مستويات التمكين السابقة بصورة أدقّ من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2): تسلسل التمكين





المصدر: سليمة بوتاعة، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

يلاحظ من الشكل (2) أن التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين حيث أنهم لا يشاركون في صنع القرار و تكون التعليمات قهرية من طرف الإدارة و تنتهي بالتمكين الكامل لهم حيث يشارك العاملون في عملية و إستراتيجية اتخاذ القرار، و يتم بذلك منح فرص للتنمية و التطوير الذاتي و المهني.

ثانيا: مبادئ التمكين

يعتقد ستير (Stirr: 2003) أن أساسيات التمكين تتكوّن من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ المتمثلة في الآتي¹:

E- Education-1: تعليم العاملين: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأنّ التعليم يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين فيها و هو ما يؤدي إلى نجاحها.

M-Motivation-2: الدافعية: وجب على الإدارة التخطيط لتشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين و بيان دورهم في نجاح المنظمة من خلال برامج التوجيه و التوعية و اعتماد الإدارة العليا لسياسة الأبواب المفتوحة للعاملين.

P- Purpose-3: وضوح الهدف: لنجاح جهود التمكين وجب أن يكون لدى كلّ فرد في المنظمة الفهم الواضح و التّصوّر التّام لمهمة المنظمة. فصب عملية التمكين يهدف إلى توجيه الإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

¹- شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 29-30.

4- Ownership - O: الملكية: يتعلق هذا المفهوم بسياسات امتلاك العاملين لجزء من أصول المؤسسة أي المشاركة في الملكية، أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد و امتيازات العاملين كنظام المشاركة في الأرباح، و الذي بمقتضاه تستقطع نسبة محدّدة و معلومة مسبقا من الأرباح التي يمكن أن تحققها المؤسسة ليتم توزيعها على العاملين بها.

5- Willingness to change - W: الرّغبة في التّغيير: إنّ نتائج التمكين يمكن أن تفود المنظمة إلى طرق حديثة و ناجحة في أداء مهامها. و ما لم تشجع الإدارة التغيير فإنّ وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6- Elimination - E: نكران الذات: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء بتنفيذها و ذلك لانتصاف بعض المديرين بحبّ الذات و إتباع النمط الإداري القديم المرتكز على السيطرة و السّطة و لا يعتبرون التمكين طريقة لتحسين مستوى التنافسيّة و الرّبحيّة للمنظمة، أو فرصة لنموهم كمديرين و موجّهين.

7- Respect - R: الاحترام: إنّ جوهر التمكين هو الاعتقاد بأنّ كلّ عنصر في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله و الإبداع فيه، و يعني أيضا عدم التّمييز بين العاملين لأيّ سبب من الأسباب لأنّ عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين.

المطلب الثالث: أبعاد التمكين و مراحلها

أولا: أبعاد التمكين

كثيرة هي تلك الدّراسات التي تناولت أبعاد تمكين العاملين بحيث جاءت تلك الدّراسات متنوّعة و متعدّدة. و فيما يأتي جدول يضمّ أبعاد التمكين حسب ما جاءت به وجهات نظر بعض الباحثين و الكتاب.

الجدول رقم (2): أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين

الأبعاد	المصدر
السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية.	(Karakoc and Yilmaz, 2009)
تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل و التحفيز.	(راضي، 2010)
المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة و القوة.	(Gupta, 2008)
وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل	(المغربي، 2001)

الفرقي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، البيئة الصحية.	
المشاركة بالمعلومات، خلق الاستقلالية، فرق العمل.	(Kreitner and Kinicki, 2007)
التركيز على الزبون، المعلومات، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات، نظم القياس، التدريب، علاقة زملاء العمل بالمشرف، العلاقة بين أعضاء الفريق، علاقة الفريق مع الآخرين في المنظمة.	(Bodner, 2003)
التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت وتوفير الأجهزة و التكنولوجيا.	(Mazdarani , 2008)
الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة و القوة، دعم الإدارة.	(Halvarson, 2005)

المصدر: فلة عيساوي، مراد بومنقار، إستراتيجية تمكين العاملين الإداريين: رؤية جديدة في الفكر الإداري الحديث، مجلة التّواصل في العلوم الانسانية و الاجتماعية، المجلد 21، العدد 44، ديسمبر 2015، ص: 147.

و بناء على ما سبق فقد تمّ اختيار الأبعاد التي يُجمع عليها معظم الكتاب و هي على النحو الآتي:

1- تفويض السلطة:

و يقصد به أن يقوم رئيس المنظمة بتفويض ممارسة جزء من اختصاصه أو مهامه الوظيفية التي يشغلها لأحد أفراد هذه المنظمة، حيث يصبح للشخص أو الموظف الذي يتم تخويله بصلاحيّة أو حقوق إصدار بعض القرارات دون الرجوع إلى الرئيس¹، و عليه يعدّ التفويض من الجوانب الهامة لعملية التمكين، لأنّه يمنح العاملين الشعور بالحرية و يحفزهم لبذل أقصى إمكاناتهم لأداء واجبهم بفعالية². لكن عملية التفويض تفنقد لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية و الثقة بالنفس، و قيمة الواجب المناط بالموظف و مستوى تأثير الموظف، و تأثير العمل في تحقيق نتائج المؤسسة و للآخرين، إضافة إلى

¹ - مهدي عبد الجار الله الحميدي، أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2017، ص: 10.

² - حمزة كواديك، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون (حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي)، مجلة الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة، المجلد 4، العدد 1، 2021، ص: 128.

الشعور بالاستقلالية¹. حيث أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري، حيث يتبع النظام اللامركزية في اتخاذ القرارات².
و من خلال ما سبق نجد أن التمكين يختلف عن التفويض باعتبار أن هذا الأخير يعتبر أقل شمولاً بحيث ينقل فقط جزء من الصلاحيات إلى المرؤوس، و الجدول الآتي يبين الفروق الرئيسية بين التمكين و التفويض:

الجدول رقم (3): الفرق بين التمكين و التفويض

أساس المقارنة	التمكين	التفويض
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.	إتاحة الفرصة للمرؤوس، ليقرر.
السلطة	تمكين السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.	تتاح صلاحيات للعاملين للم بأداة في نطاق أوسع ومنتفق.
المسؤولية	النجاح ينسب للموظف الممكن، والفشل مسؤوليته.	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض.
القيادة	في التمكين، يقاد الموظف.	تتاح للموظف قيادة ذاتية.
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية	المعلومات على المشاع بين الرئيس و

¹ - محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

² - نعيم سلامة القاضي، أثر إستراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، العدد 1، 2018، ص: 140.

المرؤوس.	التمكين.	
إن أخطأ الفرد يتحرى السبب و يعالج.	إن أخطأ الفرد قد يسحب التمكين.	المحاسبة على الأخطاء
التفويض قد يكون مؤقتاً، وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه.	التمكين دائم ويمثل قناعة وخياراً استراتيجياً مستمراً.	الزمن

المصدر: مهدي عبد الجار الله الحميدي، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

و عليه تظهر ضرورة تفويض السلطة في المنظمات ككل لما له من مزايا تعود عليها أهمها¹:

- ✓ يؤدي تفويض السلطة إلى زيادة فعالية المنظمات لأن المدير الذي يفوض سلطات أكثر يكون لديه استعداد أكبر لقبول مسؤوليات إضافية.
- ✓ يؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة و سريعة في نفس الوقت.
- ✓ تخفيف أعباء الإدارة العليا، فنجد أمامها متسعاً من الوقت لممارسة الأعمال الأكثر أهمية
- ✓ اتخاذ القرار في موقع تنفيذه يؤدي إلى الارتقاء بنوعية ذلك القرار.

2-الاتصال و مشاركة المعلومات:

تعدّ المشاركة بالمعلومات أحد الأبعاد الأساسية لتمكين العاملين، فالمدخل الرئيسي لتطبيق التمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع الأشخاص فيها². و هو ما جعلهم أكثر فهماً لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاماً بإجراءات المنظمة³. وتجدر الإشارة هنا إلى وجود ثلاثة أنواع من المعلومات حسب تصنيفها الأمني⁴:

- ✓ سري للغاية: و هي معلومات ذات أهمية بالغة و التي يؤدي تسريبها إلى وقوع أضرار بالغة.
- ✓ سري: و تحدد بمدى الأضرار التي قد تلحقها بمصالح المؤسسة نتيجة تسريبها.
- ✓ عادي: و هي المعلومات العادية التي تشكل نشاطات المؤسسة العادية و اليومية و لا يؤدي تسريبها إلى أية أضرار بالمؤسسة أو غيرها.

¹- واصل عبد الرزاق البوايزة، التمكين الإداري و علاقته بدافعية مديري المدارس في إقليم الجنوب من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2011، ص: 17.

²- باسم عبد الحسين، مرجع سبق ذكره، ص: 265.

³- دعاء إبراهيم عبد الهادي الرحمانه، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

⁴- علاء السالمي و آخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر، الأردن، 2005، ص: 25.

فالمشاركة و التواصل بهذا الصنف الأخير من المعلومات و عدم التحفظ عليه له طابع إيجابي فمن خلاله تنمو الخبرات ما بين العاملين لتصحيح الأخطاء إن وجدت و متابعة العمل بشكل منظم و الحفاظ على حيوية المنظمة و استقرارها. و تعتبر عملية الاتصال عملية فهم المعلومات استيعابها حيث تتم عن طريق تبادل المعلومات بين الأشخاص أي أن الهدف منها هو نقل المعلومة و تبادلها و يتم بموجبه توحيد المفاهيم و اتخاذ القرارات فالاتصال الفعال يكون دائما ذا اتجاهين، فمن خلاله يتم للعاملين إبداء الرأي و سماع الرأي الآخر و تبادل المعارف و الأفكار و المعلومات¹.

3- بناء فرق العمل:

تعرف فرق العمل على أنها " مجموعة أفراد يعملون معا لتحقيق أهداف محددة و مشتركة"² كما تعرف أيضا عملية بناء فرق عمل بأنها طريقة التأثير الإيجابي في تطبيق التمكين بسبب الدور الجماعي المهم في مواجهة المشكلات و توحيد الجهود لترشيد و استهلاك الموارد بفعالية و كفاءة حيث أن الشعور الجماعي بالمسؤولية يجلب القوة الحقيقية لزيادة الولاء و الالتزام الوظيفي للمنظمة، و التغلب على أي مشكلة من خلال السعي الدائم لإيجاد رؤية ملائمة نحو مصلحة المنظمة³.

و يتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية⁴:

✓ ثقافة المنظمة (جماعية فردية): و هي قيم المنظمة و معاييرها و مدى دعمها للتخلص من الهرمية السائدة باتجاه بناء العمل.

✓ نزوع الأفراد باتجاه العمل الفرقي: تشخيص ثقافة العاملين الفردية أو الجماعية و بيان القابلية الاجتماعية و التي تعني القابلية على المخالطة أو رغبة الأشخاص على إخضاع الأهداف الشخصية و ما يصاحبها من أفعال إلى أهداف و أفعال جماعية.

و تجدر الإشارة هنا إلى أن الغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتهم¹.

¹ - مهدي عبد الجار الله الحميدي، مرجع سبق ذكره، ص: 11-12.

² - نعيم سلامة القاضي، أثر إستراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، العدد 1، 2018، ص: 141.

³ - مهدي عبد الجار الله الحميدي، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

⁴ - باسم عبد الحسين، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

4- تحفيز العاملين:

يعرّف التحفيز على أنه: " مجموعة القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو اتجاهات معينة و هذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف معينة"²

كما يعرّف أيضا على أنه: " مجموعة من العوامل و الأساليب التي تحفز العاملين على بذل جهد أكبر و العمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها"³

و يتم منح الحوافز وفق عدة معايير منها: التميّز في الأداء و لا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود و الأقدمية و كذلك المهارة المكتسبة من خلال التحصل على شهادات أعلى أو براءات أو إجازات⁴.

و تجدر الإشارة إلى أن التمكين يحتاج إلى من يساعد و يتحمل مزيدا من الأعمال خاصة تحمل المسؤولية و المشاركة و التفكير الخلاق، والتي تعتبر بحدّ ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين، إلا أن التمكين كما فيه من مشاركة للمنافع فيه أيضا مشاركة في المخاطر و تحمّل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض الممنوح للعامل، و بالتالي لا بد من وجود نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمّل المسؤولية بشكل صحيح و بالتالي من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، و هو ما يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمّل أكبر للمسؤولية، و الإبداع و التفكير الخلاق⁵.

5- التدريب:

يعرّف التدريب على أنه: "عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة الاحتياجات المحددة حاليا أو مستقبليا يتطلبها الفرد و العمل الذي سيؤديه و المؤسسات التي يعمل بها و المجتمع بأكمله"⁶

¹ - دعاء إبراهيم عبد الهادي الرحمانه، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

² - Jean-marie Pertti, *Gestion des ressources humaines*, Vuibert édition, France, 2008, p : 107

³ - لكحل منيف، *تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي: مفاهيم و نظريات*، الطبعة الأولى، دار المثقف للنشر و التوزيع، الجزائر، 2018، ص: 10.

⁴ - نفس المرجع، ص: 15.

⁵ - محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص: 112-113.

⁶ - صلاح صالح معمار، *التدريب: الأسس و المبادئ*، ط 1، ديونو للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص: 13.

و يعتبر الاستثمار في التدريب عامل من عوامل القدرة التنافسية، حيث يلبي توقعات الموظفين و احتياجات الشركة كما يساهم في المقام الأول في تحقيق أهدافهم (الرضا المهني - الأداء الاقتصادي) و يساعد في الحفاظ على قابلية الموظفين لتوظيف و التكيف الدائم بين المهارات المتاحة و المهارات المطلوبة¹.

و بالتالي فإن وضوح الأهداف و الإكثار من تدريب الأفراد العاملين يعدّ أمراً جوهرياً لنجاح عملية التكوين التي يمكن أن تستغرق عدّة سنوات لتكون واضحة و جليّة، و هناك عدّة منظمات فاقت التوقعات بمستوى اهتمامها بالتدريب لأنها تحصل من ذلك على أفراد يتمتعون بمهارات و انتماء يقودان إلى تحقيق الميزة التنافسية لمنظمتهم، و ذلك رغم علمهم بأن برامج التدريب مكلفة و لكنهم يعلمون أنها ستقود في النهاية إلى أفراد يتمتعون بمهارات عالية المستوى، و التزام ايجابي تجاه المنظمة. فالتدريب يمثل أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين كحلّ المشكلات، و الاتصال، و إدارة الصراع، و التحفيز، و العمل مع فرق العمل لرفع المستوى المهاري و الفني لدى الأفراد العاملين².

ثانياً: مراحل تطبيق التمكين

تناولت العديد من الدراسات و البحوث المراحل المتخذة لتطبيق عمليّة التمكين حيث يمرّ هذا الأخير بعدّة مراحل متدرّجة (Step par Step) و تحدّد هذه المراحل بالتسلسل التالي³:

- 1- مرحلة التهيئة المبدئية: و ذلك بتهيئة البيئة المنظّمية و إزالة العوائق التي تحول دون تطبيق عمليّة التمكين، و تحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قويّة و دراية واسعة بسياسة التمكين.
- 2- مرحلة وضع الأهداف و جدولتها زمنياً: تحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي يلعب دور منسق الفريق، حيث يقوم بجمع المعلومات اللازمة و يحلّلها و يرشد و يوجّه أعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة و المشاكل التي تواجهها و محاولة حلّها.

¹ - Jean-marie Pertti, op.cit , p: 395.

² - إحسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص ص: 83-84.

³ - أبو بكر بو سالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2012-2013، ص: 29.

3- مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل: و تتمثل في توفير الدعم المالي اللازم لتجسيد برنامج التمكين داخل المنظمة.

4- مرحلة التطوير: و يتم في هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق و التقويم و الضبط و التطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها و تقوم بتدعيم و توجيه جهود و مهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف و تطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها.

المطلب الرابع: متطلبات المنظمة الممكنة و معيقاتها

أولاً: متطلبات المنظمة الممكنة

تتسم المنظمة الممكنة بمجموعة من الخصائص ينبغي تحقيقها كمتطلب لا بد من تلبيتها حتى يمكن القول أنّ هذه المنظمة ممكنة و من هذه المتطلبات ما يلي¹:

- الإيمان العميق و الرغبة الصادقة في ضرورة التغيير و التجديد و التحوّل نحو الأفضل.
- إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على احترام الفرد و تثق بقدرات الموظفين و تشعرهم بأهمية دورهم في المشاركة و المبادرة، و تدعو ثقافة التمكين إلى إحلال الالتزام محلّ الرقابة، و الفريق محلّ الموظف المنفرد، و القائد محلّ المدير، و التعامل مع التدريب كاستثمار و ليس كلفة.
- تبني التعليم الشخصي كمنهج و سياسة، و العمل على توفير فرص اكتساب المعرفة و تحسين المهارات و مواكبة المستجدات.
- مشاركة الجميع في تداول و تبادل المعلومات و تغذيتها و توظيفها دون قيود، لكي يتم اتخاذ القرارات المناسبة التي تبني عادة على المعلومات.
- جعل العمل الجماعي بديلاً عن العمل الفردي و رسم الأدوار و توصيف المهام للجماعات و ليس للموظف منفرداً.
- إحلال الثقة بتصرفات و نوايا الآخرين محلّ الشكّ و أن يحلّ الانتماء و الولاء و الالتزام الذاتي الطوعي مكان التحكم و السيطرة و الإشراف المباشر، و منح الجميع حرية التفكير و التعبير و التصرف بحثاً عن ما هو أفضل.

¹ - حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فعاليات عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص ص: 56-57.

- تطبيق التمكين على كافة مستويات المنظمة الإدارية و موظفيها.
- وضع أفضل الأفراد تمكيناً في الخطوط الأمامية في المنظمات التي تتسم بالتفاعل المباشر مع الزبائن بشكل أسرع و أفضل.

و يعتقد Luthans,2005 وجود مدخلين لتطبيق إستراتيجية التمكين هما¹:

1- تطبيق نظام التحسين المستمر Kaizen فضلاً عن تطبيق مبادئ (JDIT)Just do it التي تتضمن الآتي:

- بيان الأفكار حول كيفية أداء العمل.
 - التفكير بدلالة كيف يتم أداء الأفعال بدلاً بالتفكير بسبب عدم حدوثها.
 - إثارة التساؤلات حول الممارسات الحالية.
 - البدء بإجراء تحسينات فوراً حتى لو علمنا أن نصفها فقط يمكن تطبيقه.
 - تصحيح الأخطاء حالاً.
 - 2- بناء الثقة بين أرباب العمل و العاملين.
- كما أوضحت دراسة (Eccles,1993) أن الإدارة إذا اتجهت نحو التمكين عليها أن تضمن اتصالات مفتوحة في ظلّ نظام فرق العمل و استخدام نظم عالية الجودة لحلّ المشكلات و الانفتاح على الأفكار الجديدة و دعم الابتكار و الإبداع و العمل بمنطق الرقابة الذاتية².

ثانياً: معوقات المنظمة الممكنة

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحدّ من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين و من تلك المعوقات ما يلي³:

- البناء التنظيمي الهرمي؛
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛

¹ - إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

² - زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص: 100.

³ - سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، مصر، 27 / 29 نوفمبر 2004، ص ص: 110-111.

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات؛
- عدم الرغبة في التغيير؛
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم؛
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية؛
- الأنظمة و الإجراءات الصّارمة التي لا تشجع على المبادرة و الابتكار؛
- السريّة في تبادل المعلومات و ضعف نظام التحفيز؛
- تفضيل بأسلوب القيادة التقليدية التقليدية؛
- ضعف التدريب و التطوير الذاتي؛
- عدم الثقة الإدارية؛
- عدم ملائمة نظام المكافآت؛
- اختلال في أهداف كل من الإدارة و العاملين؛

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي و النظري للميزة التنافسية

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر شدة منافسة و كثرة منافسين في ظل اقتصاد السوق، إلى جانب ما أفرزته ثورة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات، و بالتالي فالمؤسسة تجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة و ذلك من خلال حصولها أو اكتسابها ميزة تنافسية تجعلها قادرة على مواجهة المنافسين و سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

أولاً: تعريف التنافسية:

لقد اختلفت وجهات النظر فيما يتعلق بمفهوم التنافسية، و فيما يلي سنعرض عدة تعاريف:

- ✓ تعريف فريد النجار "تعرف التنافسية بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو و استقرار و توسع و ابتكار و تجديد"¹.
- ✓ كما يعرفها المجلس التنافسي بأنها " مقدرة البلد على إنتاج السلع و الخدمات و من ثم الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول و العمليات بالاجاذبية و الهجومية (المقدامية) و العولمة و الاقتراب و بربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف"².
- ✓ كما يقصد بالتنافسية " الجهود و الإجراءات و الابتكارات و الضغوط و كافة الفعاليات الإدارية و التسويقية و الإنتاجية و الابتكاري و التطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر و رقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها"³.
- ✓ كما تعرف التنافسية على أنها " قدرة بلد ما (المنطقة، الموقع) على تحقيق أهداف ما بعد الناتج المحلي الإجمالي لمواطنيها"⁴.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه يجمع بين تقييم المدخلات أو العمليات من ناحية مع تقييم المخرجات و الأهداف من ناحية أخرى.

نستخلص من التعريفات السابقة بأن التنافسية تعني : "القدرة على الصمود أمام المنافسين بهدف تحقيق أهداف المؤسسة ذلك من خلال إنتاج سلع و خدمات تواجه بها تحديات المنافسة الدولية من جهة و تنافسية المؤسسة في الأسواق الداخلية و الخارجية من جهة أخرى و ذلك باستخدام كافة الجهود و الابتكارات من أجل الحصول على مكانة كبيرة في السوق الذي تهتم به".

ثانيا: تعريف الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية عدة تعاريف منها :

¹ - فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص:11.

² - حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث و التطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث، تخصص إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017-2018، ص: 23.

³ - إلياس سالم، التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد8، العدد1، 2021، ص: 233.

⁴ - Karl Aiginger, Susanne Barenthaler, Sieber Johnna Vogel, Competitiveness under New Perspectives, report, working paper n44, www for europe, October 2013, p:1

- ✓ الميزة التنافسية تعني " قدرة المنظمة على خلق قيمة أفضل لربائنها و أرباح مجزية لنفسها¹ "
- ✓ أما (philipe kotler) فعرف الميزة التنافسية بأنها " القدرة على إنجاز الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المؤسسات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في المدى القريب أو المستقبل² " نلاحظ من هذا التعريف أن كوتلر ركز على أن المؤسسة يجب أن تملك أسلوب متميز أو مبدع يجعلها تتفوق على منافسيها على المدى البعيد.
- ✓ تعريف M.Porter يرى أن الميزة التنافسية "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، و يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً أي بمجرد أحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع³ " و نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الإبداع هو جوهر الميزة التنافسية.
- ✓ الميزة التنافسية هي " ميزة يتم اكتسابها على المنافسين من خلال تقديم قيمة أكبر للعملاء أما من خلال انخفاض الأسعار أو من خلال توفير مزايا و خدمات إضافية تبرر أسعار مماثلة أو ربما أعلى⁴ ."

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي: " قدرة المؤسسة على التميز وإنجاز الأعمال وذلك من خلال استغلال مواردها واستخدام مجموعة من الأساليب التي تجعلها الأكثر إبداعاً في مجالها أمام منافسيها أما من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم مزايا إضافية و بالتالي كسب ميزة تنافسية تواجه بها تحديات المنافسة عامة".

ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية:

- من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي⁵:
- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة و ليست مطلقة.
 - أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين.

¹- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص 243

²- خليفة محمد الكبير، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

³- عائشة مصباح، بوخمخ عبد الفتاح، دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد1، جوان 2019، ص: 33.

⁴- Kole Ehmke.MS,Startegies for competitive advantage,weetem center for risk managaent echutation, western, extnsion harketing cuammitte,university of wyoming,wemc.fs.5.08,p:1

⁵- محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص:

- أنها تتبع من داخل المنظمة و تحقق قيمة لها.
- أنها تتعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما يقدم للمشتريين أو كلاهما
- يجب أن تؤدي للتأثير في المشتريين و إدراكهم الأفضلية فيما تقدم المنظمة و تحفزهم للشراء منها.
- تتحقق لمدة طويلة و للنزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.

رابعاً : أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية في ما يلي¹:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم و تضمن ولاءهم و تدعم و تحسن سمعة و صورة المنظمة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافس في السلع و الخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الاستراتيجيات الممنهجة في ظل بيئة شديدة التنافس.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة و كذا ربحية عالية للبقاء و الاستمرار في السوق.

