

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
الرقم التسلسلي: ..... / 2020  
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)  
دفعة: 2020

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

# إستراتيجية تمكين الموارد البشرية ومساهمتها في تنافسية منظمات الأعمال دراسة حالة: مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

من إعداد الطالبين: تحت إشراف الدكتور

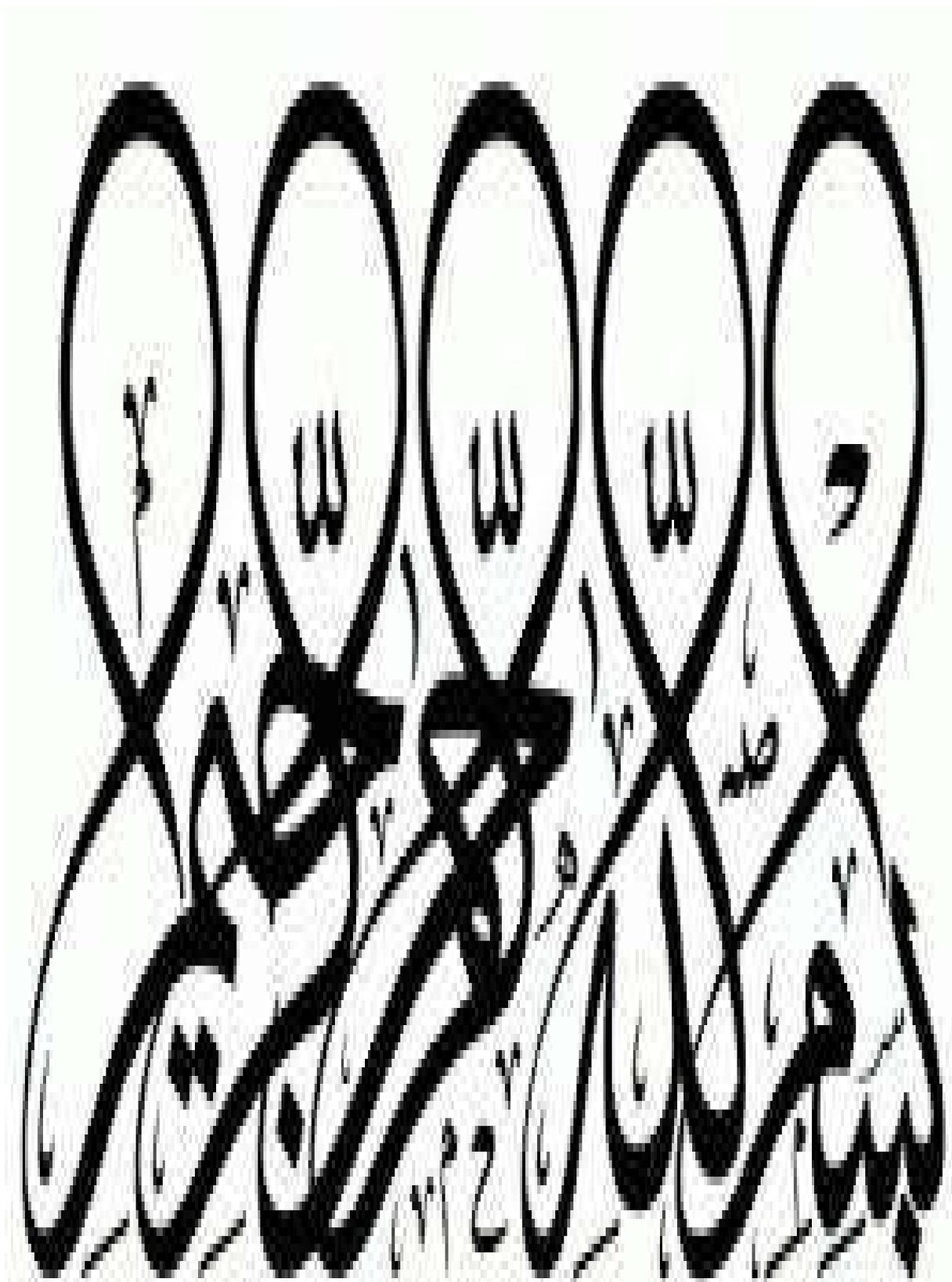
- درار يحي

✓ علي زياني  
✓ عيماد هامل

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
		رئيسا
د. درار يحي	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
		عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019



## شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " بعد حمد الله - وسبحانه وتعالى - وشكره والصلوة والسلام على نبيه محمد صلى الله عليه وسلم

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى:

الأستاذة المشرفة ديار يحي

الذي تعمدنا بنصائحه الثمينة ومعارفه القيمة وساعدنا على تحقيق مسعانا، إلى من كان رمزا للانضباط إلى من كان مكملا لكل نقص، إلى من كانت مرشدا لكل عمل إلى من كان سندا لكل موقف ومخرجا لكل مأزق واجمنا وشكرا وألفه شكر، سندعو الله بأن يرفعه بالعلم درجات ويحقق أبرز النجاحات ويتحصل على أعلى

الشهادات.

و نتوجه بالتحية والشكر أيضا إلى لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة، وإلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ومؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة تبسة -.

كما نتوجه بخالص الشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز وإتمام هذا العمل.

## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

- إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وربهما
- إلى كل أفراد أسرتي
- إلى كل الأصدقاء
- إلى كل من ساهم في تلقيتي ولو حرفه واحدا  
وساعدني في مشواري الدراسي سواءا من بعيد أو  
قريب
- إلى كل دفعة 2020

زيانبي علي.....هامل عماد

الفهرس العام

الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
-	شكر وعرافان
I	الفهرس العام
V	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
IX	فهرس الملاحق
أ-و	مقدمة
<b>الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي لإستراتيجية تمكين العاملين</b>	
02	تمهيد:
03	المبحث الأول: ماهية إستراتيجية تمكين العاملين
03	المطلب الأول:الاتجاهات الفكرية للتمكين
05	المطلب الثاني: مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين
09	المطلب الثالث: أبعاد وأشكال إستراتيجية تمكين العاملين
12	المبحث الثاني:أساسيات حول إستراتيجية تمكين العاملين
12	المطلب الأول: صيغ ومستويات إستراتيجية تمكين العاملين
16	المطلب الثاني: ركائز إستراتيجية تمكين العاملين
18	المطلب الثالث:دوافع إستراتيجية تمكين العاملين
20	المبحث الثالث: آليات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين
20	المطلب الأول:مراحل وشروط تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين
24	المطلب الثاني: القوى التي تحرك إستراتيجية التمكين
25	المطلب الثالث:الانتقادات الموجهة لإستراتيجية تمكين العاملين
28	خلاصة الفصل الأول:

**الفصل الثاني: الإطار النظري للقدرة التنافسية**

30	تمهيد
31	المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية
31	المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية
33	المطلب الثاني: محددات القدرة التنافسية
37	المطلب الثالث: أسباب وأنواع التنافسية
40	المبحث الثاني: التنافسية في منظمات الأعمال
40	المطلب الأول: مؤشرات قياس القدرة التنافسية
41	المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية:
43	المطلب الثالث: أسس تطوير القدرة التنافسية
46	المبحث الثالث: علاقة التمكين بأهم مداخل التنافسية
46	المطلب الأول: التمكين والتكلفة
47	المطلب الثاني: التمكين والجودة
48	المطلب الثالث: التمكين والمرونة
49	المطلب الرابع: التمكين والإبداع
51	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-</b>	
53	تمهيد
54	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-
54	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-
57	المطلب الثاني: البناء التنظيمي للمؤسسة
63	المطلب الثالث: إمكانيات المؤسسة
65	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
65	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

## الفهرس العام

67	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
69	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات
71	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
71	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية
76	المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة
83	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
91	خلاصة الفصل الثالث
93	خاتمة
96	قائمة المراجع
102	الملاحق

فهرس الجاول

## فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	تداول الاستبيان	65
02	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	67
03	معايير تحديد الاتجاه	68
04	قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	68
05	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	71
06	توزيع العينة حسب متغير العمر	72
07	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	73
08	توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	74
09	توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة	75
10	تحليل آراء العينة تجاه بعد تفويض السلطة	76
11	تحليل آراء العينة تجاه بعد التدريب	77
12	تحليل آراء العينة تجاه بعد الاتصال داخل المؤسسة	78
13	تحليل آراء العينة تجاه بعد الحوافز المادية والمعنوية	79
14	تحليل آراء العينة تجاه بعد فرق العمل	80
15	تحليل آراء المبحوثين تجاه المحور المستقل ( تمكين العاملين)	81
16	تحليل آراء العينة تجاه محور التنافسية	82
17	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	84
18	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية	85
19	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	89

فهرس الأشكال

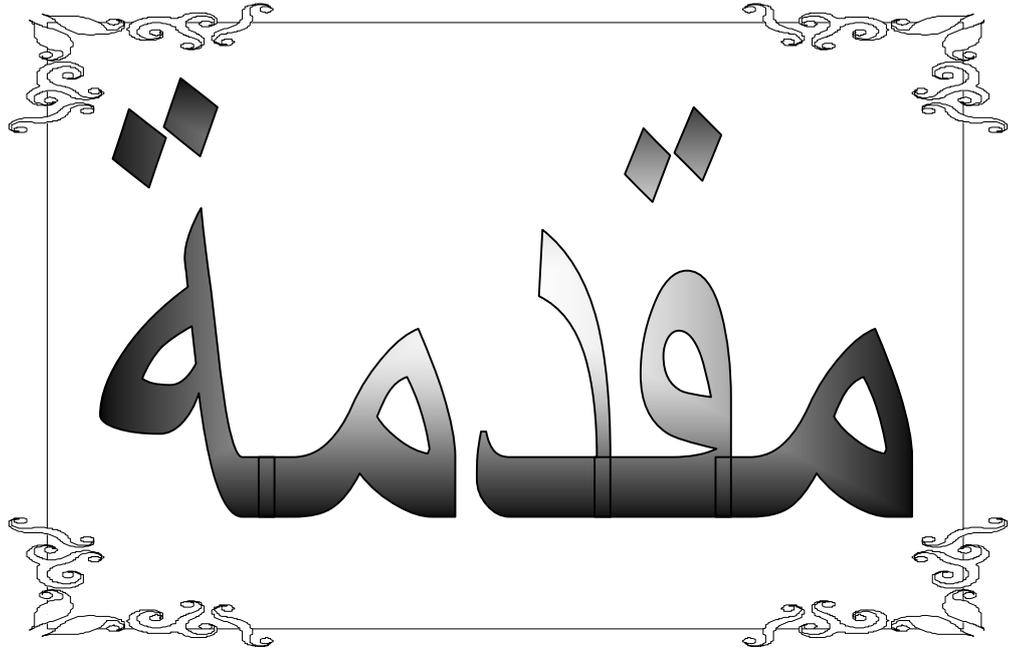
## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
13	مدرج مشاركة العاملين في إتخاذ القرار	01
16	تسلسل مستويات التمكين	02
21	مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين	03
34	محددات القدرة التنافسية	04
45	اثر تقليص الوقت على زيادة ربحية الشركة	05
58	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر الإدارة المركزية	06
59	الهيكل التنظيمي على المستوى الولائي	07
61	الهيكل التنظيمي لمصلحة الزبائن لـ UOT -تبسة-	08
62	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية -تبسة-	09
66	نموذج الدراسة	10
72	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	11
72	التوزيع البياني للعينة حسب متغير العمر	12
73	التوزيع البياني للعينة حسب متغير المستوى التعليمي	13
74	التوزيع البياني للعينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	14
75	التوزيع البياني للعينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة	15

فارس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
102	قائمة المحكمين	01
103	استمارة الاستبيان	02
108	نتائج spss	03



## مقدمة

تواجه منظمات الأعمال اليوم تحديات كبيرة نظرا للتغيرات العنيفة في بيئة الأعمال، وكذلك في ظل الانفتاح الذي شهده العالم، ما دفع الباحثين والمفكرين إلى البحث عن أساليب حديثة قادرة على مواجهة هذه التحديات بالاعتماد على العنصر البشري باعتباره أساس الطاقة الفكرية ورأس مال المنظمة ذلك لإحتكاكه الدائم و المباشر بكل المتغيرات البيئية.

ومن هنا أتت الحاجة لإستراتيجية تمكين العاملين، التي تقوم على رفع القيود المفروضة على العاملين ومنحهم حرية التصرف بالإضافة إلى إدماجهم في عملية اتخاذ القرار، وقد حظيت هذه الإستراتيجية باهتمام كبير من قبل المنظمات خاصة تلك التي تسعى إلى دعم قدراتها التنافسية كون العنصر البشري احد أهم الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين و الاستثمار فيه يعد مكسبا كبيرا للمنظمة.