المطلب الثاني: محددات و مصادر الميزة التنافسية

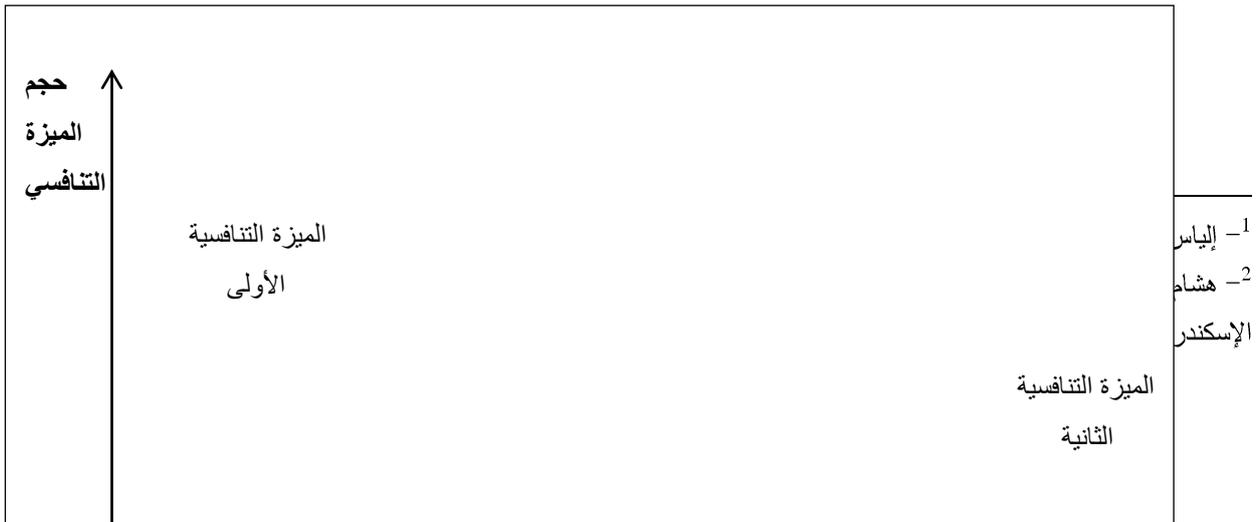
أولاً: محددات الميزة التنافسية

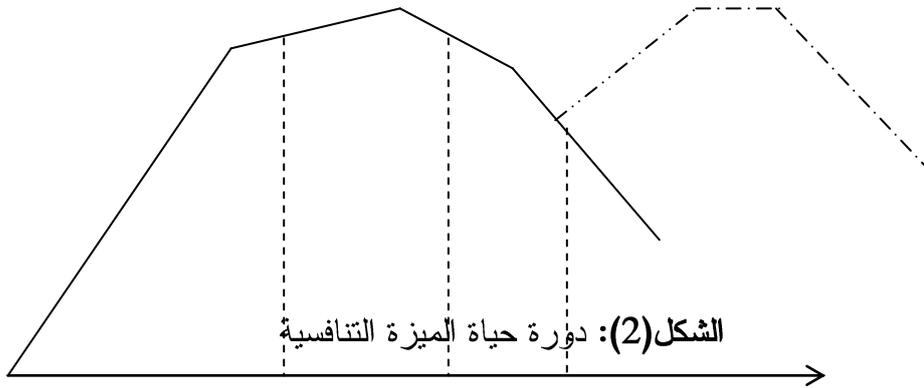
تحدد الميزة التنافسية انطلاقاً من بعدين هامين هما:

- 1- **حجم الميزة التنافسية:** تتحقق الميزة التنافسية سمة الاستمرارية و الحجم إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنافسة².

وتمر الميزة التنافسية بدورة حياة مثل دورة حياة المنتج كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): مراحل دورة حياة الميزة التنافسية





المصدر: هشام حريز، عبد الرحمان بوشمال، مرجع سبق ذكره، ص: 118.

و تتمثل مراحل دورة حياة الميزة التنافسية في¹:

✓ مرحلة التقديم: و هي تعتبر من أطول و أصعب لأنها تتطلب تجنيد كل موارد الشركة، ماديا، و بشريا، خاصة خلق الأفكار.

✓ مرحلة التنبئ: و هي مرحلة الانطلاق بحيث تبدأ الشركة في العمل وفق هذه الميزة.

✓ مرحلة التقليد: في هذه المرحلة تبدأ الميزة في التلاشي و التقادم بسبب إمكانية تقليدها من قبل المنافسين لإيجاد ميزة أخرى و هذا يمثل تهديدا للشركة.

✓ مرحلة الضرورة: هذه المرحلة تكون في حالة ظهور تقنيات و أساليب جديدة تقف حاجزا أمام الميزة بحيث لا تتماشى و هذه التطورات، و بالتالي فالجديد يؤدي إلى تقدمها، وهذا بدوره يفرض على الشركة البحث عن الجديد و التجديد و التطوير لها.

2- نطاق التنافس: أي مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية و ذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، والاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، الصناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى، كما يمكن أيضا النطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، و خدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

¹ - ابو بكر بو سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

و هناك أربعة أبعاد انطلق المنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي كالتالي¹:

- ✓ نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة و العملاء الذين يتم خدمتهم، و يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- ✓ النطاق الراسي: يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطته داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء).
- ✓ النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة.
- ✓ نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة.

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية:

لا شك فيه أن أغلب المنظمات تسعى جاهدة للحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي و العالمي، و للحصول على ميزة تنافسية لا بد من البحث عن مصادرها المختلفة و هي كالتالي:

1- التكنولوجيا و الابتكار: الإبداع له دور هام في الدول الاقتصادية، حيث أن الشركات المبتكرة لتسويق الأبحاث و النتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة و غير موجودة علاوة على ذلك فإن المنظمات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم إنشائها حديثا، ويشمل الابتكار كل من المنتجات و الخدمات و كذلك الابتكارات العلمية و أبداع المنتجات بمعنى أنها منتجات جديدة، و هذا ما يؤكد (Dasgupta and Gupta) على الأهمية المتزايدة للابتكار و الإبداع و كذلك إلى الدور الذي لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نمو الشركات.

و مما سبق ذكره فإن الابتكار و التكنولوجيا لهم دور بارز في حصول المنظمات على ميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف إلى المنتج أو ابتكارات جديدة، و هذا يرجع إلى الاكتشافات العلمية و نتائج الأبحاث مما يؤدي إلى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد².

2- الموارد البشرية: مصطلح يستخدم لوصف الذين يشكلون القوى العاملة للمنظمة كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد و التي تمثل ميزة تنافسية و يمكن

¹ - أمينة بن علي، العجال بوزيان، مداخلة بعنوان التنافسية: المفهوم و المحددات، ملتقى علمي وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، يومي 10-11 نوفمبر 2009.2009، ص: 17.

² - عز الدين علي سويبي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص: 73.

استخدام المصادر التقليدية الميزة التنافسية مثل الموارد المالية و الطبيعية و التكنولوجية لخلق قيمة مضافة، حيث أن هذه المصادر يمكن الوصول إليها بشكل متزايد و سهولة التقليد، و هي أقل أهمية للميزة التنافسية، مقارنة مع نظام العمل و سياسات الموارد البشرية.

كما أن أفضل الممارسات لإستراتيجية الموارد البشرية تتمثل في النقاط التالية¹:

- ✓ الفرص الوظيفية الداخلية إلى التفضيل التنظيمي للتوظيف من الداخل في المقام الأول.
- ✓ تشير منظمة التدريب إلى ما إذا كانت المنظمات توفر فرص تدريبية مكثفة لموظفيها أو ما إذا كانت تعتمد على عمليات الاختيار و التنشئة الاجتماعية للحصول على المهارات المطلوبة.
- ✓ يتم وضع مفاهيم التقييمات في درجات تصنيفا الأداء القائمة على النتائج و مدى أخذ وجهات النظر في الاعتبار في هذه التصنيفات.
- ✓ يشير الوصف الوظيفي إلى المدى الذي يتم فيه تحديد الوظائف بأحكام ووضوح حتى يعرف الموظفون ما هو متوقع منهم.
- ✓ الأمن الوظيفي الذي يعكس الشعور بالأمان للعاملين و الاستمرار في وظائفهم.
- ✓ مشاركة العاملين في صنع و اتخاذ القرار و الأخذ بمقترحاتهم لتحسين المنظمة.

3- **الهيكل التنظيمي:** يرى (Petison and johri, 2006) أن هيكلية المنظمة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة و على أهدافها، حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال، يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية و يعكس عملية الضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية، مثال على ذلك وظيفة واحدة متعددة الأقسام، و تعتبر الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم و تحسين كفاءة الوحدات التنظيمية و نتيجة لتغير الظروف أثناء أداء العمل تسمح بعض المنظمات بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الإبداع و توسيع الأعمال التجارية².

¹ – Wong wen- cheng, Lin chien- hung, chu ying- chien, Types of competitive advantage and analysis, International journal of business and management, Taiwan r.o.c, vol6.no 5 may 2011, pp:101-102.

² – عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

غير أن Elie Cohen قسم مصادر الميزة التنافسية إلى مصادر داخلية و خارجية فهو يرى ضرورة البحث عن مصادر الميزة التنافسية في عملية التسيير في حد ذاتها، و هي بعض الخصائص التي تميز محيط المؤسسة و هي كالتالي¹:

1- المصادر الداخلية: و تتمثل في:

✓ الخيارات الإستراتيجية: الخاصة بعرض المنتجات التي ينبغي أن تسمح للمؤسسة بالبقاء في السباق في أحسن وضعية ممكنة مثل: التسيير الجيد لتجديد المنتجات، لتوازن التشكيلة، للحصول على الموقع الملائم.

✓ التحكم في العمليات التشغيلية: الذي يضمن التحكم في التكاليف و معيار الجودة الملائم الموقع المؤسسة.

✓ التنظيم العام للمؤسسة: و خصوصا وظائف الإنتاج، التسويق، و الأفراد، حيث يؤثر كذلك على تنافسية المؤسسة، لأنه يترجم قابليتها لاكتساب حجم من الطلب، اليقظة في السوق، و للرد بليوننة و سرعة المواكبة و أحيانا سبق التطورات.

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

المطلب الثالث: أبعاد و مؤشرات قياس الميزة التنافسية

أولا: أبعاد الميزة التنافسية:

اختلفت آراء الكتاب و الباحثين حول أبعاد الميزة التنافسية و الجدول التالي يبين ذلك:

¹ - عبد الغني قالي، أثر تمكين العاملين على تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الأوراس باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خير بسكرة، 2015-2016، ص ص: 70-71.

جدول رقم (4): أبعاد الميزة التنافسية وفقا لما أوردها بعض الباحثين

أبعاد الميزة التنافسية	الباحثون
تكلفة، نوعية، مرونة، تسليم، إبداع	Evans, 1993
تكلفة، نوعية، مرونة، اعتمادية	Cetro & Peter,1995.
نوعية الإسناد، السمعة، السعر، التصميم	Mintzberg& quinn,1996.
تكلفة، نوعية، مرونة، وقت	Karajewski & Ritzman,1996
تكلفة، تميز، نمو، تحالفات، الإبداع	Best,1997.
التصميم، النوعية، مرونة، سهولة الاستعمال، الجمالية، الإبداع	Slack,et...al,1998
تكلفة، تميز، مرونة، وقت، تكنولوجيا	McMilan&Tampo,2000.

المصدر: خليفة محمد بالكبير، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه إلى وجود أكثر من تصنيف للميزة التنافسية إلا أن الباحثين قد أجمعوا على خمسة أبعاد الميزة التنافسية هي: الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع.

1- الكلفة (التكلفة): تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المنظمات و الذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج و توزيع المنتجات بأقل ما يمكن التكاليف قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة، و بالتالي فإنها يتمالك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أن تنافس في السوق و إمكانية السيطرة عليه.

و من أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض الكلفة هي¹:

- ✓ الوفورات المتحققة من زيادة منحى الخبرة و التعلم لدى العاملين.
- ✓ الاستثمار الأقل في الموارد و خاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة.
- ✓ اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج و المحافظة عليه و سلامته من التلف أو التقادم.
- ✓ الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات الشركة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.

¹- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جبهة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص: 215.

2- الجودة: بعد ما كان الاهتمام منصبا في فترتي الخمسينات و الستينات من القرن الماضي على بعد التكلفة و كنتيجة لتغير أذواق المستهلكين و زيادة وعيهم فقد عرفت فترة السبعينات و الثمانينات التركيز على بعد آخر هو الجودة العالية، و يمثل هذا المفهوم جملة الخصائص المتفردة و المتميزة في المنتج و التي يتم إدراكها و تقبلها من قبل الزبون، و تتعلق بتصميم المنتج و بخصائصه الجمالية، و الوظيفية على حد سواء مما يكسبه رضا لدى الزبائن و تحقيق حصة سوقية ملائمة و في هذا الصدد تشير الدراسات إلى أن القرار الشرائي للمستهلك يتأثر بشكل كبير بمستويات الجودة إلى جانب السعر الملائم مما دفع بالمؤسسات إلى التركيز على مدخل الجودة الشاملة في هذا المجال¹.

3- المرونة: أصبحت المرونة بعد تنافسي مهم في الأسواق الحالية حيث ازدادت رغبات العملاء في التغير و التنوع نتيجة للانفتاح المتزايد و الثورة التكنولوجية السريعة في مجال الإعلام و الاتصال، و تعرف المرونة على أنها الاستجابة السريعة للتغير في طلب العملاء فضلا عن زيادة رضاهم عن التسليم، مما يحتم على المؤسسات اليوم التكيف مع تلك التغيرات الحاصلة و لما لا استباقتها عن طريق نظام فعال للذكاء الاقتصادي للمؤسسة.

و تظهر المرونة في²:

✓ مرونة المنتجات: و هي قدرة المؤسسة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات الناتجة عن تغير تفضيلات العملاء و التطورات التكنولوجية.

✓ مرونة الحجم: هي القدرة على تغير حجم الإنتاج سواء من ناحية الريادة أو النقصان، تبعا للتغيرات في مستوى الطلب

4- التسليم: التسليم هو توفير المنتج في المكان و الزمان المطلوب، و هو إستراتيجية تقديم المنتج و تسليمه في الوقت المحدد و حسب جدولة زمنية معينة، و تشير هذه الأسبقية إلى قدرة العمليات في مواجهة الطلبات و تسليمها بانتظام.

¹ - أحمد بلايلي، الميزة التنافسية و نموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خير بسكرة، العدد 11، ماي 2007، ص: 252.

² - لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقورت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015، ص ص: 49-50.

و يتفق (leong &stonbraker) و (Heizer& Render) على أن أسبقية التسليم تتمثل في بعدين أساسيين هما¹:

✓ سرعة التسليم: و يقصد بسرعة التسليم على أنها إنجاز عملية الإنتاج بشكل سريع يرضي الزبائن، كما عرفت على أنها سرعة الاستجابة لطلب الزبون و يطلق عليها وقت التسليم السريع.

✓ اعتمادية التسليم: يقصد بها الثقة عند تسليم المنتجات في مواعيدها المقررة، و يشير (Slack et al) إلى الاعتمادية بأنها الالتزام بالمواعيد المحددة عندما يكون حجم الإنتاج قليل و التنوع عالي، في حين تعني توفير المنتج باستمرار إذا كان حجم الإنتاج كبير و التنوع عالي.

5- الإبداع: إن مدى تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بمستوى الإبداع المتحقق في خلقها و تطبيقها في الواقع العملي للمنظمة، و هذا يعني بأن تحقيق الميزة التنافسية لا يمكن أن يكون وتستمر دون أن يكون هنالك إبداع فكري متوافق مع الإمكانيات المتاحة في التطبيق و التمايز بها عن الآخرين، و بدون ذلك لا معنى للميزة التنافسية لأنها ستكون نسخ لأفكار مماثلة ثم تقليدها من قبل الآخرين و بالتالي تنتهي هذه الميزة التنافسية².

ثانياً: قياس الميزة التنافسية:

يوجد نوعين من المقاييس لقياس الميزة التنافسية و هي كالاتي:

1- مقاييس نوعية: **Quality Measurement**

تنصب هذه المقاييس على أساس مدى رضا الزبون عن منتجات الشركة بالمنافسين الآخرين و يمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة النوعية و التي تمثل الميزة التنافسية و هي³:

✓ **The expected quality** النوعية المتوقعة

وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج.

✓ **The recognition quality** النوعية المدركة

¹ فرحان علاء طالب، خريجة غالي حسين، إستراتيجية العمليات و الأسبقيات التنافسية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ص ص: 140-142.

² أماني عبد العظيم، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية، رؤية تربوية معاصرة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية، تخصص أصول التربية، جامعة المنصورة، 2018، ص: 36.

³ ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 200-201.

وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتتائه أو حصوله على المنتج، وقد تكون أكثر أو أقل مما يتوقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

- النوعية القياسية: The standard quality

وهي ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها الشركة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا و المخطط لها.

2- **مقاييس كمية:** و هي المقاييس الأكثر اعتمادا في قياس الميزة التنافسية و ترتبط أساسا بالأداء المالي للمنظمة في السوق و يتم ذلك عبر عدد من المؤشرات و من أبرزها¹:

- **مقياس جودة المنتج النسبي:** اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق و بالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياسا بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها، و يعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين و كما يتضح في الآتي:

$$\text{نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتج} = \frac{\text{إجمالي مردودات المبيعات}}{\text{إجمالي المبيعات}}$$

إجمالي المبيعات

$$\text{أو} \quad \frac{\text{إجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}$$

إجمالي قيمة المبيعات

-**المنتجات الجديدة النسبية:** و تعبر عن مدى إسهام و تأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية و المبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات الشركة، حيث تشير الدراسات إلى أن 30% من أرباح الشركات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركات في السوق.

✓ **تكاليف التسويق:** و هي مجمل التكاليف المباشرة و غير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين.

✓ **الحصة السوقية:** و هو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها، و كلما ارتفعت هذه النسبة كلما تأثر قوة المنظمة في السوق كما يلي:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات الشركة}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات الصناعة}}$$

إجمالي قيمة مبيعات الصناعة

¹- نفس المرجع، ص ص: 201-203.

كما يمكن قياس القوة التنافسية للمنظمة من خلال قوة مبيعات الشركة إلى أقوى المنافسين في السوق و كما يلي:

$$\text{القوة التنافسية} = \frac{\text{إجمالي مبيعات الشركة في السوق}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق}}$$

و كلما كانت النتيجة تقرب إلى (1) واحد فإن ذلك يعني بأن الشركة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق و العكس صحيح، أما إذا كانت النتيجة (1) واحد فإن ذلك يعني بأن الشركة هي الأقوى.

✓ **نسب الربحية:** و هي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها و من أبرز هذه النسب نجد:

- هامش الربح من المبيعات = $\frac{\text{صافي الدخل} \times 100}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}$

- العائد على الاستثمار = $\frac{\text{صافي الربح} \times 100}{\text{مجموع قيمة الموجودات}}$

- العائد على حق الملكية = $\frac{\text{صافي الربح} \times 100}{\text{حق الملكية}}$

- و بطبيعة الحال أن ارتفاع هذه النسب قياسا بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الرابع: استراتيجيات الميزة التنافسية

لقد حدد بورتر ثلاثة استراتيجيات الميزة التنافسية و هي كما يلي:

أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة

و هي إستراتيجية جذب الزبائن من خلال تقديم سلع أو خدمات بأسعار تقل عن أسعار المنافسين، و هذه الإستراتيجية مناسبة عندما يكون هناك سوق إنتاج كبيرة وواسعة، مما يتطلب السعي لتقليل التكاليف و إقامة تسهيلات كفؤة، و إحكام الرقابة على التكاليف غير المباشرة، و ضغط التكاليف في المجالات المساعدة

كالبحت و التطوير و الترويج و قوة البيع، و تجنب الزبائن الهامشيين، و هي من الأمور التي يمكن أن تؤدي إلى تقليل التكاليف و تعزز هذه الإستراتيجية قدرة المنظمة على المساومة مع المجهولين، نظرا لكبر حجم صفقات الشراء، كما أنها تساعد في وضع عراقيل أمام المنافسين الجدد، و هي مناسبة بشكل أساس لشركة تخدم سوقا عريضة واسعة و تتبنى إستراتيجية تقليص التكاليف¹.

تتحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر شروط هي²:

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

و تتمثل أهم مزايا هذه الإستراتيجية في³:

- الحماية من المنافسين في مجال الصناعة.
- زيادة القدرة على تحمل القوة التفاوضية للزبائن أو الموردين الأقوياء.
- وضع عوائق أمام دخول منافسين جدد و الحماية من المنتجات البديلة.

و تتمثل مخاطر هذه الإستراتيجية في⁴:

- التغير التكنولوجي الذي يلغي الاستثمارات القديمة.
- أن يقوم المنافسون بتقليد السياسات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التكلفة الأقل.
- كما يمكن أن تعمل المؤسسة المتغيرات التسويقية و الإنتاجية بسبب التركيز على التكلفة.

¹- عبد البارى إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الواحد و العشرين النظرية و التطبيق، دار وائل للنشر، عمان، 2014، ص: 217-218.

²- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص: 236.

³- عبد البارى إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص: 218.

⁴- وسيلة بوازيد، مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية جامعة سطيف، 2011-2012، ص: 35.

ثانياً: إستراتيجية التمايز:

إن هذه الإستراتيجية تقوم بتمييز منتجاتها و خدماتها عن المنتجات و الخدمات الأخرى المنافسة، و يركز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة مميزة، ويتم ذلك من خلال تقديم خدمات مبدعة و ذات جودة عالية بتقديم أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها و تعتمد هذه الإستراتيجية على استهداف جميع الأسواق، الإنفاق على البحث و التطوير، كذلك الحرص على التميز في تصميم و جودة المنتجات مقارنة بالمنافسين، و التميز في الحملات الترويجية المنتجات و الخدمات و العمل على خلق إدراك و هوية متميزة و فريدة المنتج تحقق ولاء المستهلك¹.

و يمكن القول بأن إستراتيجية التميز تحقق مزايا أكبر في حالة توفر شروط هي²:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة و درجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج و توافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.

و تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا أهمها³:

- التميز على أساس التفوق التكنولوجي من خلال امتلاك تكنولوجيا رائدة تسمح للمنظمة بتحقيق سبق في مجال الإنتاج.
- الولاء الكبير الماركة و الذي يعطي للمنظمة الحماية من منافسة المنتجات البديلة كما يعتبر عائفاً أمام دخول المنافسين الجدد.
- لا يمثل الزبون خطراً على المنظمة حيث بإمكانها فرض زيادات في السعر، لان هذا الأخير مستعد أن يدفع سعر استثنائي علي مقابل التميز الذي يحصل عليه.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التنافس.

¹ - زينة محمود أحمد، العلاقات العامة و المزايا التنافسية في المصارف، ط1، دار غيداء للنشر و التوزيع، الأردن، 2016، ص ص: 117-118.

² - نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 238.

³ - حياة قمري، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي و إدارة المنظمات، جامعة باتنة 1، 2016-2017، ص: 10.

و تتمثل مخاطر هذه الإستراتيجية في¹:

- أن المشاكل الرئيسية التي ترافق إستراتيجية التميز تتمركز على قدرة الشركة في الحفاظ على نفردتها و تميزها في عيون الزبائن لمدة طويلة، فعلى مدى العشر سنوات الأخيرة سرعة المنافسين لتقليد أو استنساخ إنتاج الشركات ذات التميز الناجح.

- أن الخطر الآخر هو أن الصناعة و على مر الزمن قد لا تبقى الوحيدة و المتميزة في السوق، ولكن ستظهر منتجات مشابهة و بذلك تضمحل أو تختفي أهمية التميز لكون المستهلكين سيصبحون حساسين السعر.

- قد تكون المنتجات متميزة و لكنها غير ذي قيمة في أعين المستهلكين.

ثالثا: إستراتيجية التركيز:

في ظل هذه الإستراتيجية تسعى الشركة إلى العمل في جزء من السوق بغية العمل بكفاءة و فاعلية من خلال إنتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات بقدرته على إشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل، وقد تعمل المؤسسة على تدني تكلفة إنتاج منتجاتها بشكل يجعل منه أكثر قدرة على منافسة منتجات الآخرين تعتمد المؤسسة على سياسة الجمع بين السياسيين أي الخروج بمنتج متميز نوعا و سعرا².

وتتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز من خلال توفر شروط هي³:

- عندما توجد مجموعات مختلفة و متميزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم و معدل النمو و الربحية.

- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

و تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا أهمها⁴:

¹- فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات، مداخل، امثلة و قضايا معاصرة) ، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2014، ص ص: 284-285.

²- أحمد زغدار، المنافسة و البدائل الإستراتيجية، ط1، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان ، 2011، ص: 53.

³- نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 240.

⁴- صورية شنبوي، السعيد بن لخضر، تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية، جامعة المسيلة، العدد2، 2017، ص: 122.

- المؤسسة المطبقة لهذه الميزة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات الإنتاج الأكبر الأوسع.
- تمكن المؤسسة من التخصص و بالتالي تحسين مصادر الأنشطة المضيفة للقيمة على أن تحسن وضع التكاليف أو التميز.
- تحقق المؤسسة مزايا كبيرة من خلال تركيزها على خدمة فئة معينة على مستوى صناعة معينة.

و تتمثل مخاطر هذه الإستراتيجية في¹:

- يتم تقليد إستراتيجية التركيز.
- يصبح الجزء المستهدف غير جذاب من الناحية الهيكلية.
- تأكل الهيكل و يختفي الطلب.
- يطغى المنافسون المستهدفون على نطاق واسع على القطاع.
- تضيق اختلافات القطاع عن القطاعات الأخرى.

و هناك نوعين من إستراتيجية التركيز هما²:

- إستراتيجية التركيز على التكلفة: أي العمل لتحقيق المؤسسة ميزة التكاليف في القطاع المستهدف و من خلال هذه الإستراتيجية تحاول المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية في جزء محدد من السوق، وذلك بفرض أسعار تنافسية قوية (التكلفة المنخفضة) على هذا الجزء من السوق.
- إستراتيجية التركيز على التميز: أي أن المؤسسة تبحث عن التميز في داخل القطاع المستهدف و تهدف هذه الإستراتيجية إلى قيام المؤسسة بإنتاج منتجات متميزة تستهدف خدمة الزبائن ضمن قطاع محدد من السوق.

المبحث الثالث: أثر أبعاد تمكين العاملين على الميزة التنافسية للخدمة

إن تحقيق الميزة التنافسية يعد من أهم الأهداف التي تحاول معظم المنظمات بلوغها، و نقوم من خلال هذا المبحث بإبراز الأثر الذي يخلفه أبعاد تمكين العاملين المتمثلة في التفويض، الاتصال و مشاركة المعلومات، فرق العمل، التدريب و التحفيز على الميزة التنافسية المطلوبة.

¹ - Michael.E.Porter, **COMPETITIVE ADVENTAGE**, the free press manufactured in the united states of american, New york, 1985,p: 21.

² - فيصل قميحة، التسويق و دوره في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير، تخصص تسويق، جامعة جيجل، 2009-2010، ص: 130.

المطلب الأول: أثر التفويض على الميزة التنافسية للخدمة

يعتبر تفويض السلطة من أهم أبعاد تمكين العاملين حيث يعبر عن ثقة الرئيس في مسئوليتهم و العكس، و هو ما يشجع الأفراد على زيادة دافعيتهم للعمل و ارتباطهم بالمنظمة.

ومن أبرز النتائج التي تحققها عملية تفويض السلطة يمكن ذكر ما يلي:

1- تفويض السلطة يؤدي إلى خفض التكاليف: و ذلك من خلال التقليل و التخلي عن الطبقة في الإدارة، إذ يمكن للعامل أن يتخذ مجموعة من القرارات دون الرجوع إلى مسئوله المباشر و يمنحه السرعة في الاستجابة للتغيرات أو الطوارئ خصوصاً ما تعلق بمتطلبات العملاء و احتياجاتهم و الرد على شكاويهم و معالجتها¹. فتقليل كل هذه الإجراءات الروتينية يؤدي إلى خفض قيمة المواد المستهلكة و التقليل من الاستهلاك في الآلات و كذلك الأفراد و الأجور، كل ذلك يؤدي إلى ترشيد الأداء و تحقيق أهداف المنظمة بأقل كلفة و وقت و جهد².

2- تفويض السلطة يؤدي إلى تحسين الجودة: عندما يتم تفويض السلطة للعاملين فإنهم سيشعرون بالإنهام و الحماس للمساهمة في تحسين جودة الخدمة، و سوف يكون لديهم شعور أكبر بالاحترام و الثقة بين الزملاء، مع العلم أن مساهمتهم معترف بها و يقدرها الرؤساء في العمل و هذا ما يحفزهم أكثر على تقديم خدمة متميزة.

فتفويض السلطة للعاملين و مشاركتهم في اتخاذ القرارات خاصة في المنظمات الخدمية كالمنظمات الصحية و الفندقية و غيرها يساهم في زيادة قدرة العامل على التعامل بمستويات عالية من المرونة و الفهم و التكيف و الاستجابة و هذا يؤدي إلى سرعة الأداء و الإنجاز و تحقيق جودة الخدمات، بخلاف العامل الذي ينتظر التعليمات من غيره، و هذه الاستجابة الفورية و سرعة الإنجاز تعدّ من أهم مؤشرات الجودة في قطاع الخدمات³.

¹ - إلياس سالم، تمكين العاملين ودوره في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الرابع لكلية الأعمال حول "رأس المال البشري في عصر المعرفة"، الأردن، 2019، ص: 5.

² - نور الدين بن سديرة، دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص: 81.

³ - حمزة كوايدك، مرجع سبق ذكره، ص ص: 133-134.

3- تفويض السلطة يؤدي إلى الإبداع: إن فرصة الوصول إلى مرحلة التمكّن تجد لها مجالاً أكبر في قطاع الخدمات حيث يكون العاملون على تماس مباشر مع الزبائن و يصعب الفصل بين الخدمة و من يقدمها كما هو الحال في المنظمات السياحية و الفندقية حيث يتصرف العامل المفوض بكل حرية و اختيار، و يمارس بذلك قدراً كبيراً من الخيال و الإبداع و يبدو كأنه صاحب المنظمة و ليس مجرد عامل بها¹.

فالتفويض و مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تزول من ذهن العامل فكرة أنه موجود للتنفيذ فقط، بل يصبح لديه ثقة في نفسه أنه يستثمر جهده فيها، و يكسب من خلال ذلك خبرات جديدة تؤهله لمناصب قيادية و تخلق بذلك بؤادر الإبداع و الابتكار من قبل العاملين لتحسين الإنتاج و تطوير أساليبه². فلا يمكن أن نعامل العاملين في المنظمة على أنهم مجرد آلات تستجيب للأوامر و تتلقى التعليمات و تنفذ القرارات، ثم نتوقع منهم أن يفكروا بطريقة خلاقية و أن يبادروا بأفكار جديدة، أو أن يبذلوا مجهودات إضافية في سبيل تطوير منظماتهم و تميزها. و بالتالي فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين على صنع قراراتهم بأنفسهم تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، و ذلك من خلال تمييز العمل الجيد و فرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، و هي واثقة كذلك بكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين³.

4- تفويض السلطة و سرعة التسليم: بما أن تفويض السلطة يمكن العامل من اتخاذ القرار المناسب دون الرجوع إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي فإن هذا يؤدي إلى تخفيض الوقت اللازم لاتخاذ القرار و تسليم أسرع للزبون و بالتالي تحقيق رضا هذا الزبون. و من هنا، نقول أن تقليل المركزية و إنجاز العمل في مكانه، و تقليل الإجراءات اللازمة للعمل، و اتخاذ القرارات المرتبطة بمهام العاملين من طرفهم يقود إلى تفرغ الإدارات المركزية لأعمال أهم و تحقيق سرعة الانجاز⁴.

المطلب الثاني: أثر الاتصال و مشاركة المعلومات على الميزة التنافسية للخدمة

تتمتع المنظمة بقاعدة معلومات داخلية و التي تسيّرّها بمساعدة من عمالها، كما تمتلك حجماً هائلاً من المصادر الخارجية المباشرة و غير المباشرة للمعلومات، و قد أصبحت هذه المعلومات تشكل مورداً هاماً و

¹ - نفس المرجع، ص: 133.

² - فوزية بوقطف، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد 20، قالمة، جوان 2017، ص: 582.

³ - خليفة محمد بلخير، مرجع سبق ذكره، ص ص: 124-125.

⁴ - نفس المرجع، ص: 123.

مكّفا للمنظمات الحديثة، ذلك أنها تؤثر في قدرة المنظمة على البقاء و المنافسة، كما تعدّ وسيلة لتأثير هذه الأخيرة على بيئتها و تستمد المعلومات أهميتها من كونها قد تنبّه المنظمة من خطر ما يحدث بها أو إلى فرصة تسويقية يستوجب انتهازها قبل أن يتفطن لها المنافسون¹.

و يمكن القول أن تطبيق التمكين و ذلك بمشاركة العاملين في المعلومات و منحهم الاستقلالية في انجاز الأعمال و التحوّل إلى العمل الجماعي و التعاون يقود إلى تخفيض و ضبط السيطرة على العديد من التكاليف في المنظمة حيث يساهم في تقليل التكاليف التالية²:

- تكاليف الغياب و دوران العمل؛

- تكاليف الأخطاء المختلفة الناجمة عن العمل؛

- تكاليف الضياع و حوادث العمل و الإهمال و التلّف؛

- تكاليف الرقابة؛

كما أنّ مشاركة المعلومات تحقّق التحسّن المستمر للعمليات و ما يترتب عن ذلك من تحسين نوعية السلع و الخدمات المقدّمة للزبائن. و تزيد من فرص الإبداع و تتيح الاستفادة من مهارة العاملين و خبراتهم في تطوير المنتجات و ذلك عند امتلاكهم للمعلومات الأساسية و اللّازمة و يعزّز العمل الجماعي من فرص المشاركة و رضا العاملين و التزامهم و زيادة التعاون في حلّ مشكلات العمل، و ضمان المشاركة الكاملة في التحسين و تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين في الوقت ذاته.

و تجدر الإشارة أيضا إلى أنّ مشاركة العاملين في المعلومات خاصة تلك المتعلقة بالزبائن و متطلباتهم و تنفيذ العمل بأسلوب جماعي من خلال فرق العمل، يحقّق تحكما أكبر في الأداء و يؤدي إلى تقليل وقت اتخاذ القرارات و سرعة الانجاز مما يسمح بالاستجابة بصورة سريعة لاحتياجات الزبائن³.

ومن جهة أخرى فإن التمكين يرتبط أيضا بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في ضوء المتغيرات و التحديات العالمية المعاصرة، فأصبح من الأهمية إعادة هيكلة المنظمات و تدريب و تأهيل القادة و الموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام و الواجبات وفق أحدث الوسائل و الأساليب⁴.

¹ - أمينة بن علي، العجال بوزيان، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

² - خليفة محمد بلكبير، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

³ - نفس المرجع، ص: 120-126.

⁴ - عابد عارف ثنيان الشمري، أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية: دراسة حالة جامعة الكويت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن، 2017-2018، ص: 16.

فنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها و هذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها من منظور أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها و إنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة، فهي بذلك وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية و في إدارة و تحقيق أهداف المنظمة¹.

و بالتالي يمكن تحديد أهمية الاتصالات الفعّالة فيما يلي²:

- توفير المعلومات الدائمة و بشكل سريع للأفراد العاملين مما يساعدهم على أداء مهامهم بالكمية و النوعية اللازمة.

- نقل التعليمات و التوجيهات التي تصدرها الإدارة العليا و المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة مما يساعدهم على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة.

- يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور و نقل انشغالات العاملين و شكاويهم و آرائهم و مقترحاتهم و بالتالي يمكن للإدارة تفهم و معايشة الظروف المحيطة بهم، و بالتالي تساعد في تحسين إنتاجية العاملين في المنظمة.

- تحقيق تقارب في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة و بالتالي يقلل من سوء التفاهم و الاختلافات التي تطرأ في محيط العمل.

المطلب الثالث: أثر فرق العمل على الميزة التنافسية للخدمة

إن من أهم نتائج التمكين تحسين العلاقة بين العاملين و تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا و ذلك من خلال التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل³. حيث يرى ليكرت أن أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار يولد شعور بالمسؤولية تجاه العمل و التي تكون مشتركة بين أعضاء فرق العمل و بالتالي يفتح لهم المجال لإعطاء اقتراحاتهم و إيجاد الحلول للمشاكل، و يقترح لتحقيق الفعاليّة في عملية اتخاذ القرارات إلى حل المشاكل بواسطة تشكيل ما سماه بالجماعات المتناسقة حيث يكون كل مشرف عضو في جماعة لتسهّم هذه الجماعة في حل المشاكل، و طلب المشورة من

¹- نور الدين بن سديرة، مرجع سبق ذكره، ص:83.

²- عبد الغني قالي، مرجع سبق ذكره، ص:74.

³- عايد عارف ثنيان الشّمري، مرجع سبق ذكره، ص:17.

أعضاء المجموعة بدلا من اتخاذ قرار دون مناقشة يسمح للشخص المسئول بتوسيع فهمه للقضايا و تشكيل رأي أكثر حكمة حول أفضل مسار للعمل. و قد جعل الإسلام لكل قائد مجموعة من الخبراء و الحكماء و العلماء ليستشيرهم عند الرغبة في اتخاذ القرار و سماهم الشرع الاسلامي " أهل الحلّ و العقد"¹ و من أهم الأمثلة على مدى تأثير فرق العمل على تنافسية المنظمة نذكر تجربة منظمة برود نتشال حيث عانت مراكز أعمالها في الجزء الشمالي من أمريكا من الانخفاض الكبير في مستوى كفاءتها فكانت طلبات الزبائن تأخذ وقتا كبيرا لانجازها، كما أن المديرين لا يستطيعون عمل أي شيء لحلّ أي مشكلة، و اعترافا بذلك قرّر المديرين منح العاملين السلطة لأنهم أقرب الزبائن، وكذلك تشكيل فرق العمل لانجاز متطلبات الزبائن و على ضوء ذلك نقصت مدة إنجاز متطلبات الزبائن من عشرة أيام إلى ثلاثة أيام في أحد المراكز كما أن تكاليف التشغيل انخفضت بنسبة 12%، و لوحظ تحسين في مستوى جودة الخدمات المقدّمة و زاد معدّل العائد الإجمالي بنسبة 40%².

و بالتالي فالعمل في شكل فريق يؤدي إلى تمييز المنتجات و الخدمات المقدّمة من طرف المجموعة و هذا بتكاتف الجهود و توحيد الخبرات و المهارات، و هذا ما يصعب على المنافسين تقليد منتجات المنظمة و خدماتها³.

و عليه فتمكين العاملين يعتمد على العمل الجماعي من خلال أسلوب فرق العمل الذي يقود إلى⁴:

- التقليل من المستويات الإدارية التي تناسب طريقة العمل الجديدة مما يخفّض من التكاليف التشغيلية.
- التحسين المستمر لجودة المنتجات و العمليات نظرا لتضافر الجهود و المشاركة في حلّ مشكلات العمل.
- الزيادة من المرونة في الأداء، و المساعدة في تحقيق تفاعل أسرع و أكثر مرونة مع المتغيرات و التقلبات الشديدة في السوق و هو ما يعتبر أمرا حاسما في بقاء و استمرار المؤسسات في حلبة المنافسة.

المطلب الرابع: أثر التدريب على الميزة التنافسية للخدمة

لا يقتصر التدريب على فئة معيّنة دون أخرى، بل يمس مختلف مستويات المنظمة من أعلاها إلى أدناها بالإضافة إلى أنّه يشمل الموظف الجديد و القديم على حدّ سواء، فالتدريب يعمل على تزويد الموظف الجديد

¹- زهر الدين قريوز، أحمد علماوي، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و أثرها على رشادة القرارات الإدارية: دراسة حالة الجزائرية لصناعة الأنابيب غرداية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 14، العدد 2، 2020.

²- حمزة كواديك، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

³- عبد الغني قالي، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

⁴- خليفة محمد بلكبير، مرجع سبق ذكره، ص: 118-122.

بمرونة كبيرة للتأقلم مع وظيفته الجديدة، أما بالنسبة للموظف القديم فهو يعمل على تنمية مهاراته و تجديد معارفه للاستفادة من خبراته. فالتدريب يزود الأفراد بالخبرات و المهارات التي تنقصهم من أجل رفع كفاءتهم الإنتاجية و زيادتها في المنظمة، خاصة و أنّ التدريب ينمي المقدرة الذهنية و العقلية و ينمي الجانب المعرفي، حيث يمكن تنشيط الإبداع لدى الأفراد في المنظمات حيث تساهم برامج التدريب الفعال أيضا في¹:

- زيادة الإنتاجية و الأداء من خلال تنفيذ العمال مهامهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع.
- خلق الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد عن طريق أسلوب المنافسة الموجهة و الذي يعتمد على الآراء و الأفكار و تفاعلها بين مجموعة من الأفراد.
- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن كما تزيد من قابليتهم و مهارتهم في حلّ المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- تحسين الاتصال في جميع مستويات المنظمة.
- التشجيع على ظهور مواهب جديدة قادرة على الإبداع، فاعتبار هذا الأخير مدخل حاسم قادر على قلب قواعد المنافسة بما يقدّمه من أفكار جديدة و مفيدة تجعل الكفاءات الموجودة قادرة على إدخال التحسينات على المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة بحيث تكون أكثر قدرة على الاستجابة لحاجات الزبائن.
- كما يمكن أن يساهم التدريب أيضا في التقليل التكلفة لأنه يجعل الفرد على دراية بمدى الكميات المطلوبة و اللازمة من المواد الأولية، و كيفية العمل بالطريقة الصحيحة و هذا ما يساهم في خفض التكاليف و الجهد و بالتالي يساهم في تعزيز المكانة و القدرة التنافسية للمنظمة من خلال خفض تكاليف الإنتاج بما في ذلك تكلفة الأخطاء و الحوادث².

لذلك تسعى المنظمة دائما على المحافظة على العامل أطول وقت ممكن خاصة العامل المدرب و المؤهل و صاحب الكفاءة، فالتمكين يساهم في تحقيق الانتماء الداخلي بالنسبة للعامل، و يساهم في زيادة انتماءه للمهام التي يقوم بها و من ثمّ زيادة انتمائه للمنظمة و لفريق العمل الذي ينتمي له³.

¹ فوزية ناصري، نادية صباد، تنمية الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع جيجل -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2015، ص ص: 51-52.

² عبد الغني قالي، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

³ سامي مراد، شرين سلام، أثر تمكين العاملين و مشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية وفق رؤية المملكة 2030- دراسة ميدانية -، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 5، العدد 2، 2019، ص: 54.

و يؤدي تمكين العاملين و تزويدهم بالمعارف الضرورية و التدريب اللازم إلى¹:
 - فهم الموظفين لطبيعة وظيفتهم و بالتالي تقديم سلع و خدمات على درجة عالية من الإتقان و الجودة.
 - شعور العاملين بالمسؤولية و بالتالي ينتج عن ذلك العمل الجاد و الأداء الإيجابي و زيادة التركيز و تقليل أخطاء العمل إلى أقصى درجة باعتبار أن الخطأ هو تكلفة في حد ذاته.

المطلب الخامس: أثر التحفيز على الميزة التنافسية للخدمة

يعدّ نظام الحوافز المعنوية و المادية عاملا مهما و رئيسيا في زيادة العاملين لإنتاجيتهم، فالحوافز المعنوية كالتشجيع و تحسيس العمال أنهم مهمين في المنظمة و الترقية و غيرها تؤثر على أداء العاملين بالإيجاب مما يؤدي إلى تحقيق رغبات العاملين و أهداف المنظمة، أما الحوافز المادية كالمكافآت و الرواتب تحرك جهود العاملين إلى العمل أكثر و تخلق نوعا من الروابط بين المنظمة و أفرادها، كما تعزّز الولاء لدى الأفراد العاملين فيصبحوا بذلك قوة لصالح المنظمة². حيث تشير العديد من الدراسات السابقة أنه كلما زاد شعور العاملين بالولاء زاد الرضا الوظيفي و نمت سلوكيات المواطنة التنظيمية و تحسّنت جودة الخدمة، و يقلّ معدّل دوران العمل و تقلّص معدّل الغياب و التأخير عن العمل³. و هو ما يساهم في⁴:

- تقليل التكاليف المتعلقة بكلّ من الغياب و دوران العمل، و الذي يعدّ من التكاليف العالية التي تتحملها المنظمات نتيجة لفقدان الرّوح المعنوية و الحماس و النّقة و الإحساس بالانتماء لدى العاملين.
- حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي و السّعي لتحسين الأداء.
- تدفّق قدرات العاملين و إبداعاتهم الخلاقة الذي يساهم في جعل المنظمة أكثر تنافسية.
- زيادة المبادرات الفعّالة و المشاركة الإيجابية ممّا يساهم في تنمية فرص التّجديد المستمر.

كما يميل العاملون ذوي الولاء المرتفع إلى بذل جهود إضافية لأجل منظماتهم و رغبتهم في الإبداع و تأييد و دعم قيم المنظمة و الاستمرار فيها لفترة أطول⁵.

¹ - خليفة محمد بلخير، مرجع سبق ذكره، ص ص: 118-121.

² - عبد الغني قالي، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

³ - شوقي محمد الصّبّاح وآخرون، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغيّر وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التّمرّيز بمستشفيات جامعة المنوفية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17،

2017، ص: 144

⁴ - خليفة محمد بلخير، مرجع سبق ذكره، ص ص: 118-126.

⁵ - شوقي محمد الصّبّاح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 144.

و قد تكون تجربة فندق "ماريوت" خير دليل على ذلك حيث قام أحد عاملي الفندق بحجز تذكرة طيران للحاق بأحد رجال الأعمال الذي نسي حقيبته في الفندق، و قد استطاع تحرّي مكان إقامته الدائم من خلال قاعدة البيانات المخزّنة في نظام الحاسوب التابع للفندق، و ذلك بمبادرة خاصّة منه و قد تحوّلت هذه القصة إلى مثل يقال في كلّ مناسبة فالعامل مقابل هذا التصرف الذي يدلّ على ولاءه لمنظّمته تحصّل على تحفيز معنوي تمثّل في التميّز و التقدير رفيع المستوى.

كما يمكن التّطرّق أيضا إلى تجربة مؤسسة "كرايزلر" حيث تجاهلت هذه المنظمة سبع سنوات سماع رأي أحد العاملين على خطّ الإنتاج حول ضرورة تعديل تصميم مقاعد السيّارة و لم تشجع هذه المبادرة، و اتّضح بعد ذلك أنّ التّصميم الذي اقترحه هذا الفنيّ هو ما يريده الزبّون و أنّ السّوق أصبح يطلب ذلك، و هذا ما جعلها تتأخّر عن المنظمات المنافسة في تلبية رغبات زبائنّها، و خسارة جزء من حصّتها في السّوق¹.

خلاصة الفصل الأول

تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى حيازة مكانة في السوق و ذلك من خلال اكتساب ميزة تنافسية ، و من أجل ذلك تسعى إلى تطبيق التمكين كأحد الأساليب الحديثة في تسيير الموارد البشرية، حيث تعرفنا في هذا الفصل إلى الجانب النظري لتمكين العاملين من مختلف جوانبه مفهومه و مستوياته و كذلك مبادئه و أبعاده و كذلك الميزة التنافسية التي يمكن للمنظمة اتباعها بأنواعها الثلاثة، كما تطرقنا إلى أثر أبعاد تمكين العاملين المتمثّل في بعد تفويض السلطة، الاتصال و مشاركة المعلومات ، فرق العمل، التحفيز و التدريب على الميزة التنافسية للخدمة.

و سوف نحاول التعرف على أثر تمكين العاملين على الميزة التنافسية لفندق مهية بلاس و الأمير لولاية تبسة في الفصل الموالي.

¹ - حمزة كواديك، مرجع سبق ذكره، ص ص: 134-135.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تمكين

العاملين على الميزة التنافسية لفندقي مهية

بلاس و الأمير - تبسة -

مقدمة الفصل الثاني

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم الخاصة بتمكين العاملين و الميزة التنافسية في الفصل الأول و العلاقة التي تربط تمكين العامل بالميزة التنافسية للخدمة، سنحاول في هذا الفصل و استنادا إلى ما سبق إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري ميدانيا، حيث تمت الدراسة على مستوى فندقين هما فندق الأمير و فندق مهية بلاس بولاية تبسة و ذلك باستخدام الإستبانة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث هي كالآتي:

المبحث الأول: تقديم للفنادق.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: دراسة و تحليل البيانات و عرض النتائج.

المبحث الأول: تقديم الفندقين محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بالفندقين و الهيكل التنظيمي لكل واحد منهما، وكذلك الخدمات المقدمة على مستوى الفندقين.

المطلب الأول: التعريف بفندق الأمير و فندق مهية بلاس

أولاً: التعريف بفندق الأمير:

هو عبارة عن مؤسسة غير مصنفة تابعة للقطاع الخاص، وضع تحت الاستغلال سنة 2003، تعود ملكيتها إلى السيد أحمد مناعي يقع في حي طريق قسنطينة ولاية تبسة، و هو عبارة عن بناية مقسمة جهة فيها أربعة طوابق بدون مصعد، و جهة فيها ثلاثة طوابق مزودة بمصعد، و يتكون الفندق من 50 غرفة من بينها 15 غرف عادية و 10 غرف خاصة بالعائلات و 9 غرف عبارة عن جناح و غرف أخرى زوجية، و مقهى و مطعم، و قاعة كبرى تستوعب 200 شخص و هي متعددة الاستعمالات (اجتماعات، مؤتمرات، قاعة أفراح)، و يشغل الفندق 27 عامل منهم 18 دائمين و الباقي مؤقتين، و حسب المواسم إذا كان الموسم جيد قد يستدعون عمال إضافيين¹.

ثانياً: التعريف بفندق مهية بلاس:

هو عبارة عن مؤسسة تابعة للقطاع الخاص غير مصنفة، وضع تحت الاستغلال سنة 2009، و تعود ملكيته إلى السيد خليف العمري، يقع في حي طريق قسنطينة المنطقة الحضارية رقم 4 ولاية تبسة، و هو عبارة عن بناية من طابقين، غير مزود بمصعد، و يتكون من 22 غرفة منها 10 جناح خاص و 12 غرف عادية، عائلية و زوجية، و كذلك يحتوي على مقهى و مطعم و قاعة اجتماعات تستوعب حوالي 80 شخص، و قاعة مؤتمرات تستوعب 500 شخص، و قاعة أفراح تستوعب 450 شخص، إلا أنه نتيجة للظروف الصحية بظهور فيروس كورونا تم تحديد العدد إلى 200 شخص مع عدم إدخال الأطفال ووجوب إظهار بطاقة التلقيح، و ذلك حسب تصريح عون الاستقبال خلال المقابلة و يشغل الفندق حوالي 19 عامل تتغير إعدادهم حسب المواسم، كذلك أثر فيروس كورونا على الفندق².

¹ - مقابلة مع عون الاستقبال السيد بلعقيدة مراد يوم: 2022/02/16 على الساعة 9:30 صباحاً.