### أولا: مشكلة الدراسة

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

**كيف تؤثر إستراتيجية التمكين في تنافسية الوكالة التجارية للإتصالات - تبسة ؟**

حيث أن مشكلة الدراسة تقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والتنافسية ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتنافسية ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال داخل المؤسسة والتنافسية ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية والتنافسية ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والتنافسية ؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

وفي ضوء هذه الدراسة ولأجل تحليل الإشكالية محل الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية

التالية:

✓ **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين إستراتيجية التمكين والتنافسية بالوكالة التجارية للإتصالات-تبسة-.

ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من **الفرضيات الفرعية** التالية:

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين تفويض السلطة والتنافسية بالوكالة التجارية للإتصالات- تبسة-.

## مقدمة

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين التدريب والتنافسية بالوكالة التجارية للاتصالات - تبسة-.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين الاتصال داخل المؤسسة والتنافسية بالوكالة التجارية للاتصالات - تبسة-.

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين الحوافز المادية والمعنوية والتنافسية بالوكالة التجارية للاتصالات - تبسة-.

✓ **الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين فرق العمل والتنافسية بالوكالة التجارية للاتصالات - تبسة-.

### ثالثا: أسباب إختيار الدراسة

تعد دراسة ممارسة التمكين من الدراسات الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية، ويعد تطبيقه على المستويين العام والخاص محدودا جدا وعليه فهو يحتاج إلى المزيد من البحوث والدراسات للتعرف على أثاره ونتائجه على جميع الأطراف ذات العلاقة في العمل المؤسسي.

### رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في:

✓ تعتبر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية أكثر الاستراتيجيات قدرة على إكساب المنظمات درجة عالية من المرونة والسرعة في مقابلة احتياجات العملاء، مستفيدة مما توفره إستراتيجية التمكين من خلق مناخ تنظيمي ملائم وفعال.

✓ تناولت هذه الدراسة أحد أكثر المواضيع حداثة واهتماما من قبل عدد كبير من الباحثين و المفكرين ومنظمات الأعمال في العقدين الأخيرين وهو موضوع التمكين.

✓ ارتباط موضوع الدراسة بمجموعة من العوامل المهمة في نجاح المؤسسة مثل مركزية الإدارة، فرق العمل

### خامسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

✓ تقديم إطار نظري يوضح مفهوم إستراتيجية التمكين الإداري واهم جوانبها النظرية.

✓ إلقاء الضوء على المفاهيم النظرية الخاصة بتنافسية منظمات الأعمال.

✓ الوقوف على اثر إستراتيجية التمكين في دعم القدرة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر، تبسة.

## سادسا: حدود الدراسة

من أجل التحكم في موضوع الدراسة، ومعالجة الإشكالية محل البحث، تم وضع حدود الدراسة تتمثل في:

✓ **الحدود الموضوعية:** إقتصرت هذه الدراسة على تحديد اثر إستراتيجية تمكين العاملين في دعم القوة التنافسية للمؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر وكالة- تبسة.

✓ **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من عمال للمؤسسة التجارية لاتصالات الجزائر وكالة -تبسة-.

✓ **الحدود الزمانية:** تمت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الدراسية 2019-2020م.

✓ **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة في الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة

## سابعا: منهج الدراسة

من أجل تأصيل المفاهيم الخاصة بمشكلة الدراسة تم الاعتماد في الفصلين النظريين على المنهج الوصفي التحليلي للإمام بجميع جوانب الموضوع عن طريق جمع وانتقاء المعلومات من مصادر مختلفة مثل الكتب، المجالات العلمية، الرسائل الجامعية، المؤتمرات، المقالات .... .

أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة ومن خلاله يمكن جمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة وتبويبها وتحليلها بالاعتماد على أدوات التحليل الإحصائي الوصفي كبرمجية الحزم الإحصائية الإجتماعية spss بهدف إبراز تأثير إستراتيجية التمكين على تنافسية الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة.

## ثامنا: هيكل الدراسة

بناء على الأهداف والفرضيات الموضوعية سابقا وفي حدود الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة تتضمن نتائج الدراسة والتوصيات حيث يختص الفصل الأول التأصيل المفاهيمي لإستراتيجية تمكين العاملين متضمنا ثلاثة مباحث وهما ماهية إستراتيجية تمكين العاملين، أساسيات حول إستراتيجية تمكين العاملين، آلية تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين، أما الفصل الثاني بعنوان الإطار النظري للقدرة التنافسية تناول ثلاثة مباحث، ماهية القدرة التنافسية، التنافسية في منظمات الأعمال، وأخيرا علاقة التمكين بأهم مداخل التنافسية .

والفصل الثالث تحت عنوان الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية تضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول تمثل في تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة الوكالة التجارية للاتصالات -تبسة، والمبحث الثاني إجراءات الدراسة، أما المبحث الثالث جاء بتحليل نتائج الدراسة اختبار فرضياتها.

#### 9.الدراسات السابقة:

فيما يلي بعض الدراسات و الأبحاث ذات الصلة بجوانب البحث:

#### أ.الدراسات العربية :

✓ دراسة عطاء الله فاطمة، جامعة البليدة 2، بعنوان ( التمكين التنظيمي ودوره في صناعة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري )، 2017.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية تمكين المورد البشري واعتباره استراتيجية يتحقق بفضلها الولاء التنظيمي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن أخذ ملاحظات ميدانية عن واقع المؤسسة الوطنية الجزائرية للسكك الحديدية. تم التوصل إلى أن المؤسسة تقوم بتوفير الفرص لموظفيها و منحهم هامش من الحرية والاستقلالية في أداءهم لأعمالهم بالتالي يرتفع مستوى ولائهم.

✓ خروف منير، ثوامرية ريم ،جامعة 8ماي 1945قالمة،الجزائر(القدرة التنافسية المستدامة في الجزائر -دراسة تحليلية-).

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الأهمية البالغة للتنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي و التقليل من سلبياته و تسيير تقرير التنافسية، دراسة تحليلية لمعرفة مكانة الجزائر في مجال التنافسية و كيفية قياسها

تم التوصل إلى النتائج التالية :

- تلعب القدرة التنافسية دورا كبيرا في رسم صورة المؤسسة أو البلد سواء تعلق الأمر بالحاضر أو فيما يتعلق بصورته المستدامة في إطار قدرة تنافسية مستدامة أي مدى الحفاظ على هذه القدرة التنافسية هي منبع قوة أو ضعف أي اقتصاد قياس القدرة التنافسية أمر صعب جدا و لا يمكن الاستدلال عليه بالاعتماد على مؤشر واحد لان ذلك سوف يعطي نتائج غير دقيقة و مغلوبة .

- الاقتصاد الجزائري لا يملك قدرات تنافسية.

✓ ريهام مفلح هيال حسين، قياس أثر القدرات التنافسية في أداء العمليات من وجهة نظر العاملين: دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في دولة الكويت،كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،

الكويت (رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال 2015)

## مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القدرات التنافسية على أداء العمليات من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في دولة الكويت، شملت عينة الدراسة 132 مستجيباً، عولجت البيانات المجموعة باستخدام وسائل الإحصاء الوصفي و الاستدلالي ( الانحدار الخطي البسيط، الانحدار الخطي المتعدد) تم التوصل إلى النتائج التالية :

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التنافسية بأبعادها (جودة الخدمة ،تكلفة الخدمة، الابتكار و التجديد، سرعة تقديم الخدمة ) على أداء العمليات في المستشفيات الخاصة في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين  
ب.الدراسات الأجنبية:

✓ **Kokila.p, in partial fulfillment for the award of the degree of doctor of philosophy ,Educational and research institute university ,Maduravoyal – Chennai- India,february 2016( Impact of Employee Empowerment on Job satisfaction in banking sector with reference to Chennai city )**

بنيت هذه الدراسة أولاً على آراء العاملين حيث: يعتقد العاملين أن وظيفتهم مهمة ولهم حرية في تقرير كيفية القيادة والسيطرة على المنظمة وقيام كل منهم بمعالجة جزء من العمل، أضف إلى ذلك أن التمكين يمثل الدرجة التي يشعر فيها العامل أن تدخلاته في القرارات الإدارية للمنظمة تصل إلى المستوى المرغوب فيه، وتم وضع ( تأثير تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي مع الإشارة إلى مدينة تشيناي ) كفرضية.

ولقد تم استخدام كل من البيانات الأولية والثانوية في هذه الدراسة وتم جمع البيانات الأولية لتقييم مستوى التمكين لدى العاملين بالاعتماد على الإستبيانات، أما الثانوية تخص القطاع المصرفي بالاعتماد على التقارير، كتب، مجلات، مصادر منشورة وغير منشورة ورابطات موظفي البنك.

ولقد تم إجراء دراسة تجريبية على عينة تتكون من 50 من العاملين بالاعتماد على formula as513 تم التوصل إلى النتائج التالية:

- من معامل الارتباط ظهرت النسبة 79 بالمئة من العلاقات الإيجابية بين التمكين العام ورضا الموظفين هذا يعني أن تمكين العامل له تأثير قوي على الرضا الوظيفي.  
- يكشف نموذج المعادلات formula as 513 على تأثير تمكين العاملين على الرضا الوظيفي كمعرفة الموظف لعمله الذي يعتبر أهم بعد للبحث على الرضا الوظيفي.

تشير النتائج إلى أن تمكين العامل في العمل له علاقة قوية للغاية لإثارة الرضا الوظيفي، كما توضح هذه النتائج التأثير القوي وتؤكد على أبعاد تمكين العاملين على الرضا الوظيفي.

✓ **Mostafa Mahmoud Mohamed Abdelsalem , Umm Al Qura University ,Saudi Arabaic , 2018 ,Economic Researcher Revview.( Suggestion to Strengthe The Sustainable Competitiveness of ThevHigher Education Sector in the Kingdom of Saudi Arabic).**

تهدف الدراسة إلى تحديد الميزة التنافسية و كيف يمكن تطبيق هذا المفهوم على قطاع التعليمي العالي بالمملكة العربية السعودية من أجل تحقيق أهم المحددات التي تساهم في الميزة التنافسية المستدامة ومعرفة أهم المعايير والعوائق التي تحول دون تطبيق هذا المصطلح .

وتم التوصل إلى أهم النتائج التالية :

- يوجد فرق بين الميزة التنافسية الميزة التنافسية المستدامة
- تسعى المملكة العربية السعودية إلى تعزيز القدرة التنافسية لقطاع التعليم .
- أدى الانخفاض في بعض التخصصات إلى نقص الخريجين وبالتالي مناصب عمل شاغرة لهذه التخصصات.
- العمل على إشراك سوق العمل في تحديد مخرجات العملية التعليمية ، والتي ستعمل على تطوير التغذية المرتدة من المجتمع لمؤسسات التعليم العالي .

# الفصل الأول:

التأصيل المفاهيمي لإستراتيجية تمكين العاملين

## تمهيد:

نظرا للتغيرات والتطورات المتسارعة التي تشهدها البيئة المحيطة بأنشطة المنظمة، كان لزاما على المنظمات التغيير في الإستراتيجيات والأساليب الإدارية وحتمية تحويل بناءها الإداري تزامنا مع الإنفتاح الذي يشهده العالم، إذ توجهت الأنظار مع هذا التحول إلى العاملين وخلق إستراتيجيات تبرز الأهمية البالغة لهم داخل المنظمة لإحتكاكهم المباشر مع المتغيرات البيئية، ومن بين هذه الإستراتيجيات إستراتيجية تمكين العاملين التي زاد الاهتمام بها من طرف الباحثين بإعتبارها موضوع حساس عصري يستحق التعمق فيه وذلك لأن هذا المفهوم يعمل على ترسيخ روح المسؤولية لدى العاملين، فأجريت الدراسات التي تبرز أهمية إستراتيجية التمكين وذلك لمواكبة الظروف والتحديات الراهنة والسعي للنمو والتطور والدخول في عالم المنافسة.