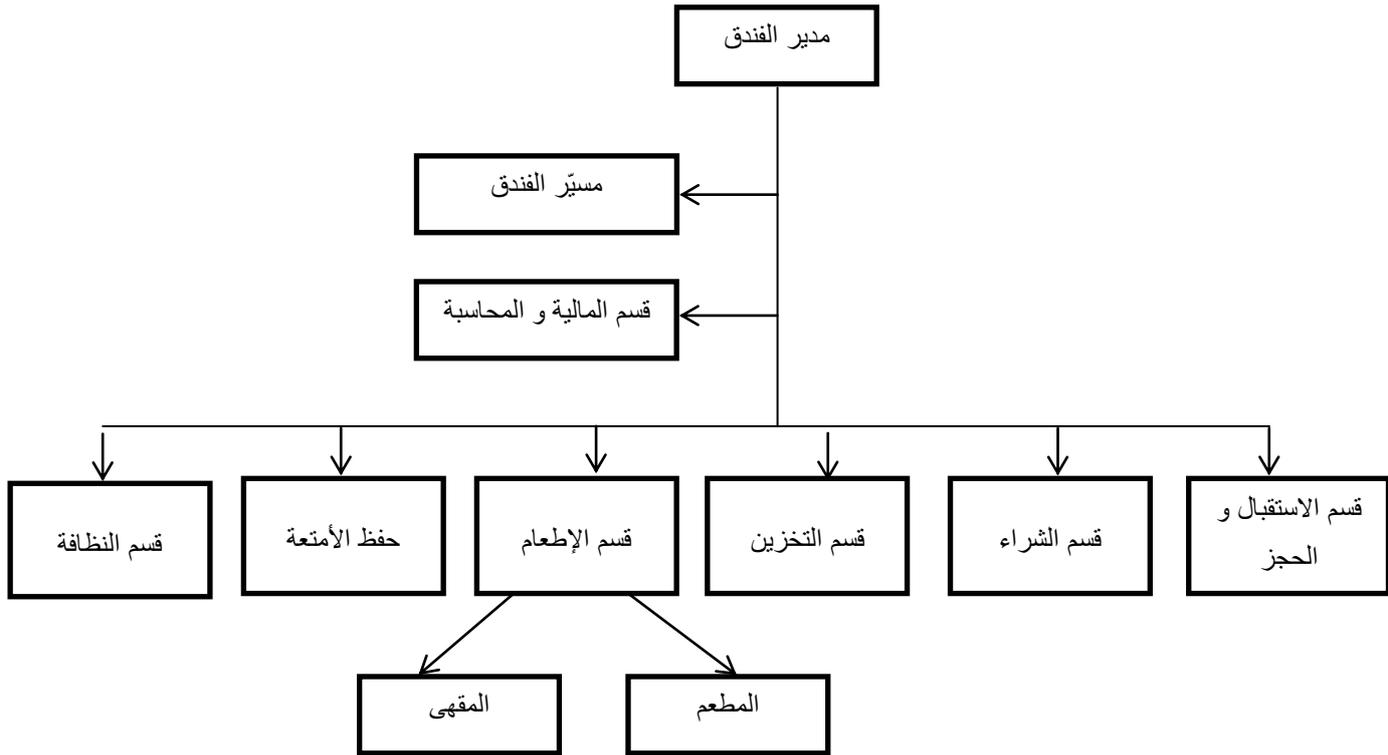
² - مقابلة مع عون الاستقبال السيد بنينة بوجمعة يوم: 2022/02/17 على الساعة 10:30 صباحاً.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للفندقيين محل الدراسة

أولاً: الهيكل التنظيمي الخاص بفندق الأمير

يمكن إيضاحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(4): الهيكل التنظيمي الخاص بفندق الأمير



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على شرح موظف الاستقبال

وفيما يلي شرح مفصل للهيكل التنظيمي¹:

- 1- مكتب مدير الفندق: و هو مالك الفندق والمسئول الأول تخول له كل الصلاحيات في إطار أخذ الأوامر و اتخاذ القرارات.
- 2- مسير الفندق: هو المسئول على الفندق و المكاتب الأخرى و العاملين فيها، أي شيء يحتاجه العاملين يرجعون إليه.
- 3- قسم المحاسبة و المالية: وهو المسئول على المحاسبة الخاصة بالفندق من إعداد الميزانيات و أجور العمال و الفاتورات، كذلك يقوم بتنظيم و حفظ السجلات و الدفاتر المالية و الوثائق و العقود الخاصة بالفندق.

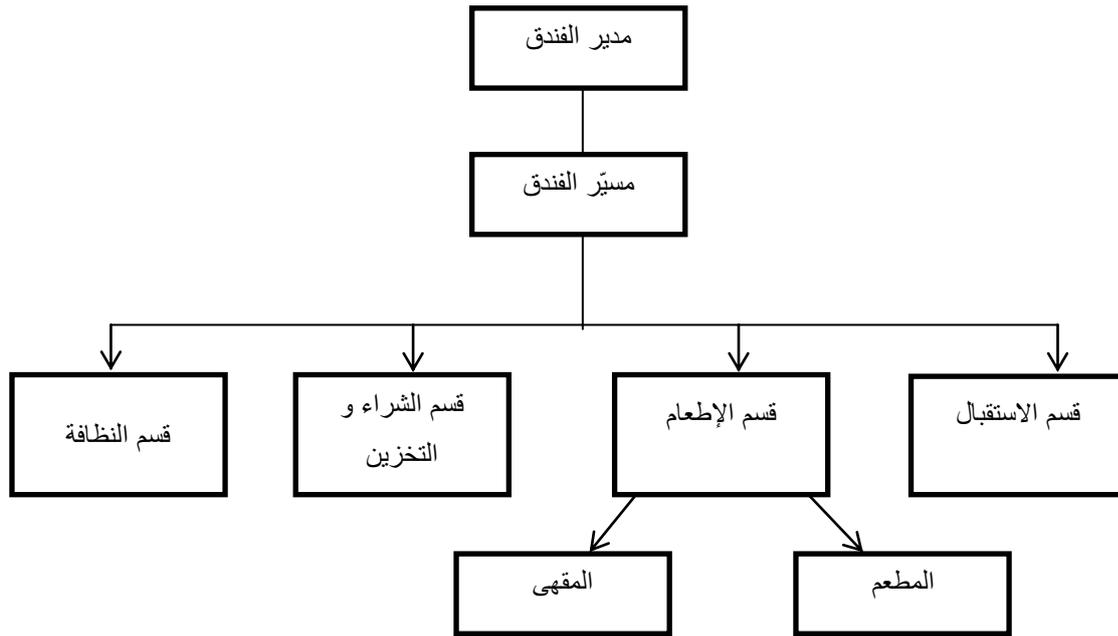
¹ - مقابلة مع عون الإستقبال السيد بلعقيدة مراد يوم: 2022/02/16 على الساعة 9:30 صباحاً.

- 4- قسم الاستقبال و الحجز: حيث يعتبر هذا القسم حلقة الوصل بين النزلاء و إدارة الفندق يعمل به ثلاث عمال، من مهام هذا القسم تقديم كل المعلومات عن الفندق للزبائن، و حجز الغرف.
- 5- قسم الشراء: يشغل عاملين يهتم هذا القسم لمستلزمات الفندق و ذلك من خلال إعداد قائمة بالمستويات وفق طلبات باقي الأقسام الأخرى كالمطعم و المقهى و النظافة.
- 6- قسم التخزين: المسئول على التخزين الجيد للوازم، و خاصة التي تدخل في إعداد الطعام يشغل عامل واحد.
- 7- قسم الإطعام: و يضم المطعم الذي يشغل طبّاخ و مساعد و 2 سيرفير، أما المقهى فيشغل عاملين.
- 8- قسم حفظ الأمتعة: يشغل عامل واحد خاص بحفظ الأمتعة خاصة الضائعة من أصحابها و بالتنسيق مع قسم الأمتعة يتم العمل على إرجاعها لأصحابها.
- 9- قسم النظافة: يقوم بتوجيه عاملات النظافة و عددن 8 عاملات و العمل على تلبية احتياجاتهم، و تجدر الإشارة إلى أن العامل الخاص بحفظ الأمتعة هو نفسه المسئول على قسم النظافة. و لا يوجد قسم خاص بالأمن في الفندق بل يوجد عاملان يقومان بحراسة الفندق.

ثانيا: الهيكل التنظيمي الخاص بفندق مهية بلاس

يمكن إيضاحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي الخاص بفندق مهية بلاس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على شرح موظف الاستقبال

و فيما يلي شرح مفصل للهيكل التنظيمي¹:

- 1- مدير الفندق: و هو مالك الفندق المسئول الأول و تخول له كل الصلاحيات و اتخاذ القرارات.
- 2- مسير الفندق: هو المسئول عن الفندق و مسئول عن المكاتب الأخرى و العمال و يستشير المدير في القرارات الكبيرة.
- 3- قسم الاستقبال و الحجز: و يعتبر حلقة الوصل بين النزلاء و إدارة الفندق، يشغل 3 عاملين، من مهام هذا القسم تقديم كل المعلومات المتعلقة بالفندق للنزلاء و حجز الغرف.
- 4- قسم الشراء و التخزين: وهو القسم الخاص بشراء مستلزمات الفندق الخاصة بالمطعم و المقهى ومستلزمات النظافة، ويشغل عاملين.
- 5- قسم الإطعام: يضم المطعم الذي يشغل طباخ رئيسي و مساعديه و 2 سيرفر، أما المقهى فيشغل عامل واحد.
- 6- قسم النظافة: و هو المسئول عن عاملات النظافة من خلال التوجيه و توفير احتياجاتهن وعددهن 4 عاملات نظافة بوجود مسئول مراقبة لعمالهن.

¹-مقابلة مع عون الاستقبال السيد بتينة بوجمعة يوم: 2022/02/17 على الساعة 10:30 صباحا.

بالنسبة للمحاسبة يعتمد الفندق على محاسب معتمد خارجي هو المسئول عن كل الميزانيات و أجور العمال و الفاتورات الخاصة بالفندق. و هذا حسب ما صرح به عون الاستقبال خلال المقابلة.

المطلب الثالث: الخدمات المقدمة في الفندقين محل الدراسة

أولاً: الخدمات المقدمة في فندق الأمير تبسة

تتمثل الخدمات التي يقدمها فندق الأمير فيما يلي¹:

✓ خدمة الإيواء: و تعتبر جوهر النشاط الذي يقوم به الفندق، يحتوي الفندق على 50 غرفة تنقسم إلى غرف أحادية و زوجية و عائلية و جناح خاص، و تقسم إلى 15 غرف عادية، و 10 غرف خاصة بالعائلات و 9 جناح خاص و الأخرى غرف زوجية.

محتويات الغرف: أسرة أحادية أو زوجية أربعة أسرة بالنسبة للغرف الخاصة بالعائلات، و تحتوي على تلفاز بشاشة مسطحة، مكيف هواء وطاولة و مرآة كرسي، ثلاجة صغيرة و تدفئة مركزية، هاتف انترنت و خزانة، و حمام على شكل بانيو مزود بكل ما يحتاجه الزبائن.

أما بالنسبة للجناح لا تختلف محتوياته عن الغرف الأخرى إلا بإضافة صالون يتكون من ثلاثة أرائك و طاولة، وهناك جناح بدون حاجز أي أن الصالون مفتوح على غرفة النوم، و هناك جناح به حاجز يوجد جدار بين الصالون و الجناح.

لاحظنا الاختلاف في تصميم الغرف كل غرفة مصممة بطريقة عصرية و جذابة.

✓ حفظ الأمتعة: يشغل الفندق عامل واحد لنقل الأمتعة.

✓ خدمة الإطعام: يستوعب المطعم 150 شخص بوجود طباخ و مساعد و 2 سيرفر، يقدم جميع أنواع الوجبات التقليدية و العصرية و كذلك تقدم الوجبات حسب طلب الزبائن في بعض المناسبات، خاصة بالنسبة للشركات أو في الاجتماعات الخاصة.

يتم تقديم الفطور ابتداء من الساعة 06:30 إلى 10 صباحاً، أما الغداء من الساعة 11:30 إلى 14:30، أما العشاء من 19:00 إلى 22:00 و يمكن أن يمتد إلى ساعة متأخرة من الليل و ذلك حسب المواسم.

✓ المقهى: و يستوعب 30 شخص يشغل عاملين يقدم مختلف المشروبات الباردة و الساخنة مثل القهوة و الشاي و الحليب، و العصائر بمختلف أنواعها كذلك الحلويات و غيرها.

✓ خدمة الاستقبال: يتم استقبال الزبائن عند مدخل الفندق، و يشغل 3 عمال يتقنون 3 لغات العربية و الفرنسية و الإنجليزية، حيث يتم طلب جميع وثائق التعريف الخاصة بالزبون و تسجل هذه المعلومات في

¹ - مقابلة مع عون الاستقبال السيد بلعقيدة مراد يوم: 2022/03/9 على الساعة 11:00 صباحاً.

سجل خاص بالفندق يحتوي على رقم الغرفة الاسم و اللقب، تاريخ و مكان الميلاد، الجنس، العنوان، تاريخ دخول الفندق و تاريخ المغادرة، أما الشركات تقدم سند طلب للعمال تسجل فيه عدد الغرف و اسم الشركة و الطلبات الخاصة بهم، يتم كل 20 يوم أخذ هذا السجل إلى مركز الشرطة للمراقبة و المعاينة من طرف عون الاستقبال.

كما يتم على مستوى قسم الاستقبال الحجز و يكون إما بحضور الزبون شخصيا أو باستخدام الهاتف أو عن طريق الإيميل أو الموقع الخاص بالفندق على الانترنت، الدفع و الفوترة و كذلك الاستماع إلى الشكاوي و العمل على حلها.

✓ قاعة متعددة الاستخدامات: تستوعب حوالي 200 شخص و يتم استخدام هذه القاعة كقاعة اجتماعات أو مؤتمرات أو كقاعة أفراح، وجنوب على كراسي و طاوولات، منصة، و 6 مبردات داتاشو و تقع في الطابق الأرضي.

✓ الاتصالات: إرسال واستقبال الفاكسات يتم على مستوى قسم الاستقبال و يعتمد الفندق على مجموعة من الوسائل في الاتصالات تتمثل في الفاكس الانترنت الايميل.

✓ موقف السيارات: يستوعب حوالي 50 سيارة و يقع خلف الفندق.

• الاتفاقيات و التعاملات: للفندق تعاملات مستمرة مع مختلف الهيئات و الإدارات المحلية، والفندق الأمير اتفاقيات خاصة مع بعض الشركات هي سونطراك و كوسيدار، بنك بدر، BNA,LGB و كذلك مع معاهد التكوين. و ذهب الشركات هي من قدمت هذا الطلب الخاص، و تهدف هذه الاتفاقيات إلى التكفل إيواء و إطعام العملاء.

• التسعير: يطبق فندق الأمير التسعير على أساس التكلفة، حيث تختلف الأسعار بالنسبة للغرف من عرف عادية إلى جناح خاص، كذلك تختلف الأسعار بالنسبة للأطعمة اختلافها و المواد المستعملة في تحضيرها.

• الحراسة: يشغل الفندق 2 عمال خاصين لحراسة الفندق.

ثانيا: الخدمات المقدمة في فندق مهية بلاس¹

1- خدمة الإيواء: و تعتبر جوهر النشاط الذي يقوم به الفندق، يحتوي على 22 غرفة تنقسم إلى 12 غرفة عادية أي إما تكون أحادية أو زوجية أو عائلية، و 10 جناح خاص.

¹- مقابلة مع عون الاستقبال السيد بتينة بوجمعة يوم: 2022/03/05 على الساعة 09:30 صباحا.

محتويات الغرف: أسرة أما أحادية أو زوجية أو عائلية، وتحتوي الغرفة على تلفاز بشاشة مسطحة و ثلاجة صغيرة، مكيف هواء، طاولة و كرسي و مرآة، خزانة، هاتف. و حمام على شكل بانيو مزود بكل ما يحتاجه الزبائن.

أما بالنسبة للجناح الخاص هو عبارة عن غرفة نوم زايد صالون يتكون من 3 أرائك و طاولة، و قد يكون جناح بحاجز أو بدون حاجز، أي غرفة النوم مفتوحة على الصالون بدون حاجز أو يوجد حاجز أي جدار بين غرفة النوم و الصالون يحتوي على كل ما تحتويه الغرف الأخرى و حمام.

2- **حفظ الأمتعة:** يشغل الفندق عامل واحد لنقل الأمتعة، و هو عدد قليل حيث يتوجب على الزبائن حمل أمتعتهم بأنفسهم.

3- **خدمة الطعام:** يستوعب المطعم حوالي 70 شخص، يشغل طباط واحد و 2 من المساعدين، و 2 سيرفر، يقدم المطعم جميع أنواع الوجبات التقليدية و العصرية و كذلك حسب طلب الزبائن في بعض المناسبات، أو طلبات خاصة بالشركات المتعاقدة مع الفندق أو في الاجتماعات الخاصة.

بالنسبة للطور فهو يقدم من الساعة 6:00 إلى 10:00 صباحا، أما الغداء من الساعة 12:00 إلى 14:00، أما بالنسبة للعشاء من الساعة 19:00 إلى 23:00 ليلا و قد تمتد الفترة.

4- **المقهى:** تستوعب حوالي 30 شخص، تشغل عامل واحد، تقدم مختلف المشروبات الباردة و الساخنة، و كذلك مختلف الحلويات، و أيضا كل ما يحتاجه الزبائن.

5- **خدمة الاستقبال:** يتم استقبال الزبائن عند مدخل الفندق، يشغل 3 عمال يتقنون ثلاثة لغات العربية الفرنسية و الانجليزية، حيث يتم طلب جميع وثائق التعريف الخاصة بالزبائن، وتسجل هذه المعلومات في سجل خاص بالفندق، يحتوي على رقم الغرفة و الاسم و اللقب، تاريخ و مكان الميلاد تاريخ دخول الفندق و تاريخ المغادرة، هذا بالنسبة للأفراد أما الشركات تقدم سند طلب من أجل العمال يحتوي على عدد الغرف و اسم الشركة و الطلبات الخاصة بهم. يتم أخذ السجل إلى مركز الشرطة للمراقبة كل 20 يوم من طرف عون الاستقبال.

كما يتم على مستوى قسم الاستقبال الحجز و يكون إما بحضور الزبون شخصيا، أو عن طريق الهاتف أو الايميل أو في الصفحة الخاصة بالفندق على موقع الانترنت كذلك يهتم قسم الاستقبال بالدفع و الفوترة و الاهتمام بشكاوي الزبائن و العمل على حلها.

✓ **قاعة الاجتماعات:** تقع في الطابق الثاني تستوعب من 70 إلى 80 شخص تستقبل الدورات التكوينية تحتوي على كراسي و طاولات، دتاشو و 2 مكيفات هواء.

- ✓ قاعة المؤتمرات: تقع في الطابق الثاني بجانب قاعة الاجتماعات تستوعب حوالي 500 شخص تستغل في وقت الانتخابات و الحملات، تحتوي علي كراسي و طاولات دتاشو و 2 مكيفات هواء.
- ✓ قاعة الأفراح: تستوعب 450 شخص إلا أنه مع ظهور فيروس كورونا تم تحديد العدد إلى 200 شخص مع منع دخول الأطفال ووجوب تقديم بطاقة التلقيح لدخول القاعة.
- ✓ الاتصالات: يستخدم الفندق مختلف آليات الاتصال المختلفة على مستوى قسم الاستقبال كالفاكس و البريد الإلكتروني و الايميل الانترنت و صفحة الفيسبوك.
- ✓ موقف السيارات: يستوعب 20 سيارة.

- الاتفاقيات و التعاملات: للفندق العديد من التعاملات مع مختلف الهيئات و الإدارات المحلية و اتفاقيات ثنائية بينها و بين مؤسسات وطنية و خاصة مثل وكالة التنمية الاجتماعية و سونلغاز.
- التسعير: يطبق فندق مهية بلاس التسعير على أساس التكلفة و ذلك لاختلاف السعار الخاصة بالغرف بين غرف عادية و جناح خاص، كذلك يختلف بالنسبة للأطعمة و ذلك نتيجة لاختلاف المواد المستخدمة في تحضيرها.

الحراسة: يشغل الفندق 2 عمال خاصين لحراسة الفندق.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية و خطواتها الإجرائية

يندرج ضمن هذا المبحث متطلبات تطبيق الدراسة، وتتضمن المنهجية المتبعة في هذه الدراسة و مجتمع البحث و العينة المدروسة، و الأدوات الإحصائية المعتمدة في الدراسة و أداة الدراسة المستخدمة و مدى ثبات و صدق هذه الأداة .

المطلب الأول: متطلبات تطبيق الدراسة:

أولاً: منهجية الدراسة

ينتمي بحثنا هذا إلى نوع الدراسات الاستطلاعية و عليه اعتمدنا على منهجية و تقنية تتناسب مع دراستنا و هي الإستبانة من أجل تحقيق أهدافنا للوصول إلى الحقائق و النتائج ذات قيمة علمية، كما هي موجودة في الواقع. فطبيعة الموضوع هي التي تفرض التقنيات المنهجية الأخرى، و قد حاولنا التحكم في هذه التقنية و استخدامها بالشكل الصحيح بغرض الحصول على البيانات المطلوب جمعها و تحليلها ثم تقديم التفسيرات الممكنة.

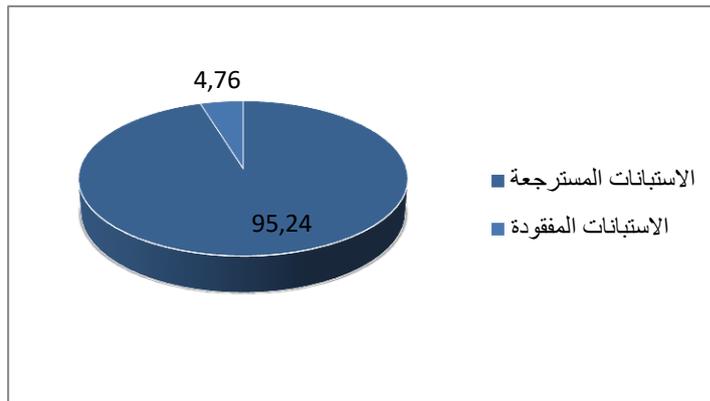
حيث قمنا بتوزيع مجموعة من الإستبانات و ذلك قصد تحديد أثر تمكين العاملين على الميزة التنافسية للخدمة، و قد استخدم المنهج الوصفي لجمع البيانات من مجتمع البحث و التعرف على خصائصه، و هو أسلوب يناسب أغراض البحث.

ثانيا: مجتمع و عينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث بالنسبة لدراستنا من جميع العمال الذين يعملون على مستوى الفندقيين الأمير و مهية بلاس لولاية تبسة و البالغ عددهم 42 عاملا، و قد وقع اختيارنا لهذين الفندقيين نظرا لعدة أسباب: فمعظم الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين ركزت على المؤسسات الاقتصادية و الإدارية، الأمر الذي دفعنا لاختيار القطاع الخدمي و خاصة الفندقي لمات له من أهمية في دعم السياحة في ولاية تبسة، إضافة إلى ذلك، فإن تركيزنا على ولاية تبسة جاء كونها مقر إقامتنا، الأمر الذي يمكننا و يسهل علينا عملية التواصل مع أفراد الدراسة.

و قد تمّ مسح جميع العمال الموجودين على مستوى الفندقيين و الذين يشغلون مناصب مختلفة على مستوى الفندقيين، و قد قمنا بتوزيع استمارات الإستبانة على مستوى كل فندق، و كان عددها إجمالا 42 إستبانة، استرجعنا منها 40 إستبانة فقط، بسبب ترك أحدهم للعمل، أما الآخر فكان في عطلة مرضية، و انطلاقا من ذلك يمكننا تمثيل نسبة الاسترجاع الكلية للإستبانات الموزعة و المفقودة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(6): النسب المئوية لاستمارات الإستبانة الموزعة و المفقودة



المصدر: من إعداد الطالبتين

و حسب الشكل رقم (6) فإن نسبة الإستبانات المسترجعة بلغت 95.24 % و هي نسبة عالية جدا، و هذا يعود بالأساس إلى اعتمادنا على تقديمها مباشرة إلى أفراد الدراسة، حيث شرحنا لهم محتوى الإستبانة، و

أكدنا على عنصر السرية و كذلك على أهمية مشاركتهم لنجاح الدراسة، و بالرغم من أن هذا الأمر تطلب منا بعض الجهد إلى أنه أدى إلى استرجاع معظم الإستبانات على مستوى الفندقيين المكونين لمجتمع الدراسة.

ثالثا: متغيرات الدراسة

المتغير المستقل و المتمثل في تمكين العاملين و الذي يتضمن خمسة أبعاد كما يلي:

- تفويض السلطة.

- الاتصال و مشاركة المعلومات.

- فرق العمل.

- التحفيز.

- التدريب.

المتغير التابع يتمثل في الميزة التنافسية و الذي يتضمن خمسة أبعاد كما يلي:

- الإبداع.

- التسليم.

- المرونة.

- الجودة.

- التكلفة

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المعتمدة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث يحتوي البرنامج على العديد من الاختبارات الإحصائية، وفيما يلي مجموعة الاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

1- المدى: ويمثل الفرق بين أكبر وأصغر قيمة، ولتحديد مجالات القياس لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4)، ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.8)، وبعدها تضاف هذه القيمة الى الحد الأدنى في المقياس والتي هي (1) وذلك من اجل تحديد الحد الأعلى للفتة (1.8=1+0.8) فنحصل على

المجال (1 – 1.8] وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على اتجاه إجابات الأفراد على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

الجدول رقم (5): الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

الاتجاه	مجال المتوسط المرجح
منخفض جدا	من 1 الى 1.8
منخفض	من 1.81 الى 2.60
متوسط	من 2.61 الى 3.40
مرتفع	من 3.41 الى 4.20
مرتفع جدا	من 4.21 الى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale).

- 2- النسب المئوية والتكرارات: وذلك لمعرفة الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وكذا تحديد استجابات أفراد العينة اتجاه عبارات محاور الدراسة.
- 3- المتوسط الحسابي: لمعرفة تقييم العينة للفقرات الدراسية، وهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة بين (1 و 5) تبعا للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة.
- 4- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.
- 5- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة أي الإستبانة.
- 6- معامل الارتباط بيرسون: لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرين.
- 7- اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.
- 8- نموذج الانحدار الخطي المتعدد: وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- 9- اختبار F (F-test): لمعرفة العلاقة بين المتغيرين وهي القيمة التي تشير إلى جودة نموذج العلاقة بين المتغيرين، ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال مستوى الدلالة (Sig) المرافقة لاختبار F فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية.

10- اختبار T (T-test): للتحقق من معنوية التأثير، ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال مستوى الدلالة (Sig) المرافقة للاختبار فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من 0.05 فإن التأثير معنوية.

المطلب الثالث: متطلبات و محتويات أداة الدراسة

أولاً: تصميم أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها و على المنهج المتبع في الدراسة و الوقت المسموح به تم اعتماد الإستبانة باعتبارها الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة الذي يتلخص في إلقاء الضوء على أثر تمكين العاملين المتمثل في تفويض السلطة، الاتصال و مشاركة المعلومات، فرق العمل، التدريب و التحفيز على الميزة التنافسية للخدمة، و تم تصميمها وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. وقد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

1- الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الذي يحتمل خمسة إجابات مقسمة إلى درجات لإعداد أسئلة الإستبانة و هو ما يمثل الجدول كالتالي:

الجدول رقم (6): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

- 2- عرض الإستبانة على المشرف لتحديد مدى ملاءمتها.
- 3- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب توجيهات و تعديلات المشرف.
- 4- عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين بغرض تقديم النصح و الإرشاد و إعطاء ملاحظات من أجل حذف و تعديل ما يلزم.
- 5- التعديل النهائي للإستبانة.

و قد تضمنت الإستبانة جزأين على النحو التالي:

❖ **الجزء الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). و كان الهدف الأساسي من هذا الجزء هو الحصول على خلفية عن المشمولين بالدراسة تفيدنا فيما بعد في العديد من إجراءات دراستنا.

❖ **الجزء الثاني:** يتعلق بمحاور الإستبانة، ويتكون من (40) موزعة على محورين رئيسيين هما:

1- المحور الأول: يعالج المتغير المستقل تمكين العاملين ويتكون من (20) عبارة مقسمة على خمسة أبعاد كالآتي:

- البعد الأول: تفويض السلطة، 4 عبارات الأولى من العبارة 1 إلى العبارة 4.
- البعد الثاني: الاتصال والمشاركة بالمعلومات، 4 عبارات من العبارة 5 إلى العبارة 8.
- البعد الثالث: فرق العمل، 4 عبارات من العبارة 9 إلى العبارة 12.
- البعد الرابع: التحفيز، 4 عبارات من العبارة 13 إلى العبارة 16.
- البعد الخامس: التدريب، 4 عبارات من العبارة 17 إلى العبارة 20.

✓ المحور الثاني: يعالج المتغير التابع الميزة التنافسية للخدمة ويتكون من (20) عبارة مقسمة على خمسة أبعاد كالآتي:

- البعد الأول: الإبداع، 4 عبارات الأولى من العبارة 1 إلى العبارة 4.
- البعد الثاني: التسليم، 4 عبارات من العبارة 5 إلى العبارة 8.
- البعد الثالث: المرونة، 4 عبارات من العبارة 9 إلى العبارة 12.
- البعد الرابع: التكلفة، 4 عبارات من العبارة 13 إلى العبارة 16.
- البعد الخامس: الجودة، 4 عبارات من العبارة 17 إلى العبارة 20.

ثانيا: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

1- ثبات الإستبانة: يقصد بثبات استمارة الإستبانة أنها تعطي نفس النتيجة حتى لو تم إعادة توزيع الإستبانة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وللتأكد من ثبات الإستبانة تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، و الذي يعد من أشهر مقاييس ثبات الاستبيان، و يعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة و يحسب وفق المعادلة التالية¹:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \delta_{y_i}^2}{\delta_x^2} \right)$$

حيث:

k عدد الأسئلة

$\delta_{y_i}^2$ الانحراف المعياري لإجابات السؤال i

δ_x^2 الانحراف المعياري لكل الإجابات (الإجابات جميع الأسئلة)

¹ - عبد الغني مولدي، مرجع سبق ذكره، ص: 26

مع العلم أن ألفا كرونباخ يجب أن يكون عند مستوى 0.60 فأكثر، وقد كانت النتائج كالاتي:

الجدول رقم (7): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا - كرونباخ
01	تمكين العاملين	20	76.9%
الأبعاد من 1 إلى 5	تفويض السلطة	4	63.2%
	المشاركة بالمعلومات	4	57.8%
	فرق العمل	4	72.8%
	التحفيز	4	85.7%
	التدريب	4	67.6%
02	الميزة التنافسية للخدمة	20	82.6%
الأبعاد من 1 إلى 5	الإبداع	4	84.8%
	التسليم	4	73.3%
	المرونة	4	81.4%
	التكلفة	4	84.6%
	الجودة	4	97.4%
جميع المحاور		40	84.6%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 08)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع قيم ألفا كرونباخ تفوق 0.6 مما يدل على الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، و هذا ما يسمح بتطبيقها على جميع أفراد عينة الدراسة.

2- صدق الإستبانة: أما الصدق فمعناه "أن تقيس أداة القياس ما وضعت لقياسه بالفعل، فأداة القياس الصادقة هي التي تقيس الأهداف التي وضعت لقياسها بدقة، بعبارة أخرى الصدق يعني هل يقيس الباحث أو يصنف بالفعل ما يود قياسه أو تصنيفه، وهل الأسلوب المستخدم في القياس يوفر له المعلومات المطلوبة¹. حيث قمنا بالتأكد من صدق الإستبانة بالاعتماد على الصدق الظاهري و صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة.

✓ الصدق الظاهري للإستبانة: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث و التأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في هذا المجال و طلب منهم دراسة الأداة و إبداء رأيهم من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، و عدد العبارات المستخدمة و مدى شموليتها و تنوع محتواها و تقويم مستوى الصياغة اللغوية لها أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل المرغوب فيه أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه كل محكم.

و قد تمت دراسة ملاحظات المحكمين و اقتراحاتهم بعناية و تم إجراء التعديلات المطلوبة لتصبح الإستبانة أكثر فهما و تحقيقا لأهداف البحث (الملحق رقم 01). و هذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة و بذلك اعتبرت الإستبانة صالحة لقياس ما صممت لأجله.

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي ينتمي إليه هذه الفقرة. وللتأكد من ثبات صدق الاتساق الداخلي تم الاعتماد على معامل الارتباط لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة مع البعد الذي تنتمي اليه ضمن محاور الإستبانة، والنتائج موضحة فيما يلي:

• صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول:

الجدول رقم (8): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يفوض لي رئيسي في العمل السلطة الكافية لأداء مهامي الوظيفية.	0.239	0.138
02	لا يتدخل رئيسي في العمل في الصلاحيات المفوضة لي خلال	0.384	0.014

¹ - خليفة محمد بلخير، مرجع سبق ذكره، ص: 154

		فترة التفويض.	
0.008	0.416	يتابعني رئيسي المباشر بعد التفويض ويقدم لي المقترحات.	03
0.025	0.354	يمنحني التفويض حرية التصرف في أداء مهامي.	04
0.003	0.454	أستطيع الحصول على المعلومات التي أريدها من اجل القيام بعملتي في الوقت المناسب.	05
0.022	0.362	أشارك زملائي بالمعلومات والبيانات بمنتهى الدقة والسرعة	06
0.016	0.378	يعلمني رئيسي بكل المستجدات التي تحدث على مستوى الفندق.	07
0.008	0.415	يوجد نظام اتصال يوفر المعلومة بشكل سريع.	08
0.028	0.348	يشكل المدير فرق عمل لإنجاز العمل داخل الفندق.	09
0.181	0.216	الترتم بشكل عال اتجاه المهام عندما اعمل ضمن مجموعة.	10
0.011	0.369	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة.	11
0.002	0.478	تدعم المؤسسة فرق العمل وتؤكد أهميتها في انجاز الأعمال.	12
0.000	0.527	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل.	13
0.000	0.661	يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من معاقبة المقصرين.	14
0.000	0.677	تقدر الإدارة جهودي في العمل.	15
0.000	0.643	أسس المكافآت عادل وواضح داخل المؤسسة.	16
0.001	0.520	حصولي على برنامج جديد يزيد من قدراتي على تحمل المسؤولية.	17
0.039	0.328	تستقطب المؤسسة ذوي الخبرات للإفادة منهم.	18
0.056	0.304	تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها.	19
0.010	0.404	تؤمن الإدارة بأهمية التدريب كنشاط لتطوير مهاراتي.	20

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 09)

من خلال الجدول رقم (8) نجد أن معاملات الارتباط لجميع فقرات المحور الأول دالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 ماعدا الفقرتين رقم 01 و10.

• صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

الجدول رقم (9): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	توفر المؤسسة هامش من الحرية لتجربة الأفكار الجديدة في العمل.	0.531	0.000
02	تتوفر الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة في العمل.	0.403	0.010
03	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات جديدة تستجيب لتطلعات الزبائن.	0.425	0.006
04	امتلك القدرة على اقتراح حلول لمواجهة المشكلات.	0.423	0.006
05	تمتلك المؤسسة سرعة تقديم الخدمة.	0.390	0.013
06	تلتزم المؤسسة في تقديم الخدمة في الآجال المحددة لمنتفعي الخدمات.	0.243	0.131
07	تهتم المؤسسة بمعالجة شكاوى الزبائن في الوقت المناسب.	0.225	0.162
08	لمؤسستنا القدرة على تقديم الخدمات في وقت اسرع من المنافسين.	0.194	0.231
09	يملك العاملون مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة او عمل.	0.426	0.006
10	يمكن للمؤسسة تلبية طلبيات متزايدة للزبائن كما ونوعا.	0.542	0.000
11	المؤسسة على اطلاع مسبق بكل ما يحدث في السوق من متغيرات.	0.360	0.023
12	تمتلك المؤسسة آليات تضمن لها الاستجابة السريعة لاختيارات المنتفعين من خدماتها.	0.438	0.005

13	0.583	0.000	تسعى المؤسسة لتقديم خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصة سوقية أكبر.
14	0.480	0.002	تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بالأفراد الأكفاء للتخفيض من حجم التكاليف.
15	0.456	0.003	تسعى المؤسسة دوماً إلى ابتكار طرق وأساليب تضمن لها تخفيض التكاليف.
16	0.579	0.000	تحرص المؤسسة على مراعاة بعد التكلفة في تقديم خدماتها.
17	0.734	0.000	تستخدم المؤسسة أساليب مختلفة لتحسين جودة خدماتها.
18	0.720	0.000	تستخدم المؤسسة طرق متعددة لمراقبة جودة خدماتها.
19	0.626	0.000	تسعى المؤسسة لتحسين جودة خدماتها.
20	0.682	0.000	تحاول المؤسسة باستمرار تقديم خدمات متميزة عن منافسيها.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 10)

من خلال الجدول رقم (9) نجد أن معاملات الارتباط لجميع فقرات المحور الأول دالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 ماعدا الفقرات رقم 06 و 07 و 08.

المبحث الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وعرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها للإجابة على تساؤلات الدراسة، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمبجوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة وتحليل البيانات الشخصية لمبجوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

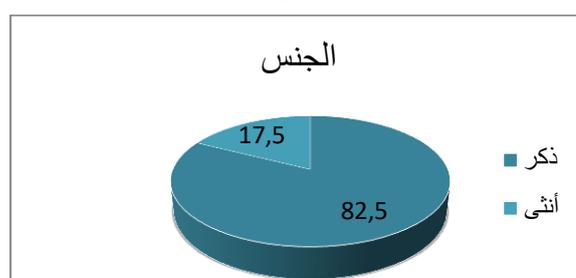
الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
-------	---------	-----------------

ذكر	33	82.5%
أنثى	7	17.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

الشكل رقم(7): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الشكل أعلاه أن عينة الدراسة شملت كلا الجنسين من ذكور وإناث وأن النسبة الأكبر تخص الذكور، حيث كان عدد الذكور 33 ذكر بنسبة 82.5%، بينما عدد الإناث فقد بلغ 07 إناث بنسبة 17.5%، و يعزى ذلك لطبيعة العمل داخل الفندق، إضافة إلى أن المرأة تفضل العمل في مجالات أخرى كالتعليم و الصحة... إلخ

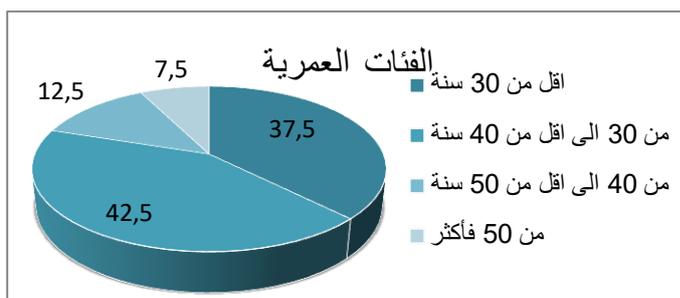
ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	15	37.5%
من 30 الى أقل من 40 سنة	17	42.5%
من 40 الى أقل من 50 سنة	5	12.5%
من 50 فأكثر	3	7.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 05)

الشكل رقم(8): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الشكل أعلاه أنّ نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة هي 37.5%، بينما نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة هي 42.5%، بينما نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40-50 سنة هي 12.5%، ونسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة هي 3% وهي أقل نسبة ويدل ذلك أن العمل يركز على فئة الشباب أكثر وهو الأسرع والأكثر نشاطاً.

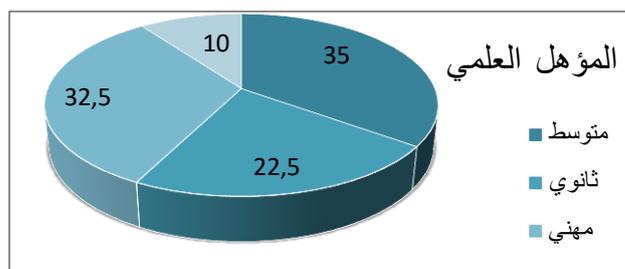
ثالثاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
متوسط	14	35%
ثانوي	9	22.5%
مهني	13	32.5%
جامعي	4	10%
دراسات عليا	0	0%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 06)

الشكل رقم (9): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 35% مستواهم متوسط، أما فئة المستوى المهني فقد بلغت نسبتهم 32.5%، في حين نجد نسبة 22.5% تخص فئة المستوى الثانوي، بينما فئة المستوى الجامعي فقد بلغت نسبتهم 10%، أما فئة الدراسات العليا فكانت معدومة مما يعني أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات المهنية.

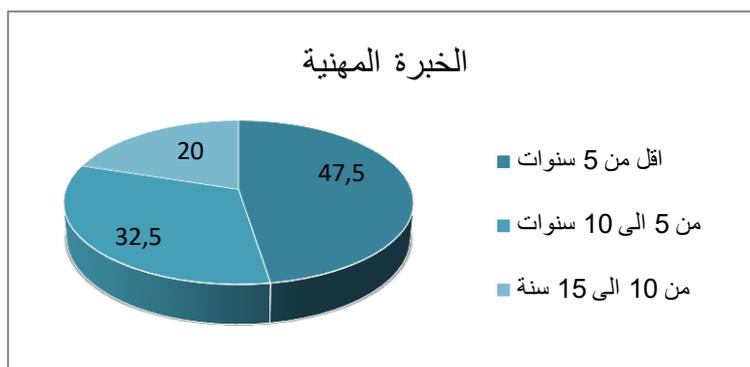
رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	19	47.5%
من 5 إلى 10 سنوات	3	32.5%
من 10 إلى 15 سنة	8	20%
15 سنة فأكثر	0	0%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 07)

الشكل رقم (10): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول والشكل أعلاه أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب الخبرة تبلغ 47.5% للفئة أقل من 05 سنوات، أما الفئة التي تليها بلغت نسبتها 32.5% (من 5 إلى 10 سنوات) في حين نجد نسبة 20% تخص فئة أكثر من (من 5 إلى 10 سنوات)، مما يعني أن المؤسسة تعتمد على المواهب الجديدة وإكسابها الخبرة من خلالها.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، بالاستعانة بمقاييس الإحصاء الوصفي.

أولاً: التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول

1- تفويض السلطة: يوضح الجدول رقم (14) نتائج تحليل فقرات المحور الأول لأداة الدراسة الخاصة ببعد تفويض السلطة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و تعيين الأهمية النسبية.

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة

عن العبارات الخاصة بتفويض السلطة

المحور الأول	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق	المتوسط الحسابي \bar{X}	الاتجاه (الأهمية النسبية)
						الانحراف المعياري δ	
						التكرار	
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
	%	%	%	%	%		

مرتفع جدا	0.309	4.20	تفويض السلطة					01
مرتفع جدا(1)	0.501	4.42	0	0	0	23	17	01
			0	0	0	47.5	42.5	
مرتفع(3)	0.427	4.15	0	0	1	32	7	02
			0	0	2.5	80	17.5	
مرتفع(4)	0.350	4.07	0	0	1	35	4	03
			0	0	2.5	87.5	10	
مرتفع(2)	0.501	4.18	0	0	2	29	9	04
			0	0	5	72.5	22.5	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 12)

يشير الجدول رقم (14) إلى أن هذا بعد "تفويض السلطة" حقق وسطا حسابيا قدره (4.20) و بانحراف معياري (0.309) و هو ما يشير إلى أن مستوى تفويض السلطة في الفندقين محل البحث مرتفع جدا، و ذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، و قد حققت الفقرة (01) الخاصة بـ: " يفوض لي رئيسي في العمل السلطة الكافية لأداء مهامي الوظيفية" أعلى وسط حسابي و بلغ (4.42) بانحراف معياري (0.501) و هذا يدل على إدراك مسؤلي الفندقين محل الدراسة بأهمية تفويض السلطة للمرؤوسين في الفندق و يفوضون سلطاتهم لهم.في حين حققت الفقرة (03) الخاصة بـ: " يتابعني رئيسي المباشر بعد التفويض ويقدم لي المقترحات" أدنى وسط حسابي بلغ (4.07) بانحراف معياري قدر بـ (0.350) و هذا يدل على ضرورة اهتمام مسؤلي الفندقين بمشاركة المرؤوسين بخبراتهم و اقتراحاتهم و ذلك لتفادي وقوعهم في أخطاء.

2- الاتصال و المشاركة بالمعلومات: يوضح الجدول رقم (15) نتائج تحليل فقرات المحور الأول لأداة الدراسة الخاصة ببعيد الاتصال و المشاركة بالمعلومات من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و تعيين الأهمية النسبية.

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة

عن العبارات الخاصة بالاتصال و المشاركة بالمعلومات

الاتجاه (الأهمية النسبية)	الانحراف المعياري σ	المتوسط الحسابي \bar{X}	لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق بشدة	المحور الأول
---------------------------------	-------------------------------	------------------------------	----------------------------	-------------	-----------------------	---------------	-----------------

			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	%	%	
مرتفع	0.329	4.10	الاتصال و المشاركة بالمعلومات					02
مرتفع(2)	0.580	4.15	0	0	4	26	10	05
			0	0	10	65	25	
مرتفع جدا(1)	0.405	4.20	0	0	0	8	32	06
			0	0	0	20	80	
مرتفع(4)	0.357	4.02	0	0	2	35	3	07
			0	0	5	87.5	7.5	
مرتفع(3)	0.597	4.05	0	1	3	29	7	08
			0	2.5	7.5	72.5	17.5	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 12)

يشير الجدول رقم (15) إلى أن بعد "الاتصال و المشاركة بالمعلومات" حقق وسطا حسابيا قدره (4.10) و بانحراف معياري (0.329) و هو ما يشير إلى أن مستوى الاتصال و مشاركة المعلومات في الفندقين محل البحث مرتفع، و ذلك من وجهة نظر عينة الدراسة. و قد حققت الفقرة (06) الخاصة بـ: "أشارك زملائي بالمعلومات والبيانات بمنتهى الدقة والسرعة" أعلى وسط حسابي و بلغ (4.20) بانحراف معياري (0.405) و هذا يدل على وعي العاملين بالفندقين محل الدراسة بأهمية المشاركة بالمعلومات و عدم التحفظ عليها الأمر الذي يشكل طابع إيجابي تنمو من خلاله مهارات العاملين و خبراتهم. في حين حققت الفقرة (07) الخاصة بـ: "يعلمني رئيسي بكل المستجدات التي تحدث على مستوى الفندق" أدنى وسط حسابي بلغ (4.02) بانحراف معياري قدر بـ (0.357) و هذا يدل على ضرورة تواصل المسؤولين الدائم مع العاملين و تزويدهم بالمعلومات اللازمة التي تساعد في كثير من الأحيان في تقديم الخدمات بشكل أسرع أثناء التواصل مع الزبون و كسب ثقته و بالتالي ولائه.

3- فرق العمل: يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل فقرات المحور الأول لأداة الدراسة الخاصة ببيعد فرق العمل من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و تعيين الأهمية النسبية.

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة

عن العبارات الخاصة بفرق العمل

المحور الأول	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق	المتوسط الحسابي \bar{X}	الانحراف المعياري δ	الاتجاه (الأهمية النسبية)	
				التكرار					التكرار
				%					%
03				فرق العمل		4.00	0.398	مرتفع	
09	6	29	5	0	0	4.03	0.530	مرتفع(2)	
	15	75.5	12.5	0	0				
10	5	30	4	0	1	3.98	0.577	مرتفع(4)	
	12.5	75	10	0	2.5				
11	5	31	4	0	0	4.03	0.480	مرتفع(1)	
	12.5	77.5	10	0	0				
12	6	28	6	0	0	4.00	0.555	مرتفع(3)	
	15	70	15	0	0				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 12)

يشير الجدول رقم (16) إلى أن بعد " فرق العمل" حقق وسطا حسابيا قدره (4.00) و بانحراف معياري (0.398) و هو ما يشير إلى أن مستوى العمل الجماعي في الفندقين محل البحث مرتفع، و ذلك من وجهة نظر عينة الدراسة. و قد حققت الفقرة (11) الخاصة بـ: "تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة". أعلى وسط حسابي و بلغ (4.03) بانحراف معياري (0.480) و هذا يدل على وعي العاملين بالفندقين محل الدراسة بأهمية العمل الجماعي وترسيخهم لهذا المفهوم و ذلك ما يعزز سبب السرعة في مشاركة المعلومات بين العمال في الفقرة رقم (06). في حين حققت الفقرة (10) الخاصة بـ: "الأنتم بشكل عال اتجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة" أدنى وسط حسابي بلغ (3.98) بانحراف معياري قدر بـ (0.577) و هذا يدل على ضرورة اهتمام المسؤولين بتشجيع العمل الجماعي أكثر و دعمه و وضع نظام للحوافز يشجع العاملين ضمن مجموعات على تحمّل المسؤولية بشكل صحيح و بالتالي تحقيق نتائج أداء متفوقة.

4- التحفيز: يوضح الجدول رقم (17) نتائج تحليل فقرات المحور الأول لأداة الدراسة الخاصة ببعد التحفيز من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و تعيين الأهمية النسبية.

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة

عن العبارات الخاصة بالتحفيز

المحور الأول	أوافق بشدة	أوافق	لا		أوافق إلى حد ما	أوافق	المتوسط الحسابي \bar{X}	الانحراف المعياري σ	الاتجاه (الأهمية النسبية)
			أوافق	لا					
			التكرار %	التكرار %					
04	التحفيز					3.75	0.556	مرتفع	
13	7	21	11	1	0	3.85	0.736	مرتفع(1)	
	17.5	52.5	27.5	2.5	0				
14	2	28	8	2	0	3.75	0.630	مرتفع(3)	
	5	70	20	5	0				
15	3	23	12	2	0	3.67	0.694	مرتفع(4)	
	7.5	57.5	30	5	0				
16	3	24	13	0	0	3.75	0.588	مرتفع(2)	
	7.5	60	32.5	0	0				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 12)

يشير الجدول رقم (17) إلى أن بعد " التحفيز " حقق وسطا حسابيا قدره (3.75) و بانحراف معياري (0.556) و هو ما يشير إلى أن مستوى التحفيز في الفندقيين محل البحث مرتفع، و ذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، و قد حققت الفقرة (13) الخاصة بـ: " يتناسب الراتب الذي أقتضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل " أعلى وسط حسابي و بلغ (3.85) بانحراف معياري (0.736) و هذا يدل على اعتماد مسؤولي الفندقيين على أسلوب تحسين الراتب كعامل من عوامل تحفيز العاملين على بذل جهد أكبر و العمل بصورة أفضل لتحقيق أهداف رسالة المنظمة، في حين حققت الفقرة (15) الخاصة بـ: "تقدر الإدارة جهودي في العمل". أدنى وسط حسابي بلغ (3.67) بانحراف معياري قدر بـ (0.694) و هذا يدل على ضرورة اهتمام مسؤولي الفندقيين بتحديث أنظمة تحفيزية تتلاءم و طموحات العمال فرغم رضا العاملين بالأجر الذي

يتقاضونه إلا أنهم يعتبرون الإدارة لا تقدر جهودهم في العمل بسبب عدم استخدام معايير أخرى مثل الأقدمية و كذلك المهارة المكتسبة من خلال التحصل على شهادات أعلى، و كذلك عدم وجود نظام ترقية معتمد على مستوى إدارة الفندقين. و ضرورة اعتماد التحفيز المعنوي.