فمفهوم التمكين ليس مجرد كلمة أو مصطلح أو إستراتيجية ، فمهما بلغت الكلمة في بلاغتها فإن قيمتها لا تبدع إلا من خلال استخداماتها وتحويلها إلى فعل وأداء، وفي هذا الإطار تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

✓ المبحث الأول: ماهية إستراتيجية تمكين العاملين

✓ المبحث الثاني: أساسيات حول إستراتيجية تمكين العاملين

✓ المبحث الثالث: آلية تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين

## المبحث الأول: ماهية إستراتيجية تمكين العاملين

لم يرد مصطلح التمكين في الثقافة العربية الإسلامية سوى في مصدر واحد وهو القرآن الكريم فقد ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في أكثر من موقع وفي عدة مناسبات لقوله تعالى : بعد بسم الله الرحمان الرحيم الَّذِينَ ﴿إِنْ مَكَانَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾\* .

فمفهوم التمكين يعد من المواضيع المهمة التي غزت الساحة الإدارية وأثارت الجدل حول مفهومه وماهيته فالتمكين مفهوم إنساني كثير الأبعاد ومتعدد الاستعمالات وهو من العناصر المهمة التي تزيد من دافعية العاملين ومسؤولياتهم ،لهذا سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب ، خصص المطلب الأول إلى الاتجاهات الفكرية لإستراتيجية التمكين أما المطلب الثاني سيتم التعرف فيه مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين ، كما سيتم التعرض إلى أبعاد وأشكال إستراتيجية تمكين العاملين في المطلب الثالث.

### المطلب الأول:الاتجاهات الفكرية للتمكين

كثيرا ما يشار للتمكين إلى أنه فلسفة منظرية جديدة في حين يشير إليه البعض بالإستراتيجية الإدارية وآخرين بكونه إيديولوجية إدارية، ولغرض فك التداخل بين هذه المفاهيم وتحديث فيما لو كانت جميع هذه المفاهيم مقبولة لوصف التمكين أو غير مقبولة سنتناول كل وصف منها على انفراد.<sup>1</sup>

✓ **التمكين بوصفه فلسفة منظرية جديدة:** أشار Canningham إلى فلسفة المنظمة بكونها عقد ضمني بين أعضاء المنظمة يحكم هؤلاء الأعضاء على كيفية العمل جميعا، لإنجاز الغايات المنظمة، وأشارت Duvall إلى أن المنظمات تعتمد فلسفتين الأولى فلسفة المحافظة على الموارد لضمان النجاح المنظمي تسعى إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء والتقليص منها ، والثانية تكامل الموارد لضمان النجاح المنظمي، كما أشارPope إلى أنه فلسفة تعتمد في المهمات المستقبلية وللقرارات المنظمية والتخصيص المسبق، للموارد وكيفية التصرف بها من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات غير الصحيحة.

\*سورة الحج، الآية 41.

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة، (دار اليازودي العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2009)،

ورأى Horsfalt إن الأخطاء وفق هذه الفلسفة تعد دروساً للتعلم واكتساب معرفة جديدة تغير السلوك وتوجهه ضمن الآفاق الصحيحة. إذ أن الخطأ فرصة مضافة للابتكار والإبداع .

وصفها Duval على أنها فلسفة تعمل على تكامل الموارد لا سيما رأس المال الفكري، وتقتنع أن الأفراد يدخلون المنظمات باحثين فيها عن فرص النجاح وتحقيق الذات والشهرة ، لذا تلجأ المنظمات التي تعتمد هذه الفلسفة إلى تهيئة الأجواء المناسبة لكي يطلق العاملين طاقاتهم وإبداعاتهم دون التشديد على الإجراءات والأنظمة المقيدة للإبداع.

وقد أشار Canningman إلى أن المدراء الموجهين بالتمكين يلجئون إلى مراقبة النتائج بدلاً من مراقبة السلوك الفردي وذلك بإقامة نظام مراقبة النتائج ويكون دورهم إزالة كل ما يعيق الإنجاز مع ضمان توفير الموارد لغرض الأداء الفاعل، لذا تعد فلسفة ضمان النجاح الأفضل لخلق البيئة المنظمية الملائمة للتمكين.

✓ **التمكين بوصفه أيديولوجية إدارية:** الأيديولوجية الإدارية هي مجموعة الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة في المنظمات الاقتصادية، وهذه الأفكار تتغير وتتكيف تبعاً للضغوط في بيئة العمل، كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة وتنظيمها وإدارتها باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل.<sup>1</sup>

إن التغيرات البيئية بعد ثورة تقنية الاتصالات قد أحدثت تغيرات جوهرية كبيرة أبرزت الحاجة للإعتماد على الموارد البشرية بشكل كبير، مما دعت الحاجة لبروز أيديولوجيات تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معاناة الموظفين، حيث يعتبر التمكين واحدة من هذه الأيديولوجيات التي اعتمدها المنظمات في فرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متوفرة لهم قبل ذلك.

✓ **التمكين بوصفه إستراتيجية إدارية:** وصف Nixon التمكين كونه إستراتيجية إدارية تستخدم لتحفيز الأفراد العاملين وتشجيعهم بما فيهم المدراء، بغرض تحقيق أكبر استفادة ممكنة من مهاراتهم وخبراتهم الخاصة وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية لتحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

وعلى هذا الأساس أشارت Estrad إلى ما يأتي:

<sup>1</sup> - حسن موسى قاسم البينة، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز عمليات إدارة المعرفة، (دار الأيام للنشر و التوزيع،

عمان ، الأردن، 2014)، ص 48

<sup>2</sup> - زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره ،ص ص، 69 71

❖ تحديد رؤية المنظمة ونقلها إلى الواقع .

❖ وضع الأسبقيات .

❖ تطوير علاقات قوية بين زملاء العمل.

❖ توسيع شبكة الأعمال .

❖ الاستعانة بمجاميع الدعم الخارجية والداخلية، وإقامة التحالفات المشتركة كإجراءات التكامل باتجاهات عدة.

كما لخصت دراسية Cook إستراتيجية التمكين بتحديد الرؤية وتحديد القيم واعتماد العمل الفرقي واعتماد الإدارة لدور المسهل لضمان التنسيق والتكامل وتحسين العمليات.

في حين أشارت دراسة Long إلى ثلاثة مفاهيم رئيسية في إستراتيجية التمكين هي:

- خطة إستراتيجية سنوية.

- تقييمات إدارية سنوية.

- التدريب والتطوير.

عموما فالبعد الاستراتيجي للتمكين يكمن في تحقيق القيمة المضافة ضمن أهداف معينة وآفاق زمنية بعيدة.

### المطلب الثاني: مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين

من المعلوم أن وحدة المصطلح أمر صعب في ظل تنوع جذور الحقل العلمي المبحوث عنه واختلاف النظرات الفكرية تجاهه ولا بد من تناول مجمل تعاريف المصطلح بهدف تغطية اغلب جوانبه والسعي لتقديم تعريف يتسم بالشمول والموضوعية وأعلى درجة من الإجماع وهذا ما تناوله هذا المطلب إضافة إلى إبراز خصائص والأهمية البالغة لمصطلح التمكين .

### أولاً: تعريف التمكين

أوضحت الأبحاث أن هناك العديد ومن التعاريف لمصطلح التمكين:

- **التعريف الأول :** عرفا كل من Kernalghan و Clutterbuck: التمكين بأنه "مصطلح لتشجيع الموظفين وتحملهم المسؤولية الشخصية عن أي تحسين يحدث في أداء المهمة المنوطة بهم أثناء المساهمة في تحقيق الهدف العام للمنظمة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Maria Amaanda Nepwanga, **The Impact of employees Motivation and Emporverement on delivering service Quality to Enhance Customer satisfaction: case companyx**, Degree programme in Business Management thesis, March 2011, P21.

- **التعريف الثاني:** ذكر Brown أن التمكين هو عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم وأن التمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عملية بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تتاغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة.<sup>1</sup>

- **التعريف الثالث:** انطلق Daft في تعريفه للتمكين من "القوة" بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات المتحكمة، فيرى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة.<sup>2</sup>

- **التعريف الرابع:** يرى ملحم بان هناك آراء مختلفة حول التمكين إلا أنها تجمع في اغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور خارج سياق الوظيفة.<sup>3</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن إستراتيجية تمكين العاملين هي العملية التي من خلالها يتم إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في أداء مهامهم، وقوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم مما ينجم عنه تحمل لمسؤولية قراراتهم ويكون لهم دور فعال وبارز في المنظمة.

#### ثانيا: خصائص إستراتيجية تمكين العاملين

يلاحظ في بعض الأدبيات عن التمكين أن هناك من يخلط بين أبعاد التمكين وخصائصه ومقوماته ، ففي الوقت الذي تذكر **منيرة جعيان** أن هناك اتفاق عند من تطرقوا إلي أن أبعاد التمكين تشمل تفويض السلطة ، والتحفيز الذاتي والعمل الجماعي ، والتنمية المهنية، نجد **مضاوي الشعلان** و**سهام كعكي** تذكران أن التمكين يتميز ببعض الخصائص التي منها:<sup>4</sup>

- منح فرق العمل حرية أداء مهامها وحل مشكلاتها بصورة فعالة.
- استثمار الكفاءات والقدرات الكامنة في الأداء.
- التقليل من الإعتماد على الإدارة في سير العمل.

<sup>1</sup> - حسن موسى قاسم البنة، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>2</sup> - زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>3</sup> - عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي و مستويات التمكين التنظيمي، (دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013)، ص 131.

<sup>4</sup> - عبد السلام الشبروي عباس، التمكين الإداري مدخل لرفع كفاءة الاداء في مدارس التعليم العام في مصر، مجلة كلية التربية، العدد 20، جامعة بور سعيد، يونيو 2016، ص، 194.

- زيادة إنتاجية الأفراد.

- تحقيق الرضا الوظيفي.

وهناك خصائص أخرى لتمكين العاملين تمثلت في :<sup>1</sup>

- يحقق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.

- يعني التمكين تزويد الأفراد الصلاحيات الكافية لحل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي تواجههم.

- جعل الأفراد أقل اعتماد على الإدارة في إدارة أعمالهم.

- يجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أعمالهم.

### ثالثا: أهمية إستراتيجية تمكين العاملين

يعود التمكين بفوائد كثيرة على كافة المستويات في التنظيم (مستوى الفرد، والمجموعة والمنظمة)

حيث يساعد على توفير النمو التنظيمي، وتوفير فرص التطوير التنظيمي وتعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ

القرارات، ويمكن توضيح أهمية التمكين حسب المستويات التنظيمية إلى ثلاثة وهي:<sup>2</sup>

#### ✓ على مستوى المنظمة

- يعمل التمكين على توفير فرص أكثر لنمو المنظمة عن طريق إتباع إثبات الموظفين لأنفسهم وتسلية الضوء على مواهبهم وإبداعاتهم، فسياسة التمكين تسهل العمل مما يؤثر في عمل المنظمة ويزيد من حصتها السوقية ويؤثر في نجاحها.

- توفير فرص التطور التنظيمي حيث أن أهداف التمكين تصب في الأهداف الرئيسية التي تسعى خطط التطور التنظيمي لتحقيقها مما يؤدي إلى تنمية المرؤوسين وتحسين مهاراتهم وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم كتنمية نظام الحوافز.

- زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة وهذا راجع إلى استخدام الوسائل المتاحة لتقديم أفضل مستويات أداء.

- تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار حيث يعتمد التمكين على فكرة منح الأفراد السلطة في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> هجيرة بودهم، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2013)، ص 23.

<sup>2</sup> كرمية توفيق، تمكين العاملين -دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SC SEG- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (جامعة الجزائر 2007-2008)، ص ص: 69-73.

- يؤدي التمكين إلى تحقيق الديمقراطية في الإدارة حيث يشترك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات.

- تسهيل التخطيط الاستراتيجي طويل المدى.

- زيادة الإنتاجية.

#### ✓ على مستوى المجموعة:<sup>1</sup>

- تطوير فرق العمل من خلال فعالية تفويض أداء العمل إليهم فهي تظهر لهم مدى ثقة الإدارة بهم وتقديرها لقدراتهم.

- بناء فريق قوامه الثقة لأجل تقديم أفضل ما عنده.

- زيادة قدرة الفريق على الإبداع والمخاطرة.

- زيادة قدرة الفريق على التحليل كاستغلال الوقت وتفرغ الإدارة لأداء الأعمال التي يتعين عليها القيام بها، واستخدام الخبراء اللذين لديهم معرفة قد لا تتوفر لدى الإدارة.

#### ✓ على مستوى الأفراد:<sup>2</sup>

- زيادة مسؤوليات الموظفين الذي يؤدي إلى زيادة انتمائهم لعملهم وبالتالي تقليل وتوفير تكاليف المنظمة.

- زيادة الرضا الوظيفي من خلال الإجابة في أعمالهم.

- تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين يؤدي إلى تنمية النفس والخروج من الروتين.