5- التدريب: يوضح الجدول رقم (18) نتائج تحليل فقرات المحور الأول لأداة الدراسة الخاصة ببعده التدريب من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و تعيين الأهمية النسبية. الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن

العبارات الخاصة بالتدريب

الاتجاه (الأهمية النسبية)	الانحراف المعياري δ	المتوسط الحسابي X	لا أوافق	لا	أوافق	أوافق	أوافق	المحور الأول
			على الإطلاق	أوافق	إلى حد ما	أوافق	بشدة	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	%	%	
مرتفع	0.374	4.06	التدريب					05
مرتفع(1)	0.607	4.13	0	0	5	25	10	17
			0	0	12.5	62.5	25	
مرتفع(2)	0.504	4.05	0	0	4	30	6	18
			0	0	10	75	15	
مرتفع(3)	0.480	4.03	0	0	4	31	5	19
			0	0	10	77.5	12.2	
مرتفع(2)	0.504	4.05	0	0	4	30	6	20
			0	0	10	75	15	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 12)

يشير الجدول رقم (18) إلى أن بعد " التدريب " حقق وسطا حسابيا قدره (4.06) و بانحراف معياري (0.374) و هو ما يشير إلى أن مستوى التدريب في الفندقين محل البحث مرتفع، و ذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، و قد حققت الفقرة (17) الخاصة بـ: " حصولي على برنامج جديد يزيد من قدراتي على تحمل المسؤولية " أعلى وسط حسابي و بلغ (4.13) بانحراف معياري (0.607) و هذا يدل على اهتمام

العاملين و استعدادهم لتطوير مهاراتهم و تحسين قدراتهم الأمر الذي سيكسبهم خبرات جديدة تؤدي إلى فهم المسؤوليات المنوطة بهم و تحملها على أكمل وجه. في حين حققت الفقرة (19) الخاصة بـ: "تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها" أدنى وسط حسابي بلغ (4.03) بانحراف معياري قدر بـ (0.480) و هذا يدل على ضرورة اهتمام مسؤولي المؤسسة بالاستثمار في التدريب باعتباره يساهم دائما في التكيف بين المهارات المتاحة و المهارات المطلوبة، خاصة و أن العمال حسب الفقرة السابقة يبدون رغبة كبيرة في تحسين مهاراتهم و يعتبرون ذلك أساسا في زيادة تحملهم للمسؤولية.

و بناء على ما ورد في الجداول السابقة يمكن توضيح ترتيب أبعاد تمكين العاملين حسب الأهمية النسبية كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (19): ترتيب أبعاد تمكين العاملين حسب الأهمية النسبية

الأهمية النسبية	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
1	مرتفع جدا	0.309	4.20	تفويض السلطة
2	مرتفع	0.329	4.10	الاتصال و المشاركة بالمعلومات
3	مرتفع	0.374	4.06	التدريب
4	مرتفع	0.398	4.00	فرق العمل
5	مرتفع	0.556	3.75	التحفيز
	مرتفع	0.232	4.02	تمكين العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

و بناء على هذه النتائج فإن إدارة الفندقين تعتمد على سلوكيات تمكين العاملين والتي تشمل: تفويض السلطة، الاتصال و مشاركة المعلومات، فرق العمل، التدريب، التحفيز، و بمستويات مرتفعة. أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور تمكين العاملين لجميع أبعاده و عباراته بشكل عام فكان (4.02)، أي أن أفراد عينة الدراسة يسلكون سلوكيات تمكين العاملين في الفندقين محل الدراسة و بنسب مرتفعة و لكن بدرجات متفاوتة حسب الأبعاد المكونة له.

ثانيا: التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني

6- الإبداع: يوضح الجدول رقم 20 نتائج تحليل فقرات المحور الأول لأداة الدراسة الخاصة ببعده الإبداع من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و تعيين الأهمية النسبية.

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة

عن العبارات الخاصة بالإبداع

الاتجاه (الأهمية النسبية)	الانحراف المعياري δ	المتوسط الحسابي X	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثاني
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
			%	%	%	%		
متوسط	0.748	3.26	الإبداع					01
متوسط (1)	0.900	3.40	2	4	11	22	1	01
			5	10	27.5	55	2.5	
متوسط (2)	0.905	3.28	1	6	11	19	1	02
			2.5	15	27.5	47.5	2.5	
متوسط (4)	0.939	3.13	0	2	9	11	18	03
			0	5	22.5	27.5	45	
متوسط (3)	0.870	3.25	1	7	14	17	1	04
			2.5	17.5	35	42.5	2.5	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 13)

يشير الجدول رقم (20) إلى أن بعد "الإبداع" قد حقق وسطا حسابيا قدره (3.26) و بانحراف معياري (0.748) و هو ما يشير إلى أن مستوى الإبداع في الفندق محل البحث متوسط، و ذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، و قد حققت الفقرة (01) الخاصة بـ: "توفر المؤسسة هامش من الحرية لتجربة الأفكار الجديدة في العمل". أعلى وسط حسابي و بلغ (3.40) بانحراف معياري (0.900) و هذا يدل على محاولة مسؤولي الفندق تهيئة المناخ المشجع على الإبداع رغم ضآلة الأدوات المساعدة على ذلك. في حين حققت الفقرة (03) الخاصة بـ: "تحرص المؤسسة على تقديم خدمات جديدة تستجيب لتطلعات الزبائن". أدنى وسط حسابي بلغ (3.13) بانحراف معياري قدر بـ (0.939) و هذا يدل على عدم استغلال إدارة الفندق لأفكار المبدعين داخل المنظمة و عدم الاستفادة منها، أو تخوف الإدارة من طرح خدمات جديدة قد تلاقي

فشلا في السوق الأمر الذي يشكل بالنسبة لها تكاليف جديدة هي في غنى عنها. و قد يرجع ذلك أيضا إلى عدم قدرة العاملين على التفكير فيما وراء القيود.

7- التسليم: يوضح الجدول رقم (21) نتائج تحليل فقرات المحور الأول لأداة الدراسة الخاصة ببعد التسليم من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و تعيين الأهمية النسبية.

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة

عن العبارات الخاصة بالتسليم

الاتجاه (الأهمية النسبية)	الانحراف المعياري δ	المتوسط الحسابي X	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثاني
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
			%	%	%	%		
مرتفع	0.362	3.98	التسليم					02
مرتفع(4)	0.474	3.92	0	0	6	31	3	05
			0	0	15	77.5	7.5	
مرتفع(3)	0.526	3.93	0	0	7	29	4	06
			0	0	17. 5	72.5	10	
مرتفع(1)	0.516	4.13	0	0	3	29	8	07
			0	0	7.5	72.5	20	
مرتفع(2)	0.423	3.98	0	0	4	33	3	08
			0	0	10	82.5	7.5	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 13)

يشير الجدول رقم (21) إلى أن بعد " التسليم " حقق وسطا حسابيا قدره (3.98) و بانحراف معياري (0.362) و هو ما يشير إلى أن مستوى التسليم في الفندقين محل البحث مرتفع، و ذلك من وجهة نظر عينة الدراسة. و قد حققت الفقرة (07) الخاصة بـ: " تهتم المؤسسة بمعالجة شكاوى الزبائن في الوقت المناسب". أعلى وسط حسابي و بلغ (4.13) بانحراف معياري (0.516) و هذا يدل على وعي مسؤولي الفندقين محل الدراسة بأهمية معالجة شكاوى الزبائن و مدى تأثيرها على مستوى الرضا لديه. في حين حققت الفقرة (05) الخاصة بـ: "تمتلك المؤسسة سرعة تقديم الخدمة". أدنى وسط حسابي بلغ (3.92)

بانحراف معياري قدر بـ (0.474) و هذا يدل على ضرورة اهتمام مسؤولي الفندقين بالحرص الدائم على تقديم خدماتها في الوقت المناسب.

8- المرونة: يوضح الجدول رقم 22 نتائج تحليل فقرات المحور الأول لأداة الدراسة الخاصة ببعد المرونة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و تعيين الأهمية النسبية.

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة

عن العبارات الخاصة بالمرونة

المحور الثاني	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي \bar{X}	الانحراف المعياري δ	الاتجاه (الأهمية النسبية)	موافق
									التكرار
									%
03	المرونة					3.95	0.431	مرتفع	
09	1	35	4	0	0	3.92	0.350	مرتفع(3)	0
	2.5	87.5	10	0	0				0
10	6	28	5	1	0	3.98	0.620	مرتفع(2)	0
	15	70	12.5	2.5	0				0
11	5	27	7	1	0	3.90	0.632	مرتفع(4)	0
	12.5	67.5	17.5	2.5	0				0
12	5	30	5	0	0	4.00	0.506	مرتفع(1)	0
	12.5	75	12.5	0	0				0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 13)

يشير الجدول رقم (22) إلى أن بعد " المرونة" حقق وسطا حسابيا قدره (3.95) و بانحراف معياري (0.431) و هو ما يشير إلى أن مستوى المرونة في الفندقين محل البحث مرتفع، و ذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، و قد حققت الفقرة (12) الخاصة بـ: " تمتلك المؤسسة آليات تضمن لها الاستجابة السريعة لاختيارات المنتفعين من خدماتها" أعلى وسط حسابي و بلغ (4.00) بانحراف معياري (0.506) و هذا يدل على وعي مسؤولي الفندقين محل الدراسة بأهمية سرعة الاستجابة بصفة خاصة لزبائنها و يظهر ذلك من خلال اعتمادهم مستويات الإنتاج حسب الطلب الأعلى لمقابلة الاحتياجات الخاصة بالزبون.في حين حققت الفقرة (11) الخاصة بـ: "المؤسسة على اطلاع مسبق بكل ما يحدث في السوق من متغيرات".أدنى وسط

حسابي بلغ (3.90) بانحراف معياري قدر بـ (0.632) و هذا يدل على ضرورة اهتمام إدارة الفندقين بمراقبة محيطها في مختلف جوانبه و القيام بجمع المعلومات اللازمة بشكل مستمر و دراستها لاستعمالها في الوقت المناسب و بالشكل الصحيح لأن الفندقين مرتبطان أماميا و خلفيا بمجموعة من المتعاملين و الموردين و الهيئات المختلفة التي تؤثر فيها.

9- **التكلفة:** يوضح الجدول رقم 23 نتائج تحليل فقرات المحور الأول لأداة الدراسة الخاصة ببعد التكلفة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و تعيين الأهمية النسبية.

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة

عن العبارات الخاصة بالتكلفة

الاتجاه (الأهمية النسبية)	الانحراف المعياري δ	المتوسط الحسابي X	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثاني
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	%	%	
مرتفع	0.512	3.79	التكلفة					04
مرتفع(1)	0.622	3.85	0	2	5	30	3	13
			0	5	12.5	75	7.5	
مرتفع(2)	0.636	3.82	0	1	9	26	4	14
			0	2.5	22.5	65	10	
مرتفع(3)	0.588	3.75	0	1	10	27	2	15
			0	2.5	25	67.5	5	
مرتفع(4)	0.630	3.75	0	1	11	25	3	16
			0	2.5	27.5	62.5	7.5	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 13)

يشير الجدول رقم (23) إلى أن بعد " التكلفة" حقق وسطا حسابيا قدره (3.79) و بانحراف معياري (0.512) و هو ما يشير إلى أن مستوى التكلفة في الفندقين محل البحث مرتفع، و ذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، و قد حققت الفقرة (13) الخاصة بـ: " تسعى المؤسسة لتقديم خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصة سوقية أكبر" أعلى وسط حسابي و بلغ (3.85) بانحراف معياري (0.622) و هذا يدل على اعتماد إدارة الفندقين على سياسة خفض التكاليف كهدف أساسي لها للحفاظ على مركزها التنافسي في حين

حققت الفقرة (16) الخاصة بـ: "تستخدم المؤسسة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية و رشيدة" أدنى وسط حسابي بلغ (3.75) بانحراف معياري قدر بـ (0.588) و هذا يدل على ضرورة تطبيق سياسة ترشيد لضبط توزيع الموارد و استخدامها بالوجه الذي يضمن لها مكانة تنافسية في السوق.

10- الجودة: يوضح الجدول رقم 24 نتائج تحليل فقرات المحور الأول لأداة الدراسة الخاصة ببعد الجودة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و تعيين الأهمية النسبية.

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة

عن العبارات الخاصة بالجودة

الاتجاه (الأهمية النسبية)	الانحراف المعياري δ	المتوسط الحسابي X	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثاني
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
			%	%	%	%		
متوسط	0.928	3.23	الجودة					05
متوسط(1)	1.062	3.28	0	14	5	17	4	17
			0	35	12.5	42.5	10	
متوسط(2)	1.097	3.23	1	14	3	19	3	18
			2.5	35	7.5	47.5	7.5	
متوسط(3)	1.000	3.22	1	12	5	21	1	19
			2.5	30	12.5	52.5	2.5	
متوسط(4)	0.911	3.20	0	0	13	6	21	20
			0	0	32.5	15	52.5	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 13)

يشير الجدول رقم (24) إلى أن بعد " الجودة" حقق وسطا حسابيا قدره (3.23) و بانحراف معياري (0.928) و هو ما يشير إلى أن مستوى الجودة في الفندقين محل البحث متوسط، و ذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، و قد حققت الفقرة (17) الخاصة بـ: "تستخدم المؤسسة أساليب مختلفة لتحسين جودة خدماتها". أعلى وسط حسابي و بلغ (3.28) بانحراف معياري (0.928) و هذا يدل على محاولة إدارة الفندقين بتحسين جودة الخدمات المقدمة بإتباع بعض الأساليب التي تمت ملاحظتها مثل: تجهيز فاتورة دقيقة

و سليمة، المظهر الجيد و اللباقة في التعامل مع الزبائن، توفر الأمن المادي و المالي. في حين حققت الفقرة (20) الخاصة بـ: " تحاول المؤسسة باستمرار تقديم خدمات متميزة عن منافسيها". أدنى وسط حسابي بلغ (3.20) بانحراف معياري قدر بـ (0.911) و هذا يدل على ضرورة اهتمام إدارة الفندقين بمحاولة تقديم خدمات متميزة للزبائن.

و استناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح ترتيب أبعاد الميزة التنافسية حسب الأهمية النسبية كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (25): ترتيب أبعاد الميزة التنافسية حسب الأهمية النسبية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الأهمية النسبية
التسليم	3.98	0.362	مرتفع	1
المرونة	3.95	0.431	مرتفع	2
التكلفة	3.79	0.512	مرتفع	3
الإبداع	3.26	0.748	متوسط	4
الجودة	3.23	0.928	متوسط	5
الميزة التنافسية	3.64	0.358	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

و بناء على هذه النتائج فإن الفندقين في تحسن مرتفع في أبعاد الميزة التنافسية و التي تشمل: التسليم، المرونة، الكلفة. وذات تحسن متوسط في كل من الإبداع و الجودة. أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية لجميع أبعاده و عباراته بشكل عام فكان (3.64)، أي أن آراء أفراد عينة الدراسة حول الميزة التنافسية في الفندقين محل الدراسة تختلف بدرجات متفاوتة حسب الأبعاد المكونة له.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي و اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (26): معاملات الالتواء و التقلطح لمتغيرات الدراسة

Kurtosis		Skewness		الحد الأعلى	الحد الأدنى	الأبعاد
الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الإحصائيات	
2.738	0.733	0.283	0.374	4.80	3.45	المحور الأول: تمكين العاملين
0.987	0.733	0.862	0.374	5.00	3.50	البعد الأول: تفويض السلطة
0.711	0.733	0.560	0.374	5.00	3.50	البعد الثاني: المشاركة بالمعلومات
1.785	0.733	-0.043	0.374	5.00	3.00	البعد الثالث: فرق العمل
0.215	0.733	-0.313	0.374	5.00	2.50	البعد الرابع: التحفيز
1.207	0.733	0.030	0.374	5.00	3.00	البعد الخامس: التدريب
-0.923	0.733	0.063	0.374	4.30	2.95	المحور الثاني: الميزة التنافسية
-0.108	0.733	-0.744	0.374	4.25	1.25	البعد الأول: الإبداع
0.303	0.733	-0.068	0.374	4.75	3.25	البعد الثاني: التسليم
3.034	0.733	-0.523	0.374	5.00	2.50	البعد الثالث: المرونة
1.462	0.733	-1.133	0.374	4.50	2.25	البعد الرابع:

						التكلفة
-1.661	0.733	-0.370	0.374	4.50	1.50	البعد الخامس: الجودة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 11)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن جميع قيم معامل الالتواء لمحاور وأبعاد الدراسة كانت محصورة بين (0.862 و -1.133) أي انه محصور بين (-3.3)، كما أن قيم معامل التفلطح محصورة بين (3.034 و -1.661) أي انه محصور بين (-10,10)، وبالتالي فان بيانات البحث تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار وتحليل فرضيات الدراسة تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط للكشف عن وجود علاقة بين متغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين، وذلك بالاعتماد على قاعدة القرارات التالية:

- قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05).
- رفض الفرضية الصفرية H_0 : إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة اقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05).

وفيما يلي نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

1- اختبار الفرضية الأساسية

والتي تنص على: "هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5%"

• الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5%.

• الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5%.

جدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الأساسية

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار	المعنوية الكلية للنموذج
------------------------------------	-------------------------

مستوى المعنوية Sig	قيمة المحسوبة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معاملات الانحدار	نموذج	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
0.132	5.396	0.353	0.124	ثابت الانحدار b	1.453	1.537	0.026
0.026				معامل الانحدار a	0.544	2.323	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 14)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (تمكين العاملين) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، أنها توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (35.3%) ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين المتغيرين محل الدراسة (تمكين العاملين والميزة التنافسية)، كما نلاحظ أن قيمة المحسوبة F بلغت (5.396) و أن قيمة Sig المرافقة لإحصائية F هي أقل من (0.05) الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5%.

2- اختبار الفرضيات الفرعية

✓ الفرضية الأولى: والتي تنص على: "هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5%".

• الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5%.

• الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5%.

جدول رقم (28): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار b	معامل الانحدار a	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
تفويض السلطة	الميزة التنافسية	3.146	0.111	0.096	0.009	0.355	0.555

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 15)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (تفويض السلطة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، أنها لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط (0.096) وهو غير معنوي وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وضعيف بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.009) وهذا يعني أن (0.9%) من التغيرات التي تحل على تنافسية المؤسسة محل الدراسة يفسرها تفويض السلطة، كما قدر مستوى الدلالة بـ: SIG=0.555 وهو أكثر من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$) الأمر الذي يدفعنا إلى قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5%، ورفض الفرضية البديلة.

✓ **الفرضية الثانية:** والتي تنص على: "هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاتصال والمشاركة بالمعلومات والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5%".

• **الفرضية الصفرية H_0 :** لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاتصال والمشاركة بالمعلومات والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5%.

• **الفرضية البديلة H_1 :** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاتصال والمشاركة بالمعلومات والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5%.

جدول رقم (29): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار b	معامل الانحدار a	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
الاتصال	الميزة	3.237	0.099	0.091	0.008	0.320	0.575

						التنافسية	والمشاركة المعلومات
--	--	--	--	--	--	-----------	------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 16)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (الاتصال والمشاركة المعلومات) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، أنها لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط 0.008 وهو غير معنوي وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وضعيف بين المتغيرين كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.008) و هذا يعني أن (0.8%) من التغيرات التي تحل على تنافسية المؤسسة محل الدراسة يفسرها الاتصال و المشاركة بالمعلومات، كما قدر مستوى الدلالة بـ: $SIG=0.575$ وهو أكثر من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$) الأمر الذي يدفعنا إلى قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاتصال والمشاركة المعلومات والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5% ورفض الفرضية البديلة.

✓ **الفرضية الثالثة:** والتي تنص على: "هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5%.

• **الفرضية الصفرية H_0 :** لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5%.

• **الفرضية البديلة H_1 :** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5%.

جدول رقم (30): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار b	معامل الانحدار a	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
فرق العمل	الميزة	3.199	0.111	0.124	0.015	0.590	0.477

						التنافسية	
--	--	--	--	--	--	-----------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 17)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (فرق العمل) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، أنها لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط 0.124 وهو غير معنوي وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وضعيف بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.015) وهذا يعني أن (1.5%) من التغيرات التي تحل على تنافسية المؤسسة محل الدراسة يفسرها فرق العمل، كما قدر مستوى الدلالة بـ: $SIG=0.477$ وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$) الأمر الذي يدفعنا إلى قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5% ورفض الفرضية البديلة.

✓ الفرضية الرابعة: والتي تنص على: "هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5%.

• الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5%.

• الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية التحفيز والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5%.

جدول رقم (31): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار b	معامل الانحدار a	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
-----------------	----------------	--------------------	---------------------	---------------------	---------------------------------	-----------------	--------------------

التحفيز	الميزة التنافسية	2.644	0.266	0.413	0.171	7.827	0.008
---------	------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 18)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (التحفيز) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، أنها لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط 0.413 وهو معنوي إحصائياً وهذا يدل على وجود ارتباط موجب ومتوسط بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.171) وهذا يعني أن (17.1%) من التغيرات التي تحل على تنافسية المؤسسة محل الدراسة يفسرها التحفيز، كما قدر مستوى الدلالة بـ: $SIG=0.008$ وهو أقل من مستوى الثقة (0.05) الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5%.

✓ الفرضية الخامسة: والتي تنص على: "هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التدريب والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5%.

• الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التدريب والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5%.

• الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التدريب والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5%.

جدول رقم (32): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار b	معامل الانحدار a	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
-----------------	----------------	--------------------	---------------------	---------------------	---------------------------------	-----------------	-----------------------

التدريب	الميزة التنافسية	2.911	0.181	0.189	0.036	1.401	0.244
---------	------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 19)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، أنها لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط 0.189 وهو غير معنوي وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وضعيف بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.036) وهذا يعني أن (3.6%) من التغيرات التي تحل على تنافسية المؤسسة محل الدراسة يفسرها التدريب، كما قدر مستوى الدلالة بـ: SIG=0.244 وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$) الأمر الذي يدفعنا إلى قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التدريب والميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5% ورفض الفرضية البديلة.

من خلال ما سبق نستنتج أن بعد تفويض السلطة وبعد الاتصال والمشاركة بالمعلومات وبعد فرق العمل وبعد التدريب لا يوجد لهم أثر ذو دلالة إحصائية على تنافسية المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة، ولكن يوجد بعد التحفيز يؤثر على تنافسية المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل الثاني

حاولنا من خلال هذا الفصل الخاص بالدراسة الميدانية، إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على الواقع العملي من خلال محاولة قياس أثر تمكين العاملين على الميزة التنافسية للخدمة وتم ذلك على

مستوى الفندقيين محل الدراسة فندق الأمير و فندق مهية بلاس بولاية تبسة، حيث اعتمدنا على الاستبانة لإجراء هذه الدراسة التي تضمنت مجموعة من الأسئلة و توزيعها على العاملين ، وتم الاعتماد على مجموعة من الأدوات و المعالجة الإحصائية و عرض و تحليل نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS، حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج منها أن بعد تفويض السلطة و بعد المشاركة بالمعلومات و بعد فرق العمل و بعد التدريب لا يوجد لهم أثر ذو دلالة إحصائية في الفندقيين محل الدراسة إلا أن بعد التحفيز يؤثر على الميزة التنافسية للخدمة، و تم التوصل إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و الميزة التنافسية في فندق الأمير و مهية بلاس بتبسة عند مستوى أقل من 5 %.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

نظرا للتطورات و التغييرات التي تشهدها بيئة الأعمال وزيادة حدة المنافسة خلال السنوات الأخيرة فرضت على مختلف المنظمات المعاصرة و خاصة الخدمية منها تغيير أساليبها الإدارية التقليدية في التعامل مع مواردها البشرية و تبني المفاهيم الإدارية الحديثة .

حيث يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمات المعاصرة و ذلك لأهميته البالغة في خلق أو تحقيق ميزة تنافسية، فالعامل هو مورد استراتيجي عند استثماره بفعالية يؤدي إلى خلق قيمة للمنظمة و استمرارها في السوق ، ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق التمكين من خلال منح العاملين حق التصرف و اتخاذ القرارات و إعطائهم الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم ، فمع التمكين تضمن المنظمة ولاء عمالها و هذا يتحقق من خلال منح الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين ، وكذلك المشاركة في المعلومات و تحفيزهم وتدريبهم لتشجيعهم على الإبداع من أجل تقديم سلع أو خدمات ذات جودة عالية تمكنهم من اكتساب ميزة تنافسية عن باقي المنظمات الأخرى .

تم من خلال هذه الدراسة البحث عن مدى تأثير تمكين العاملين على الميزة التنافسية للخدمة حيث تمت الدراسة الميدانية على مستوى الفندقين الأمير ومهية بلاس بولاية تبسة ، وذلك من خلال الاستعانة بالاستبانة و توزيعها على العاملين بالفندقين و بعد قيامنا بمعالجتها و تحليلها باستخدام برنامج SPSS تم التوصل إلى مجموعة من النتائج .

من خلال دراستنا التي قمنا بها في الجانب النظري و الجانب التطبيقي توصلنا إلى مجموعة من النتائج هي كالتالي:

نتائج الدراسة النظرية :

نستخلص من الجانب النظري للفصل الأول بعض النتائج منها

- التمكين هو عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف و اتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة.

- التمكين هو أحد الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية الذي يساهم في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية من خلال مشاركته في اتخاذ القرار و منحه المزيد من السلطة و المسؤولية لتحقيق وظائفه و منه تحقيق العديد من الفوائد للمنظمة .

- يعد التمكين عملية حتمية و ملحة للمؤسسات من أجل تحسين منتجاتها من سلع و خدمات.