- زيادة مشاركة الموظفين.

- التقليل من مقاومة التغيير

#### رابعاً: أهداف إستراتيجية تمكين العاملين

أشار Lawson إلى أن التمكين يمكن أن يحقق الأهداف الآتية:<sup>3</sup>

- إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.

- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة.

<sup>1</sup> - مريم فيها الخير، رشيد مناصرية ، أثر تمكين العاملين على فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة -دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج سونطراك حاسي مسعود-، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، العدد02، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2016، ص 206

<sup>2</sup> - مريم فيها الخير، أثر تمكين العاملين على فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة- دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج سونطراك حاسي مسعود-، (أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرياح ورقلة 2018)، ص 33

<sup>3</sup> - زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 93 95.

- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

في حين أشار Obenge & Ugboro إلى أن الهدف من التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن، أما Lioyd فقد رأى أن التمكين يقود إلى تحقيق ما يأتي:

- جعل العاملين يتمتعون برضاء أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء.

- يعد التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة.

ويرى Erstad أن الهدف الأساسي للتمكين هو تطوير أداء العاملين واستنهاض جهودهم الكامن بهدف تطوير أداء المنظمة، وركزت دراسة Thurston & Johnson على أن الهدف الرئيسي للتمكين هو البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم على الإبتكار لغرض إدامة المنظمات على البقاء في ظل البيئة التنافسية المعاصرة.

ويشير الباحثين إلى أن واحدا من الأهداف التي لا يمكن التغاضي عنه هو أن إستراتيجية التمكين تهدف إلى تحرير الإدارة العليا من الانشغال في الجانب العملي والانشغال إلى الجانب الإستراتيجي الذي يعد جانبا مهما لإدراك المنظمة لقدراتها الجوهرية.

#### المطلب الثالث: أبعاد وأشكال إستراتيجية تمكين العاملين

تسعى المنظمة من خلال تبنيها لأسلوب التمكين إلى بقائها دائما رائدة في مجالها العملي والوصول إلى أعلى درجات الفعالية والكفاءة، وقد وضع الباحثين مجموعة أبعاد توضح تمكين العاملين بالإضافة إلى التعرف على أشكال إستراتيجية تمكين العاملين وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب

#### أولا: أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين

هنالك خمسة أبعاد محاور للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد شكل التمكين المستخدم في أي منظمة، وفيما يلي عرضا لهذه المحاور:

✓ **المهمة:** يهتم هذا المحور بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي تم توظيفه من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا الموظفين مثلا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2014 الطبعة الثانية)، ص: 305-304.

✓ **تحديد المهمة:** يأخذ هذا المحور بعين الاعتبار حجم الاستقلالية المسئول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وكما توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به ومن ثم إعطاء الموظفين الفرصة للقيام بإنجاز المهام، وحجم التضارب بين مسئولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المدراء لتحقيق الأداء الفعال.

✓ **القوة:** إن أول خطوات التبصر في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو الموظفين على حد سواء، وبأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم.

✓ **الإلتزام:** يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الموظفين والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين لديهم، والقيام بتحفيزهم من خلال توفير احتياجاتهم للقوة، والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.<sup>1</sup>

#### ثانياً: أشكال إستراتيجية تمكين العاملين:<sup>2</sup>

يتخذ التمكين أشكالاً متعددة بناءً على الهيئة التي يتم إطلاق مبادرات التمكين عليها، فعملية تمكين الموظفين تظهر في أشكال عديدة منها:

✓ **عملية التمكين الرسمية:** وهي التي تستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المنظمة.

✓ **عملية التمكين غير الرسمية:** والتي تشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف.

✓ **عملية التمكين الطوعية:** وهي التي لا تستند إلى أي قواعد مؤسسية.

✓ **عملية التمكين المؤسسية:** حيث نجد بأن القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين الموظفين في عملية صنع القرار في المنظمات، حيث تظهر بعض القوانين المتعلقة بما يسمى "التحديد المشترك للقرارات".

✓ **عملية التمكين المباشرة:** وتظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر على عملية صنع القرار.

<sup>1</sup> - ايمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية -قطاع الاتصالات، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،

العدد 1، المجلد 30، جامعة دمشق 2014، ص206

<sup>2</sup> - حسن موسى قاسم البنة، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص44

✓ عملية التمكين التمثيلية: وتتم عندما يقوم بعض الموظفين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات.

## المبحث الثاني: أساسيات حول إستراتيجية تمكين العاملين

إن نجاح التمكين يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع الإدارة بفلسفة التمكين والالتزام بتطبيقه كإستراتيجية فعالة إذ يتوجب عليه منح الموظفين مسؤولية السيطرة على نشاطاتهم، فالموظفون الذين أعطوا الصلاحيات بعد تدريبهم وتقدير إنجازاتهم ينظرون إلى عملهم من منظور مختلف يجعلهم يمتلكون المؤسسة ويشعرون بأنهم مسؤولون شخصيا على أدائها وسيتم التعرف على صيغ ومستويات إستراتيجية تمكين العاملين كمطلب أول، وركائز إستراتيجية تمكين العاملين كمطلب ثان، أما المطلب الثالث سيتم عرض مختلف الدوافع والأسباب المؤدية إلى الاعتماد على تمكين العاملين كإستراتيجية داخل المنظمة.

### المطلب الأول: صيغ ومستويات إستراتيجية تمكين العاملين

يسعى التمكين الذي يتخذ عدة صيغ مختلفة من دون الإتحاد بشكل من الأشكال إلى إيجاد مستوى جديد داخل المنظمة وجعل العاملين يفعلون ما هو ضروري للمنظمة وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

### أولا: صيغ إستراتيجية تمكين العاملين

قد تتخذ إستراتيجية التمكين صيغ مختلفة حسب الحاجة، ويمكن تقديم ذلك في الآتي:<sup>1</sup>

#### ✓ صيغ التمكين عبر المشاركة:

Wilkinson & Marcinigton أشاروا إلى أن التمكين أساسا له صلة بالمشاركة إذ عرف Geroy التمكين بأنه "تصرف يمنح العاملين فرصة للمشاركة في عملية صنع القرار" فلم تعد الإسهامات المحدودة كافية للتعبير عن حرية العاملين.

تأتي المشاركة عبر مستويين، مستوى التكليف الذي يعني امتلاك العاملين لصلاحيات صنع القرارات ذات الصلة بتكليفات العمل المباشر وعلى مستوى صناعة الخدمة إذ يتصل الموضوع باحتياج العاملين الذي يختص بالقرارات المتميزة لتلبية الخدمة للزبائن.

#### ✓ صيغ التمكين عبر إغناء العمل:

تتضمن صيغة إغناء العمل في التمكين برنامجا تدريبيا مفصلا يشجع العاملين على إدراك وتقمص دور التعاطف مع معاناة الزبون بهدف إعطاء قيمة للخدمة المقدمة من قبل المنظمة واللجوء إلى المبادرات في تلبية متطلبات خدمة الزبون، وقد تتطلب هذه الصيغة بعض التغييرات في الأدوار الإدارية

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 71-76.

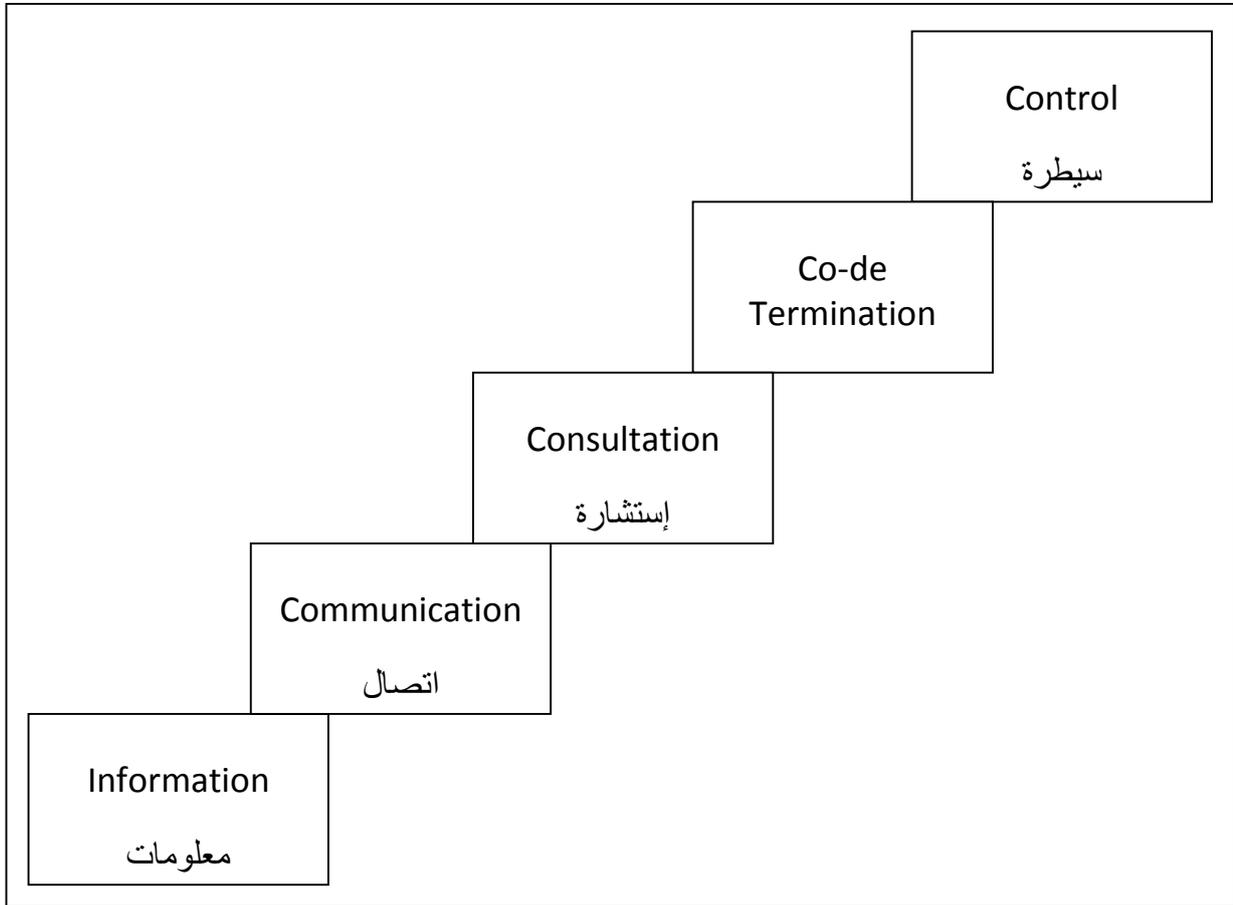
لتصبح أكثر دعماً وأقل احتياجاً للرقابة المباشرة، وعادةً يغير منهج إغناء العمل في التمكين من طبيعة هيكل الإدارة أو توزيع القوى والسلطات داخل المنظمة ومن مقومات هذه الصيغة المهمة هي المرونة في تدريب العاملين في مجال متطلبات خدمة الزبائن، ويفرض هذا المنهج وجود أفراد لديهم الصلاحية والمسؤولية لحل مشاكل الزبائن في الخط الأول.

✓ صيغ التمكين عبر الملكية:

أشار Marchington من خلال الشكل رقم (01) إلى أن سيطرة العاملين تمثل أعلى درجات

المشاركة

الشكل رقم(01): مدرج مشاركة العاملين في إتخاذ القرار



المصدر: زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، (دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009)، ص75.

وفي بعض السياقات تحظى ملكية العاملين للمنظمات الصناعية بقدر كبير من التأييد لأنها تساعد العاملين على تعزيز قدرتهم في اتخاذ القرارات، إذ من خلال الملكية يستطيع العاملون مقاومة أو على الأقل تقليل تأثير الضغوط والاستغلال الذي يمارسه المالكون بحقهم.

#### ثانيا: مستويات إستراتيجية تمكين العاملين

إن عملية إعادة الحيوية للمنظمة لا بد أن تحدث من أسفل إلى أعلى لكن هذه العملية قد تشكل ضغوطا على العاملين تجعلهم أقل إنتاجية، ويمكن التخفيف من حدة هذه الضغوط من خلال توفير مستوى عال من الانفتاح لدى الإدارة العليا.

وقد بين Kendrick أن للتمكين ستة مستويات يضيف كل مستوى قدر أكبر من التمكين وهذه

المستويات هي:<sup>1</sup>

✓ **المستوى الأول: ابحث، بلغ عن، أنا سأقرر:** يعتبر هذا المستوى هو الأساسي البسيط لأنه مناسب للموظف الجديد أو للمشروع في غاية الأهمية ومن وجهة نظر الموظفين فإن هذا المستوى الأكثر أمنا لهم، لأن الموظف لم يستحوذ على سلطة اتخاذ القرار، القرار الخاطئ يقع على عاتق المدير وليس الموظف.

✓ **المستوى الثاني:** يطلب من العامل البحث بالإضافة إلى تقديم مشورة حول النتائج التي توصل إليها، أصبح العامل ممكن ولديه مساهمة أكبر في اتخاذ القرار، واستخدام التمكين بصفة برنامج لتطوير الموظفين وبالتالي فهذا المستوى يعطي قدرة أفضل للموظف حول كيف يفكر ويعمل وما هي عمليات اتخاذ القرار، يبدأ بتحمل المزيد من المسؤولية اتجاه العمل الذي يقوم به.

✓ **المستوى الثالث: ابحث، قدم تقريرا عما تنوي القيام به، لكن انتظر مصادقتي:** في هذا المستوى يعطى للموظف القوة والسلطة لاتخاذ القرار بالاعتماد على البحث الخاص به "ماذا نحن فاعلون" ومع ذلك فهذا لا يعني عدم تدخل المدير، وذلك بالموافقة أو عدم الموافقة على القرار.

✓ **المستوى الرابع: ابحث، قرر ما تنوي أن تفعله، افعل ذلك ما لم أقل لا:** يعني هذا المستوى الموافقة على أي قرار يقدمه الموظف ولا يوجد انتظار طويل للإدارة، ولكن يجب على الموظف أن يعرف الأسباب التي تدفع إلى قول لا من قبل الإدارة قبل الموعد المحدد ليتم التأكد من أية معالجة.

✓ **المستوى الخامس: ابحث، اتخذ الإجراءات اللازمة، قرر ما تفعله:** في هذا المستوى يشعر الكثير من الموظفين بأنهم قد وصلوا إلى النقطة التي تشعروهم بالثقة وقدرتهم على العمل من تلقاء أنفسهم، وتحمل

<sup>1</sup> عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

المسؤولية الكاملة والشعور بالملكية وليس فقط في المهام أو المشاريع المحددة، ولكن بأخذ دورة داخل المنظمة بالكامل، وهذا المستوى هو نقطة يقف عندها كثير من الموظفين لأسباب مختلفة. فالموظفون يريدون تقرير ما فعلوه وقد يكون ذلك لضمان ما إذا كان على بيئة كبيرة بالعمل الذي يقومون به، أو قد يكون الشعور بالالتزام عند بقاءه في الحلقة، كذلك فإن عدد من المدراء ليس على استعداد للذهاب إلى المستوى الخامس لأنهم غالبا ما يرغبون بالحاجة إلى معرفة ما يجري.

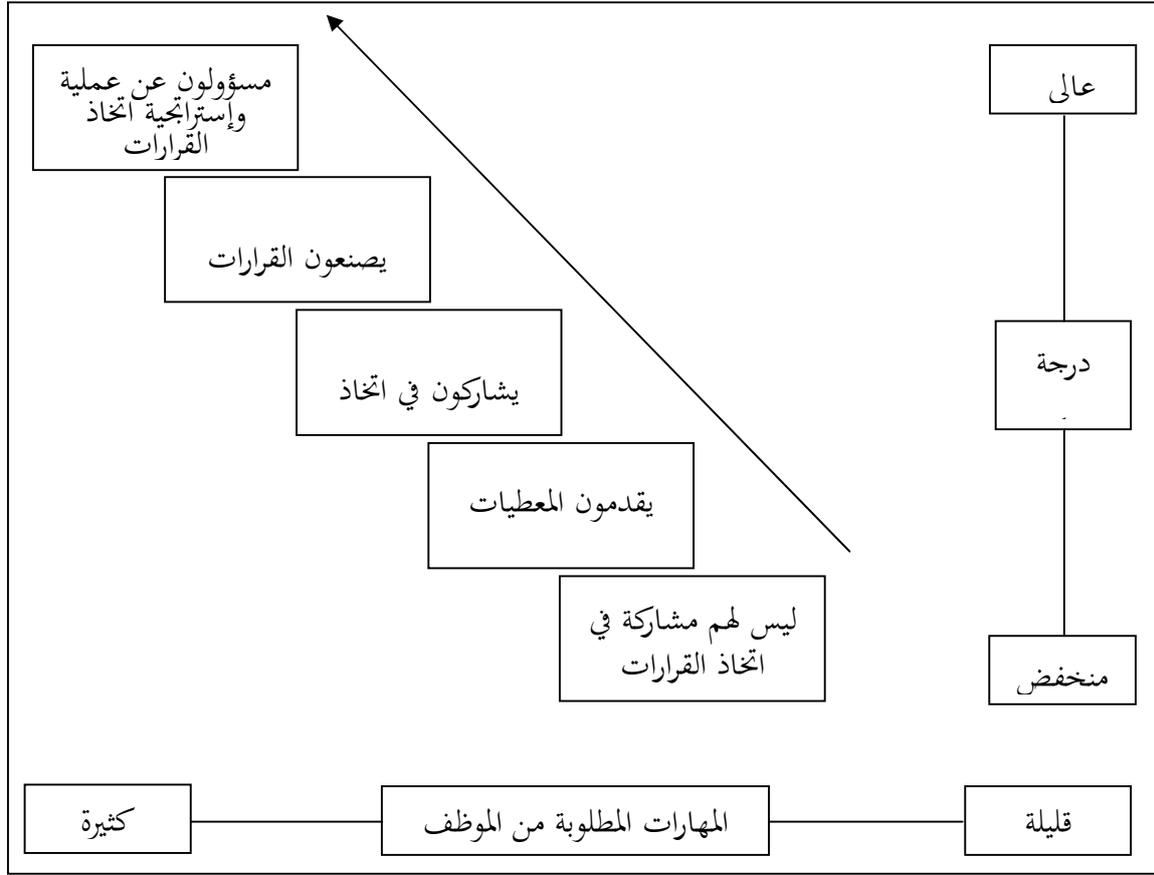
✓ **المستوى السادس: ابحث، اتخذ الإجراءات اللازمة، أي تقرير آخر أو اتصالات ضرورية.**

في هذا المستوى يقال للموظف أنك بمفردك ولديك القوة والسلطة للقيام بما تراه ضروريا لتحقيق أهداف الإدارة أو المنظمة ويشعر الموظفون بالخطر في هذا المستوى ولا توجد مراقبة للتأكد من أنهم اتخذوا القرارات المناسبة.

ونجد كثيرا من منظمات اليوم تطبق برامج التمكين ولكن بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرين بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرارات، وفي بعض المنظمات يعني التمكين إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرارات، ويبين الشكل التالي هذا التدرج في تطبيق التمكين<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالابداع الاداري في المنظمات الامنية،(دار المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر2015)، ص 28،29.

شكل رقم(02): تسلسل مستويات التمكين



المصدر: شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، ص 28.

يبدأ هذا التدرج من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك العاملون في وضع إستراتيجية المنظمة.

### المطلب الثاني: ركائز إستراتيجية تمكين العاملين

من أهم المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها التمكين ما يلي:<sup>1</sup>

✓ **التفويض:** يعد تفويض السلطة مفهوماً يقتصر على مفهوم التمكين ومقتضياته، فتفويض السلطة يعني منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء ضمن أسس وقواعد رسمية محددة، كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين كالشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالعامل ومستوى تأثير العامل وتأثير العمل في

<sup>1</sup> - مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر مجلس الشورى، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة نايف العربية الأمنية، السعودية، 2008)، ص 55؛ أيضاً جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين - دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد - العدد 1، المجلد 12، جامعة القادسية، 2010، ص 65.

تحقيق أفضل النتائج للمنظمة إضافة إلى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف وهذا ينطلق من أعلى إلى أقل في التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي.

✓ **المعرفة والمهارة:** لا يخفى على إنسان في القرن الواحد والعشرين الكم الهائل من المعرفة التراكمية التي تكونت ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى يومنا هذا، وما شهده العالم من تطورات تكنولوجية ومعرفية وعلمية تستدعي تغيرات في الأنماط الإدارية التقليدية، وتغيير في إدارة الموارد البشرية وفي شكل العلاقات بين مختلف أقطاب اللعبة الاقتصادية في المنظمة، من مديريين ومساهمين وعاملين وزبائن ومجتمع بأكمله، ومن أهم المفاهيم الدالة على ذلك في وقتنا الراهن ما يسمى بعامل المعرفة.

✓ **التدريب:** يعرف التدريب على أنه إجراء منظم ومستمر تقوم به المنظمة متى استدعت الحاجة إليه بغرض تحقيق كل أهداف الفرد العامل في المؤسسة مع تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل أما بالنسبة للمنظمة فتحصر أهدافها في زيادة الربحية والإنتاجية مما يحقق لها ميزة تنافسية.

✓ **الاتصال وتدفق المعلومات:** يعتبر الاتصال من المقومات الجوهرية للتمكين، فوجود نظم فعالة للاتصال مع المستفيدين من العملاء الخارجيين والداخليين يسمح بالتعرف على مدى رضاهم على مستوى الخدمات المقدمة لهم مع تقديم مقترحاتهم ومطالبهم، وكذلك يسمح للعامل بمعرفة أخبار المنظمة حيث يساهم في زيادة قدرته على انتهاج آليات واضحة لتنزيل المعلومات وتناقلها بين المستويات كافة مما يسمح باتخاذ القرار في الوقت المناسب لحل مشاكل قد تواجه العمل أو تشكل خطر على المنظمة ككل.

✓ **الثقة:** تكتسب الثقة من خلال الاهتمام بالآخرين والوقوف إلى صفهم فيما يحدث لهم من خير أو شر ومشاركتهم همومهم، فالثقة تبنى من خلال الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على الريح والتبادل وسياسة أنا أريح وأنت تريح.

✓ **الحوافز المادية والمعنوية:** يحتاج التمكين إلى من يتحمل مزيدا من الأعباء كالمسؤولية والمشاركة والتفكير على الرغم من أن هذه العوامل تعد في حد ذاتها حوافز معنوية تساهم في الرفع من معنويات العاملين، فالحوافز المادية تساهم في إبداع العاملين داخل المنظمات التي يعملون بها.

✓ **فرق العمل:** فرق العمل بكل بساطة هو مجموعة الأفراد يعملون مع بعضهم البعض تحت ظروف معينة لتحقيق أهداف مشتركة تخص المنظمة .

**المطلب الثالث:دوافع إستراتيجية تمكين العاملين**

- أشار العديد من الباحثين إلى وجود دوافع وأسباب أدت إلى اعتماد أسلوب التمكين من قبل المنظمات، باعتباره أسلوب قائم على منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات، وتتمثل هذه الدوافع والأسباب في:<sup>1</sup>
- يمثل التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية، والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن فضلا عن سرعة الاستجابة إلى جانب الكاف المنخفضة وتوافر الخيارات المعتمدة.
  - يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي.
  - يعد التمكين استجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الإيمان بقدرات العاملين وثقتهم بمهاراتهم وسلوكياتهم.
  - يعكس نجاح المتمكنين في أي منظمة على توافر أفراد يتمتعون بالقناعة الكاملة بما يملكون من خبرات ومهارات وقدرات كافية لتحمل المزيد من مسؤوليات العمل إلى جانب ثقتهم بجديّة الإدارة في تطبيق التمكين.
  - ما أفصحت عنه العديد من الدراسات الميدانية من نتائج إيجابية للتمكين يعكس دافعا مهما لتبني معظم المنظمات أسلوب التمكين.
  - أهمية الأفراد العاملين في إدراك المنظمة للتغيير وحاجتهم إلى اتخاذ الإجراءات والقرارات في الوقت المناسب، كما أن الأفراد الممكّنين يكونون أكثر التزاما ولديهم الرضا الوظيفي والاستمرارية في العمل لدى المنظمة لفترات أطول.
  - الثورة التكنولوجية والمعلوماتية والمنافسات الشديدة وإعادة هيكلة المنظمات، وتغيير توقعات الأفراد العاملين والتغير في النسق القيمي للمجتمعات
  - يعد التمكين طريقة فاعلة لاستعمال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين، كما يمثل التمكين ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغييرات والتحسينات. كما أنه يخلق شعورا لدى الأفراد العاملين بتحسين مساهمهم الوظيفي وبالتالي انعدام قلق الأمان الوظيفي.