- يساعد التمكين في معالجة نقاط ضعف المؤسسة و حل مختلف مشاكلها و العمل على نمو و تطوير المؤسسة و الحفاظ على استمرارها.
- يساهم التمكين في اكتشاف قدرات العمال الإبداعية و العمل على تشجيعهم للمضي قدما لتحقيق أهداف المنظمة .
- الاختيار الجيد للعاملين ذوي المهارات يسهل عملية التمكين.
- لتمكين العاملين عدة أساليب منها أسلوب التمكين الفردي أو الجماعي (تمكين الفرق).
- أن التمكين إذا طبق بشكله الصحيح و الفعال بالأخذ بعين الاعتبار الانتقال التدريجي عبر مختلف مستوياته سوف يعمل على توفير مناخ تنظيمي ملائم يدعم السلوك الإبداعي للفرد داخل المنظمة .
- يعتبر عدم رغبة الإدارة في التغيير و عدم ثققتها و ضعف التدريب و التطوير الذاتي من أهم معوقات تطبيق التمكين.
- الميزة التنافسية هدف أساسي و ضروري تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد التفوق و التميز.
- الميزة التنافسية تتبع من داخل المنظمة و تحقق قيمة لها .
- يعتبر الإبداع جوهر الميزة التنافسية.
- الميزة التنافسية تساهم في تحقيق حصة سوقية للمؤسسة و كذا ربحية عالية للبقاء و الاستمرار في السوق.
- تتحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين هما حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.
- يضمن تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة تجنب اكتشافها و محاكاتها من قبل المنافسين.
- تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحديدها الأبعاد التي تمكنها من تقديم منتجات و خدمات تنافس بها في السوق والمتمثلة في بعد الكلفة و الجودة و المرونة و التسليم و الإبداع.
- تستطيع المنظمة أن تختار الإستراتيجية المناسبة لها من بين الاستراتيجيات الثلاثة أما قيادة التكلفة أو التمايز أو التركيز و ذلك بما يناسب قدراتها التي تحقق لها جملة من المزايا لمساعدتها على التفوق أمام المنافسين .
- يؤدي تفويض السلطة إلى خفض التكاليف من خلال التقليل في الإجراءات الروتينية الذي يؤدي إلى التقليل في استهلاك الأفراد و الاجور و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة بأقل كلفة.
- منح تفويض السلطة للعاملين يؤدي إلى الإبداع من خلال منحهم الثقة و بالتالي خلق افكار جديدة لإنجاز أعمالهم فالتمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين .

- يؤدي تفويض السلطة إلى تخفيض الوقت اللازم لاتخاذ القرارات و تسليم اسرع للزبون و بالتالي تحقيق - رضاه.
- أن تطبيق التمكين من خلال مشاركة العاملين بالمعلومات يقود إلى تخفيض و السيطرة على العديد من - التكاليف منها تكاليف الرقابة ، كذلك تحسين نوعية الخدمات المقدمة .
- مشاركة العاملين في المعلومات خاصة المتعلقة بالزبائن و متطلباتهم و العمل بأسلوب جماعي يؤدي إلى - تقليل وقت اتخاذ القرارات و سرعة الانجاز مما يسمح بالاستجابة بصورة سريعة لاحتياجات الزبائن.
- يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بانشغالات العاملين و شكاويهم و مقترحاتهم و بالتالي المساعدة - في تحسين إنتاجية العاملين في المنظمة.
- تمكين العاملين يعتمد على العمل الجماعي من خلال اسلوب فرق العمل الذي يقود إلى الزيادة من - المرونة في الأداء ، فالعمل في شكل فريق يؤدي إلى تمييز المنتجات و الخدمات من طرف المجموعة و بالتالي صعوبة تقليدها من طرف المنافسين.
- يؤدي تمكين العاملين و التدريب اللازم إلى فهم الموظفين لطبيعة وظيفتهم و بالتالي تقديم سلع و خدمات - على درجة عالية من الاتقان و الجودة ، كما يشجع على ظهور مواهب جديدة قادرة على الابداع .
- يساهم التدريب أيضا في خفض التكاليف و الجهد و بالتالي تعزيز المكانة و القدرة التنافسية المنظمة .-
- يعد نظام الحوافز المعنوية و المادية عاملا مهما في زيادة العاملين لانتاجيتهم فالتشجيع و تحسيس العامل - بأهميته في المنظمة ومنحه المكافآت المادية يخلق رابطا بين المنظمة و أفرادها .كما تعزز الولاء لدى الأفراد العاملين فيصبحو قوة لصلح المنظمة .

نتائج الدراسة الميدانية :

نستخلص من الجانب التطبيقي للفصل الثاني مجموعة من النتائج حيث كانت نتائج اختبار الفرضيات كالتالي :

- الفرضية الرئيسية: هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و الميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5% .

حيث تم التوصل إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و الميزة التنافسية في فندق الأمير و مهية بلاس بتبسة عند مستوى أقل من 5% حيث كانت القيمة المحسوبة لـ F أقل من 0.05، و بالتالي تم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة .

- الفرضية الفرعية الاولى : هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و الميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5 %.

حيث تم التوصل إلى عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و الميزة التنافسية في فندق الأمير و مهية بلاس بتبسة عند مستوى أقل من 5 % حيث حدد مستوى الدلالة ب 0.555 و هو أكثر من مستوى الثقة 0.05 ، و بالتالي رفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية الصفرية .

- الفرضية الفرعية الثانية : هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاتصال و المشاركة و الميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5 %.

حيث تم التوصل إلى عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاتصال و المشاركة و الميزة التنافسية في فندق الأمير و مهية بلاس بتبسة عند مستوى أقل من 5 % ، حيث حدد مستوى الدلالة ب 0.575 و هو أكثر من مستوى الثقة 0.05 و بالتالي رفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية الصفرية .

- الفرضية الفرعية الثالثة : هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل و الميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5 %.

حيث تم التوصل إلى عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل و الميزة التنافسية في فندق الأمير و مهية بلاس بتبسة عند مستوى أقل من 5 % حيث حدد مستوى الدلالة ب 0.477 و هو أكثر من مستوى الثقة 5 % ، و بالتالي رفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية الصفرية.

- الفرضية الفرعية الرابعة : هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التحفيز و الميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5 %.

حيث تم التوصل إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التحفيز و الميزة التنافسية في فندق الأمير و مهية بلاس بتبسة عند مستوى أقل من 5 % ، حيث حدد مستوى الدلالة ب 0.008 و هو أقل من مستوى الثقة 5 % ، و بالتالي رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة.

- الفرضية الفرعية الخامسة : هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التدريب و الميزة التنافسية عند مستوى أقل من 5 %.

حيث تم التوصل إلى عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التدريب و الميزة التنافسية في فندق الأمير و مهية بلاس بتبسة عند مستوى أقل من 5 % ، حيث حدد مستوى الدلالة ب 0.244 و هو أكثر من مستوى الثقة 5 % ، و بالتالي رفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية الصفرية .

التوصيات:

- _ العمل على تنمية ثقة العاملين بأنفسهم و بمحيط عملهم حيث تعد الثقة المفتاح الرئيسي لتمكين العاملين.
- _ تشجيع العاملين على الإبداع و تطوير مهاراتهم من خلال مشاركة أفكارهم و المزج فيما بينها.
- _ على الفندقين الأمير و مهبة بلاس زيادة اهتمامهم بالتدريب من خلال تنظيم دورات تدريبية على مدار العام لتكوين العاملين على تطوير العمل و تعزيز قدراتهم التنافسية .
- _ يجب على المؤسسة الفندقية الاهتمام بالجانب النفسي للعامل الذي يؤثر على عمله مثل منحه التحفيز المعنوي مثل الترقية و التي تحفزه على أداء العمل بشكل جيد .
- _ توسيع المشاركة في تبادل الآراء و المقترحات للحصول على أكبر قدر من المساهمات و تطبيق الأفضل بينها .
- _ الحد من المعوقات التي تقف في طريق التمكين خاصة الخوف من التغيير.
- _ على المؤسسة الفندقية إيجاد مناخ يساعد على تطبيق مفهوم تمكين العاملين من خلال تعميق مفهوم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم و انتهاج أسلوب العمل بروح الفريق.
- _ على المسؤولين إتاحة الفرص أمام العاملين من خلال منح التفويض بالسلطة الذي يسهل كثيرا في إنجاز الأعمال وتقليل الوقت دون الرجوع إلى رؤسائهم.
- _ تشجيع العمل في فرق لزيادة الذي يؤدي إلى التشجيع على الابتكار و التطوير في أداء مهامهم .
- _ إنشاء نظام الحوافز و المكافآت خاص بالإفراج الذين يساهمون في العملية الابتكاري من أجل تحفيز العاملين على الابتكار .

الآفاق البحثية:

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

- _ دور تدريب العاملين في تحسين جودة الخدمات الفندقية.
- _ مساهمة تمكين العاملين في تحقيق رضا العميل.
- _ واقع تطبيق تمكين العاملين في المنظمات الخدمية.
- _ دور تمكين العاملين في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الناشئة.
- _ التمكين و دوره في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسات.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر

القائمة الكريمة

قائمة المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم درة عبد الباري ، محمد سعود جرادات ناصر ، الإدارة الإستراتيجية في القرن الواحد و العشرين النظرية و التطبيق، دار وائل للنشر، عمان، 2014.
- 2- البكري ثامر، استراتيجيات التسويق، دار جهينة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 3- تقي الدين الخطيب حذيفة، التمكين أسسه و أساليبه: دراسة بلاغية تطبيقية، ط 1، دار الكتب الوطنية، أبو ضبي، 2009.
- 4- جاسم الصميدعي محمود، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2011.
- 5- جمال أندرواس رامي، سالم معاينة عادل، الإدارة بالثقة و التمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008.
- 6- حريز هشام، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.
- 7- حسين الوادي محمود، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.
- 8- حمد القيسي فاضل، حسون الطائي علي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات، مداخل، أمثلة و قضايا معاصرة)، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2014.
- 9- دهش جلاب إحسان، كاظم طاهر الحسيني كمال، إدارة التمكين و الاندماج، ط 1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
- 10- زغدار أحمد، المنافسة و البدائل الإستراتيجية، ط1، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 11- السالمي علاء و آخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر، الأردن، 2005.
- 12- صالح معمار صلاح، التدريب: الأسس و المبادئ، ط 1، ديونو للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2010.

- 13- علاء طالب فرحان، غالي حسين خريجة، إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن.
- 14- علي سويسي عز الدين، عباس الخفاجي نعمة، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر و التوزيع، الأردن، 2015.
- 15- قطب محي الدين، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.
- 16- محمد مرسي نبيل، الادارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 17- محمود أحمد زينة، العلاقات العامة و المزايا التنافسية في المصارف، دار غيداء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2016.
- 18- مطلق الدّوري زكرياء، علي صالح أحمد، إدارة التّمكين و إقتصاديات التّقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 19- منيف لكحل، تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي: مفاهيم و نظريات، ط1، دار المتقف للنشر و التوزيع، الجزائر، 2018.
- 20- موسى قاسم البنا حسين، عباس الخفاجي نعمة، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فعاليات عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر و التوزيع، الأردن، 2015.
- 21- النجار فريد، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 22- هادي البغدادي عادل، حميد الحدراوي رافد، الاستشراف الاستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي: أسلوب كمي تحليلي، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
- ثانيا: مقالات الدوريات
- 23- بلايلي أحمد، الميزة التنافسية و نموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد11، ماي 2007.
- 24- سالم إلياس، التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد8، العدد1، 2021.
- 25- سلامة القاضي نعيم، أثر إستراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، العدد 1، 2018.

- 26- شنبى صورية، بن لخصر السعيد، تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية، جامعة المسيلة، العدد2، 2017.
- 27- عبد الحسين باسم، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود و الخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2012.
- 28- عيساوي فلة، بومنقار مراد، إستراتيجية تمكين العاملين الاداريين: رؤية جديدة في الفكر الاداري الحديث، مجلة التواصل في العلوم الانسانية و الاجتماعية، مجلد 21، العدد 44، ديسمبر 2015.
- 29- قربوز زهر الدين، علماوي أحمد، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و أثرها على رشادة القرارات الإدارية: دراسة حالة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 14، العدد 2، 2020.
- 30- كوايك حمزة، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون (حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي)، مجلة الإقتصاد الحديث و التنمية المستدامة، المجلد 4، العدد 1، 2021.
- 31- محمد الصبّاغ شوقي و آخرون، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير و سيط في العلاقة بين صوت العاملين و الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية، مجلة إقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، 2017.
- 32- مراد سامي، سلام شرين، أثر تمكين العاملين و مشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية وفق رؤية المملكة 2030- دراسة ميدانية -، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، مجلد 5، العدد 2، 2019.
- 33- مصباح عائشة، بوخمم عبد الفتاح، دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 6، العدد1، جوان 2019.
- 34- يحياوي عبد القادر و آخرون، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية مصنع الاسمنت سيدي موسى أدرار، مجلة الإقتصاد و إدارة الأعمال، مجلد 3، العدد 2، 2019.

ثالثا: مداخلات الملنقيات

35- بن علي أمينة، بوزيان العجال، مداخلة بعنوان التنافسية: المفهوم و المحددات، ملتقى علمي وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، يومي 10-11 نوفمبر 2009.

36- بن مرزوق العتيبي سعد، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، مصر، 27 / 29 نوفمبر 2004.

37- سالم إلياس، تمكين العاملين و دوره في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الرابع لكلية الأعمال حول "رأس المال البشري في عصر المعرفة"، الأردن، 2019.

38- محجر ياسين و آخرون، التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من المعانات في العمل، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي و السوسولوجي، جامعة ورقلة، 15-16 جانفي 2013.

رابعا: حوليات جامعية

39- بوقطف فوزية، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية و الانسانية، العدد 20، قلمة، جوان 2017.

خامسا: الأطروحات و الرسائل العلمية

➤ أطروحات الدكتوراه

40- بن الزين حمزة، دور وظيفة البحث و التطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث، تخصص إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017-2018.

41- بن سعد مبارك القحطاني شائع، التمكين و علاقته بالابداع الاداري في المنظمات الأمنية: دراسة مقارنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.

42- عبد العظيم أماني، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في التربية، تخصص أصول التربية، جامعة المنصورة، 2018.

- 43- قمرى حياة، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي و إدارة المنظمات، جامعة باتنة 1، 2016-2017.
- 44- محمد بلڪبير خليفة، تحليل مواقف و اتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013.
- رسائل الماجستير
- 45- إبراهيم عبد الهادي الرحمانه دعاء، أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنه التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014.
- 46- بوازيد وسيلة، مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية جامعة سطيف، 2011-2012.
- 47- بوتاعة سليمة، إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لانتاج الكهرباء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2014.
- 48- بو سالم أبو بكر، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2012-2013.
- 49- الصادق لشهب، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقوت، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية و الذكاء الإقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015.
- 50- عارف ثنيان الشمري عايد، أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية: دراسة حالة جامعة الكويت، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن، 2017-2018.
- 51- عبد الجار الله الحميدي مهدي، أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2017.
- 52- عبد الرزاق البوايزة واصل، التمكين الإداري و علاقته بدافعية مديري المدارس في إقليم الجنوب من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2011.

53- فتحي الصلاحيات نجلاء، التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين و علاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة و القيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.

54- قميحة فيصل، التسويق و دوره في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسويق، جامعة جيجل، 2009-2010.

➤ مذكرات الماستر

55- بن سديرة نورالدين، دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خير بسكرة، 2014-2015.

56- قالي عبد الغني، اثر تمكين العاملين على تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الاوراس باتنة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.

57- ناصري فوزية، صياد نادية، تنمية الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع جيجل -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2015.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

58-Jean-marie Pertti, Gestion des ressources humaines, Vuibert édition, France, 2008.

59-Karl Aiginger, Susanne Barenthaler, Sieber Johnna Vogel, Competitiveness under New Perspectives, report, working paper n44, www for europe, October 2013.

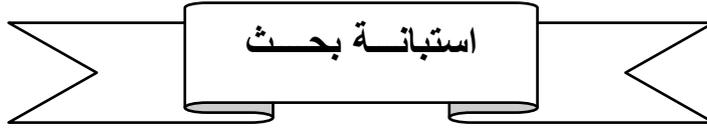
60-Kole Ehmke.MS, Startegies for competitive advantage, weetem center for risk managaent echutation, western, extnsion harketing cuammitte, university of wyoming, wemc.fs.5.08

61-Michael.E.Porter, COMPETITIVE ADVENTAGE, the freepress, New york, 1985.

62-Wong wen- cheng, Lin chien- hung, chu ying- chien, Types of competitive advantage and analysis, International journal of business and management, Taiwan r.o.c, vol6.no 5 may 2011.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة - قسم العلوم تجارياً
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
السنة الثانية ماستر تسويق الخدمات



السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

تحية طيبة و بعد:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج و التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تسويق الخدمات بعنوان " أثر تمكين العاملين على الميزة التنافسية للخدمة " بفندق مهية بلاس - تبسة - ، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة.

و نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركتم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

يرجى العلم، أن البيانات و المعلومات التي ستوفرها هذه الدراسة ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي فقط، و ستعامل بسرية تامة.

و تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام

تحت إشراف

إعداد الطالبتين:

الدكتورة

مساني صورية

عبايدية صباح

					3 يتابعني رئيسي المباشر بعد التفويض و يقدم لي المقترحات.
					4 يمنحني التفويض حرية التصرف في أداء مهماتي.
الاتصال و المشاركة بالمعلومات					
					5 أستطيع الحصول على المعلومات التي أريدها من أجل القيام بعملتي في الوقت المناسب.
					6 أشارك زملائي بالمعلومات و البيانات بمنتهى الدقة و السرعة.
					7 يعلمني رئيسي بكل المستجدات التي تحدث على مستوى الفندق.
					8 يوجد نظام اتصال يوفر المعلومة بشكل سريع.
فرق العمل					
					9 يشكل المدير فرق عمل لانجاز العمل داخل الفندق.
					10 ألتزم بشكل عال اتجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة.
					11 تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة.
					12 تدعم المؤسسة فرق العمل و تؤكد أهميتها في إنجاز الأعمال.
التحفيز					
					13 يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.
					14 يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من معاقبة المقصرين.
					15 تقدر الإدارة جهودي في العمل.
					16 أسس المكافآت عادل و واضح داخل المؤسسة.
التدريب					
					17 حصولي على برنامج جديد يزيد من قدراتي على تحمل المسؤولية.
					18 تستقطب المؤسسة ذوي الخبرات للإفادة منهم.
					19 تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها.
					20 تؤمن الإدارة بأهمية التدريب كنشاط لتطوير مهاراتي.

المحور الثالث: الميزة التنافسية

يهدف هذا الجزء إلى معرفة مستوى تنافسية مؤسستكم، لذلك يرجى منكم وضع إشارة (X) أمام العبارة المناسبة.

الرقم	الفقرة	درجة التقدير
-------	--------	--------------

لا أو افق على الإطلاق	لا أو افق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	
الإبداع					
					01 توفر المؤسسة هامش من الحرية لتجربة الأفكار الجديدة في العمل.
					02 تتوفر الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة في العمل.
					03 تحرص المؤسسة على تقديم خدمات جديدة تستجيب لتطلعات الزبائن.
					04 أمتلك القدرة على اقتراح حلول لمواجهة المشكلات.
التسليم					
					05 تمتلك المؤسسة سرعة تقديم الخدمة.
					06 تلتزم المؤسسة في تقديم الخدمة في الأجل المحددة لمنتفعي الخدمات.
					07 تهتم المؤسسة بمعالجة شكاوي الزبائن في الوقت المناسب.
					08 لمؤسستنا القدرة على تقديم الخدمات في وقت أسرع من المنافسين.
المرونة					
					09 يملك العاملون مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.
					10 يمكن للمؤسسة تلبية طلبيات متزايدة للزبائن كما و نوعا.
					11 المؤسسة على اطلاع مسبق بكل ما يحدث في السوق من متغيرات.
					12 تملك المؤسسة آليات تضمن لها الاستجابة السريعة لاختيارات المنتفعين من خدماتها.
التكلفة					
					13 تسعى المؤسسة لتقديم خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصّة سوقية أكبر.
					14 تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بالأفراد الأكفاء للتخفيض من حجم التكاليف.
					15 تسعى المؤسسة دوما إلى ابتكار طرق و أساليب تضمن لها تخفيض التكاليف.
					16 تستخدم المؤسسة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية و رشيدة.
الجودة					
					17 تستخدم المؤسسة أساليب مختلفة لتحسين جودة خدماتها.
					18 تستخدم المؤسسة طرق متعددة لمراقبة جودة خدماتها.

					19	تسعى المؤسسة لتحسين جودة خدماتها.
					20	تحاول المؤسسة باستمرار تقديم خدمات متميزة عن منافسيها.

الملحق رقم: 02

قائمة محكمي الإستبانة

الدرجة العلمية	الأستاذ المحكم
أستاذ محاضر " أ "	حليمي سارة
أستاذ محاضر " أ "	بورحلة مونية
أستاذ مساعد " أ "	عبدي آمال

الملحق رقم: 03

المادة الرابعة :

برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتربص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة:

خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهل بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب محمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوخوب والإفان الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

15 فيفري 2022

حرر بببسة في
رئيس القسم
مكاتب العلوم
التجارية
د. زحاف صونيك
OPDC AIS

ممثل المؤسسة
HOTELLERIE et Services
Adresse
ABDELKADER
Rue de Constantine
Tebessa 12000
Tel. 037 58 17 70
MEHAYA PALA
TEBESSA
KH
Tel. 037 56 35 80 81

قائمة الملاحق

الملحق رقم : 04

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	33	82,5	82,5	82,5
انثى	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم: 05

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من 30 سنة	15	37,5	37,5	37,5
من 30 الى 40 سنة	17	42,5	42,5	80,0
من 40 الى اقل من 50 سنة	5	12,5	12,5	92,5
من 50 فاكتر	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم: 06

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متوسط	14	35,0	35,0	35,0
ثانوي	9	22,5	22,5	57,5
مهني	13	32,5	32,5	90,0
جامعي	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم: 07

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	19	47,5	47,5	47,5
من 5 الى أقل من 10 سنوات	13	32,5	32,5	80,0
من 10 الى أقل من 15 سنة	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم: 08

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,857	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,676	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,848	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,632	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,578	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,728	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,632	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,578	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,728	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,733	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,974	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,814	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,846	4

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

Correlations

		المحو ر 1	يفوض لي رئيسي في العمل السلطة الكافية لاداء مهامي الوظيفية	لا يتدخل رئيسي في العمل في الصلاحيا ت المفوضة لي خلال فترة التفويض	يتابعني " رئيسي المباشر بعد التفويض ويقدم لي المقترحات	يمنحني التفويض حرية التصرف في أداء مهامي	استطيع الحصول على المعلومات التي اريدها من اجل القيام بعملي في الوقت المناسب	أشارك زملائي بالمعلومات والبيانات بممنتهى الدقة والسرعة	يعلمني رئيسي بكل المستجدات التي تحدث على مستوى الفندق
المحور 1	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1 ,239 40	,239 ,138 40	,384* ,014 40	,416** ,008 40	,354* ,025 40	,454** ,003 40	,362* ,022 40	,378* ,016 40
يفوض لي رئيسي في العمل السلطة الكافية لاداء مهامي الوظيفية	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,239 ,138 40	1 ,138 40	,414** ,008 40	,252 ,116 40	,105 ,520 40	,393* ,012 40	,076 ,642 40	-,061 ,709 40
لا يتدخل رئيسي في العمل في الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,384* ,014 40	,414** ,008 40	1 ,008 40	,610** ,000 40	,234 ,146 40	,425** ,006 40	-,030 ,856 40	-,025 ,877 40
يتابعني رئيسي " المباشر بعد التفويض ويقدم لي المقترحات	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,416** ,008 40	,252 ,116 40	,610** ,000 40	1 ,000 40	,362* ,022 40	,449** ,004 40	,253 ,115 40	-,015 ,925 40
يمنحني التفويض حرية التصرف في أداء مهامي	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,354* ,025 40	,105 ,520 40	,234 ,146 40	,362* ,022 40	1 ,022 40	-,004 ,978 40	-,051 ,757 40	,118 ,467 40
استطيع الحصول على المعلومات	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,454** ,003 40	,393* ,012 40	,425** ,006 40	,449** ,004 40	-,004 ,978 40	1 ,978 40	,306 ,757 40	-,019 ,467 40

التي اريدها من اجل القيام بعمل في الوقت المناسب	Sig. (2-tailed) N	,003 40	,012 40	,006 40	,004 40	,978 40	,055 40	,909 40
أشارك زملائي بالمعلومات والبيانات بمنتهى الدقة والسرعة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,362* ,022 40	,076 ,642 40	-,030 ,856 40	,253 ,115 40	-,051 ,757 40	,306 ,055 40	1 ,045 40
يعلمني رئيسي بكل المستجدات التي تحدث على مستوى الفندق	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,378* ,016 40	-,061 ,709 40	-,025 ,877 40	-,015 ,925 40	,118 ,467 40	-,019 ,909 40	,319* ,045 40
يوجد نظام اتصال يوفر المعلومة بشكل سريع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,415** ,008 40	-,073 ,655 40	-,131 ,421 40	-,018 ,910 40	-,116 ,477 40	,348* ,028 40	,382* ,015 40
يشكل المدير فرق عمل لانجاز العمل داخل الفندق	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,348* ,028 40	-,138 ,397 40	,210 ,194 40	,266 ,097 40	,273 ,089 40	,321* ,043 40	-,024 ,884 40
التزم بشكل عال اتجاه المهام عندما اعمل ضمن مجموعة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,216 ,181 40	-,140 ,389 40	,016 ,924 40	,264 ,100 40	,193 ,232 40	,165 ,309 40	-,088 ,590 40
تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,396* ,011 40	-,045 ,781 40	,106 ,513 40	,294 ,066 40	-,019 ,909 40	-,014 ,932 40	,106 ,517 40
تدعم المؤسسة فرق العمل وتؤكد أهميتها في انجاز الاعمال	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,478** ,002 40	,092 ,571 40	,108 ,506 40	,264 ,099 40	,277 ,084 40	-,080 ,625 40	,114 ,483 40
يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهود	Pearson Correlation	,527**	,108	-,008	-,055	,143	,054	,103