كما يوجد بعض الدوافع والأسباب الأخرى للتمكين وتمثلت في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إحصان دهش جلاب، كامل كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، (دار الصفاء، عمان، 2012، الطبعة الأولى)، ص 45 - 48.

<sup>2</sup> صلاح الدين حسن السيسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة ISO (دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011)، ص

- نظم العمل عالية الأداء تعمل على الاستغلال الكامل لمبادرات وإبداعات الأفراد العاملين للخطوط المباشرة من خلال تبني قوي ومدرك لأسلوب تمكين الأفراد العاملين.
- تبني مدخل تمكين الأفراد العاملين من قبل المنظمات الرائدة واعتباره مدخلا يمكن الأفراد من أداء مهامهم بطرائق أكثر عملية ويصبحون أكثر مقدرة.
- يأتي التمكين كاستجابة لخصوصية العصر الراهن وما يؤكد عليه من إيلاء أهمية استثنائية للأفراد باعتبارهم من أبرز أهم الموجودات المعرفية.
- إن سرعة التغيرات البيئية وتعقيدها قد أوجبت على المنظمات تمكين أفرادها بقصد مواجهة تلك التحديات من خلال أحد أشكال الاستثمار الحديثة التي تركز على أهمية العنصر البشري في مواجهة مثل هذه التغيرات

وترى عارف أن أسباب ودواعي التوجه التنظيمي نحو تمكين العاملين يمكن تلخيصها بالآتي:<sup>1</sup>

- الثورة التكنولوجية والمعلوماتية.
- التغير في النسق القيمي للمجتمعات.
- المنافسة الشديدة.
- إعادة هيكلة المنظمات.
- إعادة النظر في الاعتقاد السائد بأن المدير بالضرورة هو الخبير.
- تغيير توقعات المستهلك
- تغيير توقعات الأفراد العاملين

<sup>1</sup> عبدالله خالد، التمكين النفسي، (دار الإصدار العلمي للنشر، عمان، الأردن، 2017)، ص 70

### المبحث الثالث: آليات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين

في هذا المبحث سيتم التعرف على ما يحتاجه التمكين من أجل تطبيقه على أرض الواقع باعتباره استراتيجية بناءة داخل المنظمة تساهم في تحسين أداء عاملها ورفع من إنتاجيتها، وسيتم التطرق إلى أهم المراحل والشروط التي يندرج عليها هذا المفهوم كمطلب أول، والإشارة إلى أهم القوى التي تحرك وتفرض تطبيق هذه الإستراتيجية كمطلب ثان، أما المطلب الثالث فتجسد في الانتقادات الموجهة لإستراتيجية تمكين العاملين.

#### المطلب الأول: مراحل وشروط تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين

إن التمكين يؤدي إلى الخروج لمستوى جديد، ويجعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وما تحتاجه المنظمة فعلا، وتطبيق إستراتيجية التمكين يتم بمراحل ووفق شروط معينة وهذا لأجل تحقيق مختلف أهداف المنظمة

#### أولاً: مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين

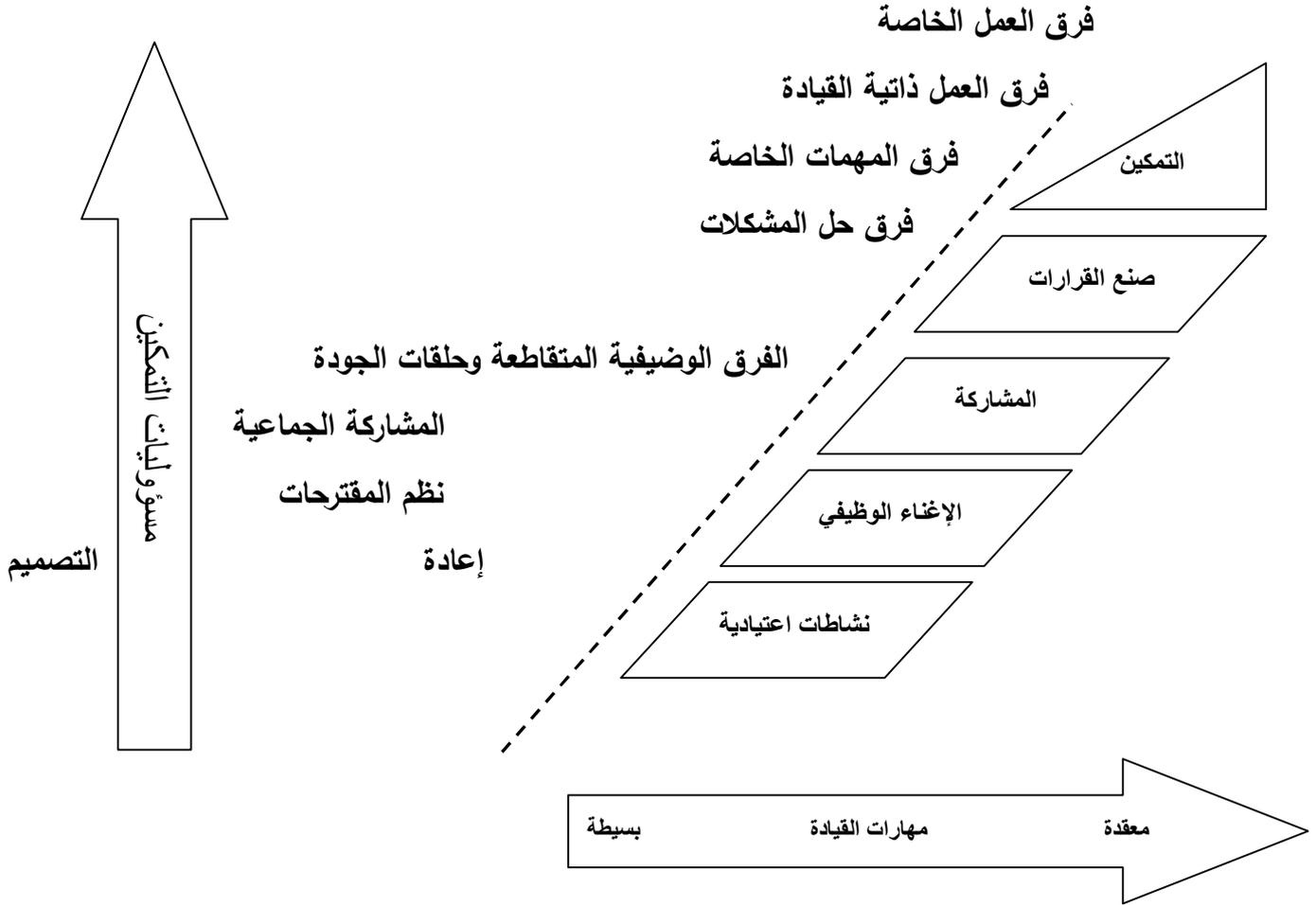
وصف Davis & Gotes مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين بما يأتي<sup>1</sup>:

- تهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين وإزالة العوائق التي تعترض سبيله .
  - وضع الأهداف وتحديد سقفها الزمنية.
  - توفير التسهيلات المادية في بيئة العمل.
  - اعتماد آليات التطبيق والتفويض والضبط والتطوير .
- ومن وجهة نظر Daft فإن تطبيق إستراتيجية التمكين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعديا وعلى النحو الآتي:
- نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم اتجاه الأعمال المنوطة بهم.
  - تشجيع مقترحات العاملين.
  - منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وبخاصة من ينال الثقة منهم
  - تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل ذاتية القيادة وفرق المشاريع الخاصة.

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص، 96 97

- تمكين العاملين على نحو تام والشكل رقم (03) يوضح مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين كما وضحتها (Daft):

شكل رقم (03): مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين



المصدر: زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة، (دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009)، ص، 97.

إن تبني استراتيجية التمكين التنظيمي أمر ليس بالقرار البسيط، فالتمكين يمر بمراحل منتظمة بقصد ضمان تطبيقه وتحقيق أهدافه بشكل مرض، فالمنظمة يراد لها الانتقال من حالة التحكم والأمر وصولاً لحالة المشاركة والديموقراطية، ويمكن تطبيق التمكين بإتباع الخطوات التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حسن موسى قاسم البنة، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص، 49 51

✓ **تحديد مبررات التغيير:** يجب أن تحدد إدارة المنظمة سبب تبني التمكين لموظفيها، وذلك للقيام بتكييف خطوات التمكين وعملياته بما يوائم ويحقق الأهداف المتوقعة منه، وأيا كان مبرر تبني التمكين، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض فيبدأ الموظفون بالتعرف على توقعات الإدارة والسعي لتحقيقها.

✓ **التغيير في سلوك المدراء:** أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المدراء لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصف بتقبل مبدأ التخلي عن السلطة، فهناك ما ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء لذلك.

✓ **تحديد القرارات القابلة للمشاركة:** إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدراء للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل للتعرف على متطلبات التغيير في السلوك. فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة سابقة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي. فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي يتوقع أن تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الذين يعملون بشكل فردي.

✓ **المشاركة في المعلومات:** لكي يستطيع المرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة. فيجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تساهم في نجاح المنظمة.

✓ **اختيار الأفراد المناسبين:** يجب على المدراء اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

✓ **توفير التدريب:** التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين الموظفين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية لرفع مستوى المهارات والقدرات الفنية للموظفين.

✓ **الإتصال لتوصيل التوقعات:** يجب أن يتم توضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للموظفين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم. ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء الموظفين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين

✓ **وضع برنامج المكافآت:** يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلائم واتجاهها نحو تفضيل العمل من خلال فريق. فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في تقديم مكافآت للموظفين تعترف بسلوكهم المنسجم مع التمكين.

✓ **التريث لجني ثمار التمكين:** تغيير بيئة العمل لن يتم في يوم وليلة. فيجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث يتوقع أن يقاوم الموظفون أية محاولة لإيجاد برنامج قد يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، كما سيقاوم المدراء أية محاولة لنزع الصلاحيات وتقويضها.

#### ثانيا: شروط تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين

لا بد من توفر مجموعة من الشروط الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وتتمثل في الأتي:<sup>1</sup>

✓ **تدريب العاملين:** لا يمكن أن تعطي للعاملين السلطة في اتخاذ القرارات وهم يفتقدون للمعرفة، فالتدريب مهم ودوره فعال في اتخاذ القرارات في العمليات التشغيلية التي اختفت منها العمالة اليدوية وحل محلها أجهزة الكمبيوتر في المراقبة والتحكم من خلال تشغيل المعلومات لاتخاذ القرارات الفورية، لذلك يجب العمل على التدريب المستمر للعاملين وتطوير إمكانياتهم للتعامل مع الأجهزة المعقدة.

✓ **المشاركة في الرؤية:** يجب أن تتشارك الإدارة والعاملين في نفس الرؤية لكي ينجح التمكين، فالعامل يجب أن يكون على دراية بالصورة المستقبلية للمؤسسة، لأنه مفتاح التوجه للمستقبل والمشاركة في الرؤية وقبول العامل لها يخلق نوعا من التماسك ووحدة الهدف، فهي تمثل البوصلة التي تنظم جميع القوى بالمنظمة وتشير إلى المقصد الذي ينبغي الوصول إليه.

✓ **وضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير:** يحتاج العاملون والمديرون على حد سواء إلى وجود مجموعة من القيم التي تتلاءم مع المتغيرات السريعة، فهي في حاجة إلى معايير جديدة للسلوكيات والمعتقدات المختلفة لأجل توصيلها للعاملين.

✓ **إعادة هيكلة نظم المكافآت:** لأجل اختراق مخاطر التغيير، يجب أن يحظى العاملين بمكافآت كبيرة للنجاح في التحول، لذلك تسعى الإدارة جاهدة لتعديل نظم المكافآت، ووضع العاملين معها في كفة واحدة نظرا لكون العاملون مصدر نجاحها أو فشلها، فأصبحت الكثير من المنظمات تعتمد على نظام الأجر مقابل الأداء المتميز لأجل تحقيق جودة في المنتج والخدمة.

✓ **الثقة في العاملين:** أساس عملية التمكين الثقة أي ثقة المديرين في العاملين، فالثقة يتم بناءها بمرور الوقت من خلال السلوكيات والتصرفات في كل الجوانب، فالعاملين في كافة المستويات الذين يفتقدون الثقة بالإدارة أو يخافون الوقوع في الخطأ لن يتحملوا أية مسؤوليات جادة في هذه المرحلة، فالمديرون

<sup>1</sup> - كرمية توفيق، تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين، مجلة المعارف، العدد18، جامعة البويرة، 2015، ص ص: 249-251؛ أيضا قاسمي كمال، ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين- دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد18، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017، ص 298.