التي ابذلها في العمل	Sig. (2-tailed) N	,000 40	,507 40	,960 40	,737 40	,380 40	,740 40	,526 40	,054 40
يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين اكثر من معاقبة المقصرين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,661** ,000 40	,020 ,901 40	,048 ,770 40	,087 ,593 40	,142 ,382 40	,175 ,279 40	,100 ,538 40	,370* ,019 40
تقدر الإدارة جهودي في العمل	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,677** ,000 40	-,035 ,830 40	,082 ,614 40	-,003 ,987 40	,094 ,564 40	,316* ,047 40	,055 ,737 40	,137 ,399 40
أسس المكافآت عادل وواضح داخل المؤسسة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,643** ,000 40	-,065 ,689 40	,051 ,754 40	,093 ,566 40	,065 ,689 40	,038 ,818 40	,215 ,182 40	,275 ,086 40
حصولي على برنامج جديد يزيد من قدراتي على تحمل المسؤولية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,520** ,001 40	,327* ,040 40	,322* ,043 40	,196 ,225 40	,179 ,268 40	,310 ,052 40	,209 ,197 40	,222 ,169 40
تستقطب المؤسسة ذوي الخبرات للإفادة منهم	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,328* ,039 40	,015 ,926 40	,203 ,210 40	-,022 ,894 40	,066 ,685 40	,061 ,706 40	,075 ,644 40	,135 ,405 40
تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,304 ,056 40	-,045 ,781 40	,106 ,513 40	-,011 ,944 40	,088 ,589 40	-,106 ,515 40	,106 ,517 40	,296 ,064 40
تؤمن الإدارة بأهمية التدريب كنشاط لتطوير مهاراتي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,404** ,010 40	,015 ,926 40	-,036 ,826 40	-,167 ,302 40	,066 ,685 40	-,202 ,211 40	,201 ,214 40	,420** ,007 40

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

Correlations

		توفر المؤسسة هامش من الحرية لتجربة الأفكار الجديدة في العمل	تتوفر الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة في العمل	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات جديدة تستجيب لتطلعات الزبائن	امتك القدرة على اقتراح حلول لمواجهة المشاكلات	تمتلك المؤسسة سرعة تقديم الخدمة	تلتزم المؤسسة في تقديم الخدمة في الاجال المحددة لمنتفعي الخدمات	تهتم المؤسسة بمعالجة شكاوي الزبائن في الوقت المناسب
المحور 2	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1 ,531** ,000 40	,403** ,010 ,000 40	,425** ,006 ,000 40	,423** ,006 ,001 40	,390* ,013 ,416 40	,243 ,131 ,158 40	,225 ,162 1,000 40
توفر المؤسسة هامش من الحرية لتجربة الأفكار الجديدة في العمل	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,531* ,000 40	1 ,617** ,000 40	,546** ,000 ,000 40	,524** ,001 ,000 40	,132 ,416 ,298 40	,228 ,158 ,785 40	,000 1,000 ,834 40
تتوفر الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة في العمل	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,403* ,010 40	,617** ,000 40	1 ,773** ,000 40	,399* ,011 ,000 40	,169 ,298 ,052 40	,044 ,785 ,661 40	,034 ,834 ,903 40
تحرص المؤسسة على تقديم خدمات جديدة تستجيب لتطلعات الزبائن	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,425* ,006 40	,546** ,000 40	,773** ,000 40	1 ,620** ,000 40	,309 ,052 ,002 40	,071 ,661 ,042 40	,020 ,903 ,038 40
امتك القدرة على اقتراح حلول لمواجهة المشاكلات	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,423* ,006 40	,524** ,001 40	,399* ,011 40	,620** ,000 40	,482** ,002 40	,323* ,042 40	,329* ,038 40
تمتلك المؤسسة سرعة تقديم الخدمة	Pearson Correlation	,390* ,132 40	,169 ,309 40	,309 ,482** 40	,482** 1 40	1 ,388* 40	,388* ,249 40	,249 40

	Sig. (2-tailed)	,013	,416	,298	,052	,002		,013	,121
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
تلتزم المؤسسة في تقديم الخدمة في الاجال المحددة لمنتفعي الخدمات	Pearson Correlation	,243	,228	,044	,071	,323*	,388*	1	,603**
	Sig. (2-tailed)	,131	,158	,785	,661	,042	,013		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
تهتم المؤسسة بمعالجة شكاوي الزبائن في الوقت المناسب	Pearson Correlation	,225	,000	,034	,020	,329*	,249	,603**	1
	Sig. (2-tailed)	,162	1,000	,834	,903	,038	,121	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
لمؤسستنا القدرة على تقديم الخدمات في وقت اسرع من المنافسين	Pearson Correlation	,194	-,175	-,116	-,121	-,052	,118	,568**	,485**
	Sig. (2-tailed)	,231	,280	,478	,457	,749	,467	,000	,002
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
يملك العاملون مهالات متعددة تجعلهم قادرين على أداء اكثر من وظيفة او عمل	Pearson Correlation	,426*	,016	-,176	,029	,232	,429**	-,031	,053
	Sig. (2-tailed)	,006	,921	,277	,858	,150	,006	,848	,744
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
يمكن للمؤسسة تلبية طلبيات متزايدة للزبائن كما ونوعا	Pearson Correlation	,542*	,202	,241	,094	-,036	,255	,309	,251
	Sig. (2-tailed)	,000	,211	,134	,565	,827	,112	,052	,119
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
المؤسسة على اطلاق مسبق بكل ما يحدث في السوق من متغيرات	Pearson Correlation	,360*	,162	,049	,065	,000	,231	,131	,118
	Sig. (2-tailed)	,023	,318	,763	,691	1,000	,152	,420	,469
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
تمتلك المؤسسة اليات تضمن لها الاستجابة السريعة لاختيارات المنتفعين من خدماتها	Pearson Correlation	,438*	,113	,112	,000	,000	,214	,482**	,295
	Sig. (2-tailed)	,005	,489	,492	1,000	1,000	,186	,002	,065
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
تسعى المؤسسة لتقديم خدماتها باقل	Pearson Correlation	,583*	,064	-,107	-,055	,024	,222	,122	,060

تكلفة للسيطرة على حصّة سوقية أكبر	Sig. (2- tailed) N	,000 40	,694 40	,511 40	,737 40	,885 40	,170 40	,455 40	,713 40
تسعى المؤسسة الى الاحتفاظ بالافراد الاكفاء للتخفيض من حجم التكاليف	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,480* ,002 40	,036 ,826 40	,041 ,801 40	,081 ,621 40	,035 ,831 40	-,130 ,425 40	-,117 ,472 40	-,010 ,952 40
تسعى المؤسسة دوما الى ابتكار طرق وأساليب تضمن لها تخفيض التكاليف	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,456* ,003 40	,048 ,767 40	,036 ,825 40	,151 ,353 40	,276 ,085 40	,023 ,888 40	,021 ,899 40	,021 ,897 40
تحرص المؤسسة على مراعاة بعد التكلفة في تقديم خدماتها	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,579* ,000 40	,136 ,404 40	-,011 ,945 40	,141 ,386 40	,164 ,313 40	,021 ,896 40	,097 ,553 40	,020 ,904 40
تستخدم المؤسسة أساليب مختلفة لتحسين جودة خدماتها	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,734* ,000 40	,177 ,274 40	,053 ,747 40	-,010 ,953 40	-,076 ,640 40	,144 ,376 40	-,054 ,741 40	-,018 ,914 40
تستخدم المؤسسة طرق متعددة لمراقبة جودة خدماتها	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,720* ,000 40	,244 ,129 40	,039 ,810 40	,022 ,894 40	,020 ,902 40	,083 ,613 40	-,148 ,363 40	-,096 ,555 40
تسعى المؤسسة لتحسين جودة خدماتها	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,626* ,000 40	,182 ,260 40	,015 ,927 40	-,085 ,600 40	-,066 ,684 40	-,018 ,914 40	-,260 ,105 40	-,106 ,516 40
تحاول المؤسسة باستمرار تقديم خدمات متميزة عن منافسيها	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,682* ,000 40	,181 ,263 40	,025 ,879 40	,000 1,000 40	-,032 ,843 40	,095 ,560 40	-,235 ,144 40	-,109 ,503 40

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم: 11

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور 1	,128	40	,098	,939	40	,031
المحور 2	,103	40	,200*	,969	40	,333
البعد الكلي	,103	40	,200*	,981	40	,714

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم: 12

Statistics

	استطيع الحصول على المعلومات التي اريدها من اجل القيام بعملتي في الوقت المناسب	يمنحني التفويض حرية التصرف في أداء مهامي	يتابعني رئيسي " المباشر بعد التفويض ويقدم لي المقترحات	لا يتدخل رئيسي في العمل في الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض	يفوض لي رئيسي في العمل السلطة الكافية لاداء مهامي الوظيفية
N Valid	40	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0	0
Mean	4,15	4,18	4,08	4,15	4,43
Std. Deviation	,580	,501	,350	,427	,501

Statistics

	التزم بشكل عال اتجاه المهام عندما اعمل ضمن مجموعة	يشكل المدير فرق عمل لانجاز العمل داخل الفندق	يوجد نظام اتصال يوفر المعلومة بشكل سريع	يعلمني رئيسي بكل المستجدات التي تحدث على مستوى الفندق	أشارك زملائي بالمعلومات والبيانات بمنتهى الدقة والسرعة
N Valid	40	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3,98	4,03	4,05	4,03	4,20
Std. Deviation	,577	,530	,597	,357	,405

Statistics

	تقدر الإدارة جهودي في العمل	يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين اكثر من معاقبة المقصرين	يتناسب الراتب الذي انتقاضه مع الجهود التي ابذلها في العمل	تدعم المؤسسة فرق العمل وتؤكد أهميتها في انجاز الاعمال	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة
N Valid	40	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3,68	3,75	3,85	4,00	4,03
Std. Deviation	,694	,630	,736	,555	,480

Statistics

		أسس المكافآت عادل وواضح داخل المؤسسة	حصولي على برنامج جديد يزيد من قدراتي على تحمل المسؤولية	تستقطب المؤسسة ذوي الخبرات للإفادة منهم	تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها	تؤمن الإدارة بأهمية التدريب كنشاط لتطوير مهاراتي
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,75	4,13	4,05	4,03	4,05
	Std. Deviation	,588	,607	,504	,480	,504

Statistics

		المحور 1	تفويض السلطة	المشاركات بالمعلومات	فرق العمل	التحفيز	التدريب
N	Valid	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	4,0250	4,1625	4,1000	4,0000	3,7375	4,0875
	Std. Deviation	,15811	,34692	,34344	,40825	,59901	,39039

يفوض لي رئيسي في العمل السلطة الكافية لاداء مهامي الوظيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	23	57,5	57,5	57,5
	أوافق بشدة	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

لا يتدخل رئيسي في العمل في الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق الى حد ما	1	2,5	2,5	2,5
	أوافق	32	80,0	80,0	82,5
	أوافق بشدة	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يتابعني رئيسي المباشر بعد التفويض ويقدم لي المقترحات"

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق الى حد ما	1	2,5	2,5	2,5
	أوافق	35	87,5	87,5	90,0
	أوافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يمنحني التفويض حرية التصرف في أداء مهامي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق الى حد ما	2	5,0	5,0	5,0
أوافق	29	72,5	72,5	77,5
أوافق بشدة	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

استطيع الحصول على المعلومات التي اريدها من اجل القيام بعملتي في الوقت المناسب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق الى حد ما	4	10,0	10,0	10,0
أوافق	26	65,0	65,0	75,0
أوافق بشدة	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

أشارك زملائي بالمعلومات والبيانات بمنتهى الدقة والسرعة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق	32	80,0	80,0	80,0
أوافق بشدة	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يعلمني رئيسي بكل المستجدات التي تحدث على مستوى الفندق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق الى حد ما	2	5,0	5,0	5,0
أوافق	35	87,5	87,5	92,5
أوافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يوجد نظام اتصال يوفر المعلومة بشكل سريع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	1	2,5	2,5	2,5
أوافق الى حد ما	3	7,5	7,5	10,0
أوافق	29	72,5	72,5	82,5
أوافق بشدة	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يشكل المدير فرق عمل لانجاز العمل داخل الفندق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق الى حد ما	5	12,5	12,5	12,5
أوافق	29	72,5	72,5	85,0
أوافق بشدة	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

التزم بشكل عال اتجاه المهام عندما اعمل ضمن مجموعة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	1	2,5	2,5	2,5
أوافق الى حد ما	4	10,0	10,0	12,5
أوافق	30	75,0	75,0	87,5
أوافق بشدة	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق الى حد ما	4	10,0	10,0	10,0
أوافق	31	77,5	77,5	87,5
أوافق بشدة	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تدعم المؤسسة فرق العمل وتؤكد أهميتها في انجاز الاعمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق الى حد ما	6	15,0	15,0	15,0
أوافق	28	70,0	70,0	85,0
أوافق بشدة	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	1	2,5	2,5	2,5
أوافق الى حد ما	11	27,5	27,5	30,0
أوافق	21	52,5	52,5	82,5

أوافق بشدة	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين اكثر من معاقبة المقصرين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	2	5,0	5,0	5,0
أوافق الى حد ما	8	20,0	20,0	25,0
أوافق	28	70,0	70,0	95,0
أوافق بشدة	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقدر الإدارة جهودي في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	2	5,0	5,0	5,0
أوافق الى حد ما	12	30,0	30,0	35,0
أوافق	23	57,5	57,5	92,5
أوافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

أسس المكافآت عادل وواضح داخل المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق الى حد ما	13	32,5	32,5	32,5
أوافق	24	60,0	60,0	92,5
أوافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

حصولي على برنامج جديد يزيد من قدراتي على تحمل المسؤولية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق الى حد ما	5	12,5	12,5	12,5
أوافق	25	62,5	62,5	75,0
أوافق بشدة	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تستقطب المؤسسة ذوي الخبرات للإفادة منهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق الى حد ما	4	10,0	10,0	10,0
أوافق	30	75,0	75,0	85,0
أوافق بشدة	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق الى حد ما	4	10,0	10,0	10,0
أوافق	31	77,5	77,5	87,5
أوافق بشدة	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تؤمن الإدارة بأهمية التدريب كنشاط لتطوير مهاراتي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق الى حد ما	4	10,0	10,0	10,0
أوافق	30	75,0	75,0	85,0
أوافق بشدة	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم: 13

Statistics

	توفر المؤسسة هامش من الحرية لتجربة الأفكار الجديدة في العمل	تتوفر الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة في العمل	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات جديدة تستجيب لتطلعات الزبائن	امتلك القدرة على اقتراح حلول لمواجهة المشكلات	تمتلك المؤسسة سرعة تقديم الخدمة
N Valid	40	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3,40	3,28	3,13	3,25	3,93
Std. Deviation	,900	,905	,939	,870	,474

Statistics

	تلتزم المؤسسة في تقديم الخدمة في الاجال المحددة لمنتفعي الخدمات	تهتم المؤسسة بمعالجة شكاوي الزبائن في الوقت المناسب	لمؤسستنا القدرة على تقديم الخدمات في وقت اسرع من المنافسين	يملك العاملون مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء اكثر من وظيفة او عمل	يمكن للمؤسسة تلبية طلبيات متزايدة للزبائن كما ونوعا
N Valid	40	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0	0

Mean	3,93	4,13	3,98	3,93	3,98
Std. Deviation	,526	,516	,423	,350	,620

Statistics

	تمتلك المؤسسة اليات	تضمن لها الاستجابة السريعة لاختيارات المنفعين من خدماتها	تسعى المؤسسة لتقديم خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصة سوقية أكبر	تسعى المؤسسة الى الاحتفاظ بالافراد الاكفاء للتخفيض من حجم التكاليف	تسعى المؤسسة دوما الى ابتكار طرق وأساليب تضمن لها تخفيض التكاليف
N Valid	40	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3,90	4,00	3,85	3,83	3,75
Std. Deviation	,632	,506	,622	,636	,588

Statistics

	تحرص المؤسسة على مراعاة بعد التكلفة في تقديم خدماتها	تستخدم المؤسسة أساليب مختلفة لتحسين جودة خدماتها	تستخدم المؤسسة طرق متعددة لمراقبة جودة خدماتها	تسعى المؤسسة لتحسين جودة خدماتها	تحاول المؤسسة باستمرار تقديم خدمات متميزة عن منافسيها
N Valid	40	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3,75	3,28	3,23	3,23	3,20
Std. Deviation	,630	1,062	1,097	1,000	,911

Statistics

	المحور 2	الابداع	التسليم	المرونة	التكلفة	الجودة
N Valid	40	40	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,7625	3,2375	3,9875	3,9625	3,7750	3,1875
Std. Deviation	,39203	,78436	,41583	,47214	,55412	,95868

توفر المؤسسة هامش من الحرية لتجربة الأفكار الجديدة في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق على الإطلاق	2	5,0	5,0	5,0
لا أوافق	4	10,0	10,0	15,0
أوافق الى حد ما	11	27,5	27,5	42,5
أوافق	22	55,0	55,0	97,5
أوافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تتوفر الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق على الإطلاق	1	2,5	2,5	2,5
لا أوافق	8	20,0	20,0	22,5
أوافق الى حد ما	11	27,5	27,5	50,0
أوافق	19	47,5	47,5	97,5
أوافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على تقديم خدمات جديدة تستجيب لتطلعات الزبائن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق على الإطلاق	2	5,0	5,0	5,0
لا أوافق	9	22,5	22,5	27,5
أوافق الى حد ما	11	27,5	27,5	55,0
أوافق	18	45,0	45,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

امتلك القدرة على اقتراح حلول لمواجهة المشكلات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق على الإطلاق	1	2,5	2,5	2,5
لا أوافق	7	17,5	17,5	20,0
أوافق الى حد ما	14	35,0	35,0	55,0
أوافق	17	42,5	42,5	97,5
أوافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تمتلك المؤسسة سرعة تقديم الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق الى حد ما	6	15,0	15,0	15,0
أوافق	31	77,5	77,5	92,5
أوافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تلتزم المؤسسة في تقديم الخدمة في الاجال المحددة لمنتهي الخدمات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق الى حد ما	7	17,5	17,5	17,5
أوافق	29	72,5	72,5	90,0
أوافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بمعالجة شكاوي الزبائن في الوقت المناسب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق الى حد ما	3	7,5	7,5	7,5
أوافق	29	72,5	72,5	80,0
أوافق بشدة	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

لمؤسستنا القدرة على تقديم الخدمات في وقت اسرع من المنافسين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق الى حد ما	4	10,0	10,0	10,0
أوافق	33	82,5	82,5	92,5
أوافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يملك العاملون مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء اكثر من وظيفة او عمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق الى حد ما	4	10,0	10,0	10,0
أوافق	35	87,5	87,5	97,5
أوافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يمكن للمؤسسة تلبية طلبيات متزايدة للزبائن كما ونوعا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	1	2,5	2,5	2,5
أوافق الى حد ما	5	12,5	12,5	15,0
أوافق	28	70,0	70,0	85,0
أوافق بشدة	6	15,0	15,0	100,0

Total	40	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

المؤسسة على اطلاع مسبق بكل ما يحدث في السوق من متغيرات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	1	2,5	2,5	2,5
أوافق الى حد ما	7	17,5	17,5	20,0
أوافق	27	67,5	67,5	87,5
أوافق بشدة	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تمتلك المؤسسة البيانات تضمن لها الاستجابة السريعة لاختيارات المنفعين من خدماتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق الى حد ما	5	12,5	12,5	12,5
أوافق	30	75,0	75,0	87,5
أوافق بشدة	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة لتقديم خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصة سوقية أكبر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	2	5,0	5,0	5,0
أوافق الى حد ما	5	12,5	12,5	17,5
أوافق	30	75,0	75,0	92,5
أوافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة الى الاحتفاظ بالافراد الاكفاء للتخفيض من حجم التكاليف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	1	2,5	2,5	2,5
أوافق الى حد ما	9	22,5	22,5	25,0
أوافق	26	65,0	65,0	90,0
أوافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة دوما الى ابتكار طرق وأساليب تضمن لها تخفيض التكاليف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	لا أوافق	1	2,5	2,5	2,5
	أوافق الى حد ما	10	25,0	25,0	27,5
	أوافق	27	67,5	67,5	95,0
	أوافق بشدة	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على مراعاة بعد التكلفة في تقديم خدماتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	2,5	2,5
	أوافق الى حد ما	11	27,5	30,0
	أوافق	25	62,5	92,5
	أوافق بشدة	3	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

تستخدم المؤسسة أساليب مختلفة لتحسين جودة خدماتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	14	35,0	35,0
	أوافق الى حد ما	5	12,5	47,5
	أوافق	17	42,5	90,0
	أوافق بشدة	4	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

تستخدم المؤسسة طرق متعددة لمراقبة جودة خدماتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق عل الإطلاق	1	2,5	2,5
	لا أوافق	14	35,0	37,5
	أوافق الى حد ما	3	7,5	45,0
	أوافق	19	47,5	92,5
	أوافق بشدة	3	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

تسعى المؤسسة لتحسين جودة خدماتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق على الإطلاق	1	2,5	2,5	2,5
لا أوافق	12	30,0	30,0	32,5
أوافق الى حد ما	5	12,5	12,5	45,0
أوافق	21	52,5	52,5	97,5
أوافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تحاول المؤسسة باستمرار تقديم خدمات متميزة عن منافسيها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	13	32,5	32,5	32,5
أوافق الى حد ما	6	15,0	15,0	47,5
أوافق	21	52,5	52,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم: 14

Correlations

	المحور 2	المحور 1	تفويض السلطة	المشاركات المعلومات	فرق العمل
المحور 2	1	,353*	,096	,091	,124
Pearson Correlation					
Sig. (2-tailed)		,026	,555	,575	,447
N	40	40	40	40	40
المحور 1	,353*	1	,490**	,601**	,480**
Pearson Correlation					
Sig. (2-tailed)	,026		,001	,000	,002
N	40	40	40	40	40
تفويض السلطة	,096	,490**	1	,157	,223
Pearson Correlation					
Sig. (2-tailed)	,555	,001		,334	,166
N	40	40	40	40	40
المشاركات المعلومات	,091	,601**	,157	1	,031
Pearson Correlation					
Sig. (2-tailed)	,575	,000	,334		,847
N	40	40	40	40	40
فرق العمل	,124	,480**	,223	,031	1
Pearson Correlation					
Sig. (2-tailed)	,447	,002	,166	,847	
N	40	40	40	40	40
التحفيز	,413**	,743**	,085	,433**	,116
Pearson Correlation					
Sig. (2-tailed)	,008	,000	,600	,005	,478
N	40	40	40	40	40
التدريب	,189	,555**	,190	,179	,040
Pearson Correlation					

Sig. (2-tailed)	,244	,000	,240	,270	,805
N	40	40	40	40	40

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,353 ^a	,124	,101	,33991	,124	5,396

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,623	1	,623	5,396	,026 ^b
	Residual	4,391	38	,116		
	Total	5,014	39			

a. Dependent Variable: 2 المحور

b. Predictors: (Constant), 1 المحور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,453	,945		1,537	,132
	1 المحور	,544	,234	,353	2,323	,026

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم: 15

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,096 ^a	,009	-,017	,36156	,009	,355

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,046	1	,046	,355	,555 ^b
	Residual	4,968	38	,131		
	Total	5,014	39			

a. Dependent Variable: 2 المحور

b. Predictors: (Constant), تفويض السلطة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	3,176	,789		4,026	,000
	تفويض السلطة	,111	,187	,096	,596	,555

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم: 16

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,091 ^a	,008	-,018	,36172	,008	,320

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,042	1	,042	,320	,575 ^b
	Residual	4,972	38	,131		
	Total	5,014	39			

a. Dependent Variable: المحور 2

b. Predictors: (Constant), المشار كتب المعلومات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,237	,724		4,471	,000
	المشار كتب المعلومات	,099	,176	,091	,566	,575

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم: 17

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,124 ^a	,015	-,011	,36046	,015	,590

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,077	1	,077	,590	,447 ^b
	Residual	4,937	38	,130		
	Total	5,014	39			

a. Dependent Variable: المحور 2

b. Predictors: (Constant), فرق العمل

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,199	,583		5,483	,000
فرق العمل	,111	,145	,124	,768	,447

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم: 18

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,413 ^a	,171	,149	,33078	,171	7,827

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,856	1	,856	7,827	,008 ^b
	Residual	4,158	38	,109		
	Total	5,014	39			

a. Dependent Variable: المحور 2

b. Predictors: (Constant), التحفيز

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,644	,362		7,313	,000
التحفيز	,266	,095	,413	2,798	,008

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم: 19

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,189 ^a	,036	,010	,35673	,036	1,401

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,178	1	,178	1,401	,244 ^b
Residual	4,836	38	,127		
Total	5,014	39			

a. Dependent Variable: المحور 2

b. Predictors: (Constant), التدريب

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,911	,622		4,679	,000
	التدريب	,181	,153	,189	1,184	,244

المصدر: مخرجات برنامج SPSS