الذين يعتمدون على مبدأ المحاباة في اختيار من يقومون بالتمكين للعاملين لن يتمكنوا من تحقيق أي انجاز ذو قيمة.

✓ **تدعيم الأخذ بالمخاطر:** المنظمة التي لا تسمح بالأخطاء مطلقا تجد صعوبة في تمكين العاملين أو الأخذ بالمخاطر حيث يخشى المديرون الوقوع في الخطأ لما يتبعه من عقاب أو تغيير في المسار الوظيفي، فالعامل الذي يعاقب عند حدوث خطأ سوف تختفي مبادراته وابتكاراته وإبداعه، لذلك من أفضل الأساليب للأخذ بالمخاطر هي تشجيع كل من يأتي بمنتج أو فكرة جديدة من خلال إشراكه بملكية ذلك المنتج أو الفكرة من البداية حتى النهاية

### المطلب الثاني: القوى التي تحرك إستراتيجية التمكين

في البداية كانت الآمال المرتبطة بالتمكين تستند على التعامل مع الأفراد من منظور إنساني وعلى المنافع التي ستعود على المؤسسة، ومع تغير المناخ المؤسسي أصبح البحث عن طرق جديدة لأجل البقاء ضروريا، وكان تمكين العاملين أحد أكثر الطرق فاعلية في هذا المجال يرى gands القوى التي تحرك التمكين هي<sup>1</sup>:

- أن العولمة في البيئة العالمية تدفع بعض الشركات نحو التنافس بشكل فعال في أسواق جديدة والتعريف بموقعها الأصلي في السوق بالمقارنة مع منافسة جديدة وجادة، وهنا يتوجب على هذه المؤسسات أن تبدي سرعة في الاستجابة، سواء في إنزال المنتجات الجديدة إلى السوق أو الاستجابة لرغبات الزبائن، لذلك يجب أن تتاط سلطة صنع القرارات بأولئك الذين يعملون قريبا من المشكلة إذا ما كان الهدف تحقيق أسرع استجابة ممكنة، وبالتالي التمكين يجعل الأفراد يستجيبون بشكل أسرع.

- المنافسة الحادة تتطلب المزيد من الابتكار الذي يأتي من خلال التطوير المتواصل، ولتحقيقه من طرف العاملين يجب أن يشعروا بالمسؤولية وحصولهم على التمكين لأجل الوصول لمستوى عال من الفاعلية .

- إن زيادة المنافسة يولد الحاجة نحو إنتاجية أعلى، فالزبائن الذين يحملون وعيااليا يبحثون عن القيمة في منتجاتهم وخدماتهم وهذا يتطلب إدارة للأداء والأسعار وآليات ضبط وإشراف لصنع القرارات، كل هذا لا يمكن دون توفر التمكين الذي يعمل على تقليل التكاليف وبيتح استخدام المصادر البشرية والمادية بشكل فعال.

<sup>1</sup> -رامي جمال أندوراس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، (عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، الطبعة الأولى)، ص ص: 116-117.

- انطلاقاً من حقيقة المؤسسات التي تعاني نقصاً في التمويل، ومع تقديمها عدداً تحت المطلوب من الخريجين ذو المهارات والقدرات لذلك تعمل المؤسسة جاهدة على حماية إمكانات الأفراد بتوفير وظائف وأدوار تمكينية.

### المطلب الثالث: الإنتقادات الموجهة لإستراتيجية تمكين العاملين

إستراتيجية تمكين العاملين هدفها الوصول إلى أعلى أداء ممكن لأجل تحقيق أهداف المنظمة بكل كفاءة وفعالية فهذه الأخير تحقق نتائج في غالبها إيجابية للعامل المناسب لمفهوم التمكين إلا أن هذا لا يمنع من ظهور أعباء وتصادف مشكلات ومعوقات لهذا الأسلوب وهذا ما سيتم ذكره.

### أولاً: الإنتقادات الإيجابية الموجهة لإستراتيجية تمكين العاملين:

هناك العديد من الإنتقادات الإيجابية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- زيادة الانتماء الداخلي بمعنى الانتماء للمؤسسة وفريق العمل بالإضافة إلى المهام التي يقوم بها وهذا كله محصلة لتحقيق هدف الرغبة بالعمل ومناخ العمل وينتج عن هذا تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل.

- رفع مستوى أداء العاملين تعتبر فكرة بالغة الأهمية فهي قوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فالمنظمة عن طريق أسلوب التمكين تحاول أن تمنح ثقته وسلطتها وصلاحياتها ومكافأته للموظفين كما أنها تحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية تصرف.

- اكتساب المعرفة والمهارة عن طريق التدريب والتنمية، والمحافظة على الموظفين من التسرب والهجرة فالمؤسسة الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة وزيادة حرصها والتمسك به، وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسة سيكون من أكبر الأخطاء.

- شعور الموظف بمعنى الوظيفة وتحقيق الرضا الوظيفي، فالموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر خاصة حينما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ويشعر أنه عنصر هام مما يدفعه إلى النظر للعمل نظرة شمولية، مما يساهم في تحقيق الذات والتميز وإشباع الحاجات العليا المعنوية، فالعامل كلما شعر بحرية تصرف ومشاركة واستقلالية زاد رضاه الوظيفي وهذا من أهم المزايا التي يتمتع بها أسلوب تمكين العاملين.

<sup>1</sup> عاكف لطفي خصاونة، ادارة الابداع والابتكار في منظمة الاعمال، (دار الحامد للنشر، الأردن، 2011، الطبعة الأولى) ص 99؛ ايضاً محمود حسين الوادي، التمكين الاداري في العصر الحديث، (دار الحامد، الأردن، 2012، الطبعة الأولى)، ص 131.

المشاركة الفاعلة عن طريق تمكين العاملين، مما يجعلها تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه الأهداف الموضوعة من قبل المنظمة.

### ثانيا: الإنتقادات السلبية الموجهة لإستراتيجية تمكين العاملين

على الرغم من الإهتمام الموجه الذي حظي به التمكين كمفهوم إداري معاصر في البيئات المختلفة ، إلا أنه لم يسلم من الانتقادات التي وجهت إليه.<sup>1</sup>

- إذ يرى Buchanan and Huczynski أن التمكين ليس فعالا دائما خاصة عندما تكون حالة عدم التأكد سائدة في العمليات الإنتاجية ، ويتوجب على العاملين التعامل مع طلبات الزبائن المتصفة بالغموض والتغيير، لاسيما عندما تكون الوظائف قياسية وروتينية فإن الأداء لا يتأثر بالتمكين .

أشار Yuki في انتقاده للتمكين للنقاط التالية:

- التكلفة المرتفعة لاختيار وتدريب الأفراد العاملين.

- تكلفة العمل المرتفعة للعمال المهرة.

- التناقض في جودة الخدمات.

- القرارات السيئة والمكلفة لبعض العاملين.

-شعور الزبون بعدم الإنصاف من خلال الخدمات الغير متوازنة.

- معارضة الإدارة الوسطى الناجمة عن شعورها بالتهديد.

-الصراعات الناتجة من زيادة حدود توقعات العامل.

يعتقد Chelladurai أن العاملين لم يمنحوا التمكين بالكامل والسبب هو أن أهداف المنظمة وهيكلها التنظيمي وأساليب تقييم الأداء ونظم المكافآت فيها قد لا تدعم مبادرات التمكين، إلى حد اعتبار هذه العوامل من أهم العوائق التي قد تمنع من إدراك التمكين.

يضيف ملحم أن العديد من الباحثين قد أبدوا تحفظهم تجاه مفهوم التمكين في المنظمات ، والسبب في ذلك يعود إلى الجهود الجبارة التي تتطلبها عملية تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين كإعادة هيكلة المنظمة وعملياتها وأنظمتها ومناخها التنظيمي ، لذلك فإن التمكين لا يمثل حلا سحريا ولا علاجا سريع الأثر، ولكنه برنامج تغيير وتجديد تسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذه الرؤية.

<sup>1</sup>احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سبق ذكره ، ص ص 116 117.

أشار Ongori في انتقاده للتمكين بأنه يزيد في نطاق وظائف العاملين، الأمر الذي يتطلب التدريب الصحيح لتحمل عبء أكبر، إذ يؤثر التمكين سلباً على عملية التوظيف لأنه يعتمد على وجوب توفر الخصائص والمهارات اللازمة لتحمل أعباء التمكين للعاملين الجدد.

### خلاصة الفصل الأول:

تعد عملية تمكين العاملين إستراتيجية إدارية حديثة تكسب المنظمة قدراً كبيراً من المرونة في تلبية طلبات العملاء الداخليين والخارجيين، فتم إظهار معنى التمكين وتعزيزه وبلورته وتوضيح مجموع الركائز

التي من شأنها تفعيل هذا الأخير ومدى أهميته في المنظمات حيث يهتم بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم وكسر الحدود الإدارية التنظيمية الداخلية بينهم .

فالتمكن ارتقى بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات أعلى من تعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع وروح المبادرة، فجوهر هذا المفهوم يتمركز حول منح الحرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية مع وجود وعي أكبر واحترام وتقدير من خلال منحه شعور بالاستقلالية ما يزيد من ولائه وانتمائه لمنظمتة فيكسر طاقاته وإمكاناته لخدمتها والتضحية من أجل تقدمها ونموها، وما زاد من أهمية التمكين كونه مفهوم يحوي مختلف المعاني من رضا ودافعية أيضا، فهو يعمل على تنمية السلوكيات الإيجابية في المنظمة ويرفع من فعاليتها.

الفصل الثاني:  
الإطار النظري للقدرة التنافسية

### تمهيد:

تعمل المؤسسات في ظل بيئة متحركة ومعقدة، تحتوي على مجموعة من المتغيرات والتحديات التي يكون لها أثر بالغ في مجمل القرارات التي يتخذها المدراء في المؤسسة، ومن أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة هي المنافسة، والتي تعد مصدر خطر وتهديد حقيقي يحتم على المؤسسات ملائمة أوضاعها مع البيئة المحيطة، فمواجهة المنافسة يتطلب إدراك ووعي أصحاب المؤسسات بكل ظروف ومتغيرات البيئة التنافسية، فبقاء المؤسسة في الأسواق واحتلالها موقعا تنافسيا جيدا مرهون بتطوير قدرتها التنافسية.

وهذا ما جعل موضوع القدرة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق حتى أصبح في الوقت الراهن يحتل صدارة قائمة اهتمامات وأولويات مختلف المؤسسات، وذلك بهدف مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم وتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث.

✓ المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية

✓ المبحث الثاني: التنافسية في منظمات الأعمال

✓ المبحث الثالث: علاقة التمكين بأهم مداخل التنافسية

المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية

للإحاطة بالجوانب المختلفة والغوص أكثر في ماهية القدرة التنافسية، تم تقديم مفاهيم عامة عن التنافسية كمطلب أول، وذكر أهم المحددات كمطلب ثان، وأيضاً التطرق إلى أسباب وأنواع القدرة التنافسية في مطلب ثالث.

### المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية

قام العديد من الباحثين بإعطاء العديد من التعريفات لمصطلح التنافسية حيث تم التطرق في هذا المطلب إلى البعض منها:

#### أولاً: التعريف

**التعريف الأول:** عرف **Enright.M.J** تنافسية المنظمة على أنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات، بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق المفتوحة، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المنظمة في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة.<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** القدرة التنافسية على مستوى المنظمة يقصد بها القدرة على تزويد المستهلك أو العميل بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية، وتقاس التنافسية من خلال معدلات نمو المنظمة وقدرتها على تحقيق حصة أكبر في السوق.<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** يتمحور تعريف التنافسية للمنظمات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"<sup>3</sup>.

**من خلال ما سبق يتضح إن التنافسية تعني القدرة على تلبية احتياجات ورغبات المستهلك وتزويده بالمنتجات والخدمات، بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة.**

#### ثانياً: أهمية التنافسية

<sup>1</sup> - مصطفى احمد حامد رضوان، التنافسية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011)، ص 21

<sup>2</sup> - شاكر تركي إسماعيل، التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية، مجلة الإقتصاد، العدد 4، المجلد 5، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2007، ص 4

<sup>3</sup> - وديع محمد عدنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، مجلة بحوث ومناقشات، العدد 19، المجلد 20، جامعة تونس، 2001، ص 10.

تمتلك القدرة التنافسية أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، ويمكن تحديد هذه الأهمية من خلال عنصرين أساسيين هما:<sup>1</sup>

✓ **القدرة التنافسية تسمح بالتموقع في الأسواق العالمية:** وذلك بسبب ضيق السوق المحلية مما يجعل المؤسسة تبحث عن أسواق خارجية، اعتمادا على منتجاتها وخدماتها المتميزة محليا، مما يتيح لها فرص الدخول إلى الأسواق العالمية، باعتبار أن الأسواق العالمية عند الدخول إليها يجب أن تكون المؤسسة تمتلك قدرة تنافسية محليا حتى وإن لم تكن بأعلى مستوى، ويمكن تنميتها بالإحتكاك مع المؤسسات العالمية، ويشير تقرير التنافسية العالمي الصادر عن المنتدى الإقتصادي العالمي أن مؤسسات الدول الصغيرة هي التي تكون مدفوعة أكثر للبحث عن أسواق خارجية.

✓ **القدرة التنافسية تعتبر هدفاً استراتيجياً لمواجهة المنافسة:** إذ أن القدرة التنافسية تساعد المؤسسة على مواجهة المنافسة المفروضة عليها، سواء محليا أو في الأسواق الدولية ولبلوغ هذا الهدف يتعين على كل مؤسسة تبني تسييرا استراتيجيا لمواردها بغية الرفع من كفاءتها الإنتاجية، وذلك في إطار تحديد مصادر قوتها وضعفها من أجل محاولة تحسينها واستغلالها بكفاءة عالية، وكل ذلك يتحقق بتحقيق رضا الزبائن عن طريق إشباع مختلف احتياجاتهم ورغباتهم.

وانطلاقا مما سبق يمكن القول أن القدرة التنافسية مهمة جدا للمؤسسة لأنها هي التي تحدد مصيرها في السوق أي توضح لها إن كانت قادرة على مواجهة المنافسين على المدى الطويل أو أنها لا تستطيع ذلك، وبالتالي تعمل على إصلاح الأخطاء التي وقعت فيها من أجل استعادة موقعها أو الحصول على مزايا جديدة لم تكن على دراية بها من قبل.

### ثالثا: خصائص التنافسية

للتنافسية خصائص متعددة تم إجازها فيما يلي:<sup>2</sup>

- إن التنافسية تبني على الاختلاف والتباين الموجود بين المنظمة ومنافسيها
- تشتق من رغبات وحاجات الزبائن.
- عادة ما تكون مركزة في نطاق جغرافي معين.
- تبني للفرص المستقبلية.

<sup>1</sup> - اوجيط نور الدين، انعكاسات الهندسة الإدارية على القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ( كلية العلوم الاقتصادية والتبوير والعلوم التجارية، جامعة اكلي محمد اولحاج بليدة، 2009)، ص 59 .

- حاسمة: بمعنى تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- الاستمرارية وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.
- التنافسية تعبر عن الإمكانيات.

#### المطلب الثاني: محددات القدرة التنافسية

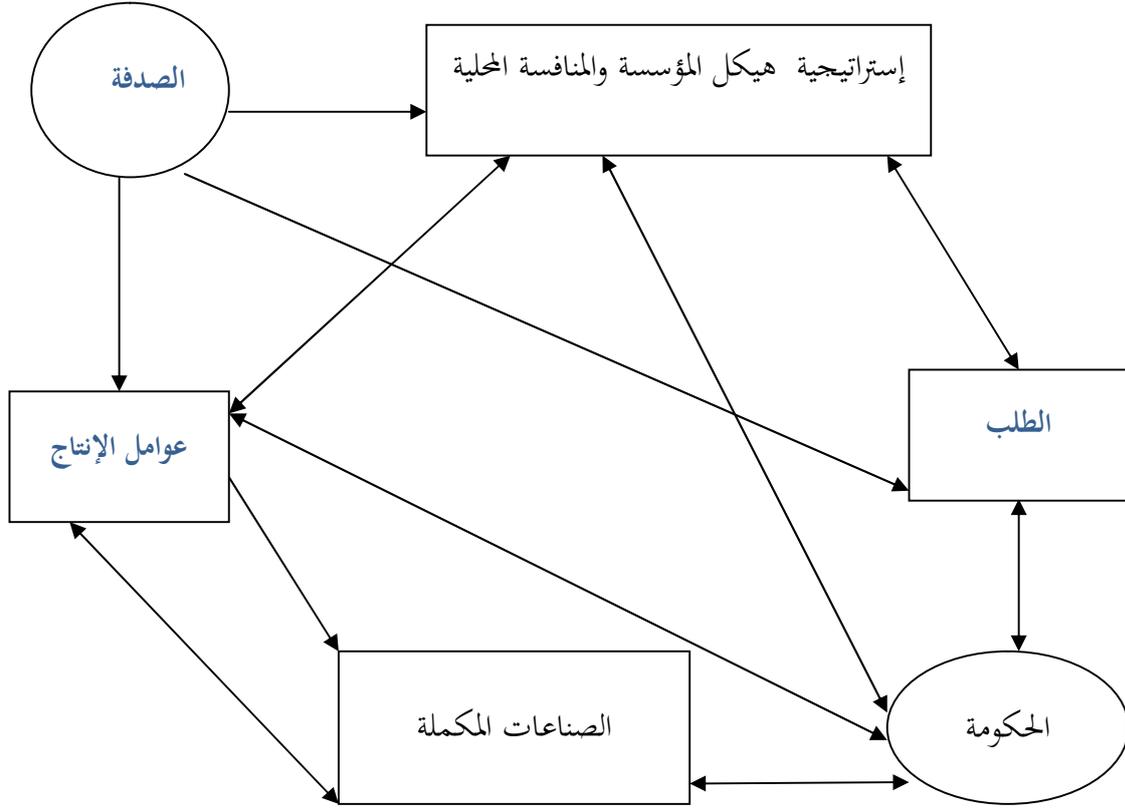
جاءت الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية لتشمل عددا كبيرا من محددات القدرة التنافسية، وقد ارتبطت بصفة أساسية وفي أغلب الدراسات بمنهج **Porter** الذي أرجع القدرة التنافسية إلى أربع محددات رئيسية (عوامل الإنتاج، ظروف الطلب المحلي وخصائصه، الصناعات المدعمة والمغذية، إستراتيجية المؤسسة المحلية وأهدافها فضلا عن المنافسة المحلية)<sup>1</sup>.

وأكد **Porter** على الطبيعة المتداخلة والمتشابكة لمحددات القدرة التنافسية، بما دفعه إلى التعبير عن النظام الديناميكي للمحددات على ما يتضح من الشكل رقم ( 04).

---

<sup>1</sup> سمير صلاحوي، الحوادث المهنية واثارها على تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008)، ص 34.

شكل رقم (04): محددات القدرة التنافسية



المصدر : نوير طارق، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، المجلة الإقتصادية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002، ص 6.

#### ✓ المحدد الأول: عوامل الإنتاج

إن المحافظة على القدرة التنافسية تتوقف على مدى استمرارية الارتقاء بعوامل الإنتاج وتطويرها، التي تتسع وفق هذا المنهج، بالإضافة إلى المفهوم التقليدي من عمل ورأس المال كل من الموارد الطبيعية، البنية الأساسية، الموارد البشرية، ومصادر المعرفة فضلا عن المناخ والموقع الجغرافي، كما أن تحقيق القدرة التنافسية لا تتوقف على مجرد وفرة عناصر الإنتاج منخفضة التكلفة وعالية الجودة، بل على كفاءة استخدام هذه العناصر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نجوى علي خشبة، قياس الميزة التنافسية للقطاع الصناعي في الاقتصاد المصري، المؤتمر العلمي الثالث والعشرون للاقتصاديين المصريين، مصر، من 8 إلى 10 مارس 2003، ص 3.

### ✓ المحدد الثاني: الطلب المحلي<sup>1</sup>

يرتبط هذا المحدد بأهمية الطلب في تحقيق القدرة التنافسية، من خلال هيكل الطلب وحجمه ونوعيته ومدى تقدمه وسرعة تشبعه ومعدل نموه، حيث توصل **Porter** إلى أن الضغوطات المستمرة من قبل المستهلكين لطلب منتجات متميزة، قد يؤدي إلى تحفيز المؤسسات لإجراء المزيد من الابتكار والإبداع من أجل تلبية احتياجات المستهلكين، الأمر الذي ينعكس في النهاية على تقوية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين.

كما أوضح **Porter** بأن ارتفاع الطلب المحلي تدريجياً قد يجعل المؤسسات تركز على السوق المحلي، بينما التشبع السريع في الطلب المحلي غالباً ما يدفع المؤسسات إلى البحث عن أسواق تصديرية.

### ✓ المحدد الثالث: الصناعات المكملة<sup>2</sup>

يعتبر وجود صناعات مساندة تنافسية محددًا من محددات القدرة التنافسية، فوجودها يمنح مزايا للصناعات الأخرى بطرق عديدة، حيث تتمكن المؤسسة من الوصول إلى المدخلات بطريقة فعالة وسريعة، وعلى سبيل المثال يعزى التفوق الإيطالي في صناعة الحلي من الذهب والفضة إلى المؤسسات الإيطالية المساندة لهذه الصناعة التي تصنع ثلثي الآلات المتخصصة في صناعة الحلي مما مكن إيطاليا من الريادة العالمية في إعادة تحويل المعادن الثمينة.

و يتعين على الصناعات المرتبطة والمغذية أن تكون على مستوى عالٍ من الكفاءة، مما يترتب حصول كل منها على مدخلات ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة، وهذا يشجع المؤسسات على الابتكار والإبداع، ومن ثمة خلق قدرة تنافسية لها.

### ✓ المحدد الرابع: أهداف واستراتيجيه المؤسسة

يتمثل هذا المحدد في البيئة المحلية التي تتواجد فيها المؤسسة، بما فيها من مؤسسات ومؤسسات وأنظمة تعليمية وتدريبية، وما يسود فيها من عادات وتقاليد، بالإضافة إلى طبيعة المنافسة المحلية، حيث تختلف المؤسسات وطرائق تنظيمها وإدارتها والإستراتيجيات المتبعة من قبلها في المنافسة من دولة إلى أخرى، وذلك لاختلاف البيئة المحلية لكل دولة.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان بن عنتر، أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، (معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995)، ص 159.

<sup>2</sup> - علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، (كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004)، ص 96.

كما أكد **Porter** أن درجة المنافسة المحلية لها دور مهم في تحفيز المؤسسات على الابتكار والإبداع، حيث أشار إلى أن المؤسسات التي تتجح في الأسواق الدولية هي المؤسسات التي تواجه منافسة محلية شديدة، التي يتولد عنها المزيد من الابتكار والإبداع، والسعي المستمر نحو التجديد وتخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتجات والخدمات وإبداع طرائق جديدة في الإنتاج والتسويق وإنشاء منتجات جديدة.<sup>1</sup>

#### ✓ المحدد الخامس: الصدفة

تتمثل الصدفة في الأحداث التي تؤثر على البيئة المحيطة بالمؤسسة، وتشمل العوامل غير المتوقعة أو التي تحدث بمحض الصدفة وتكون عادة خارج نطاق سيطرة المؤسسة، ويمكن حصر بعضها في التغيرات التكنولوجية، حدوث بعض الصدمات كتقلبات أسعار النفط، القرارات السياسية للحكومات الأجنبية، الحروب... .

تكمن أهمية الصدفة في كونها تعمل على خلق نوع من عدم الاستمرارية في الظروف المحيطة بالمؤسسة والتغيرات المصاحبة لها، مما يترتب عليها إلغاء ميزات موجودة لتحل محلها ميزات أخرى، وذلك لأن الأحداث أو التغيرات الجديدة تؤدي إلى تغييرات في محددات القدرة، فالتغيرات غير الملائمة مثلا قد تحفز على الإبداع.<sup>2</sup>

#### ✓ المحدد السادس: دور الدولة

تكمن أهمية دور الدولة كمحدد ثانوي أو مساعد من محددات القدرة التنافسية عبر السياسات الحكومية، التي تؤثر على كل محدد من المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية بطريقة إيجابية أو سلبية، فمن ناحية تساعد الدولة على خلق وتنمية عوامل الإنتاج، من خلال ما تبذله من جهود لزيادة الإنتاجية عن طريق زيادة الاستثمارات في برامج التعليم والتدريب والدعم والسياسات المالية وتشجيع الإبداع والتطوير، وزيادة الاستثمارات في البنية التحتية، ومن ناحية أخرى تساعد الدولة على توفير الصناعات المرتبطة والمغذية عن طريق تشجيع ودعم وإقامة تجمعات صناعية متكاملة، وتوفير البنية الأساسية لها.<sup>3</sup>

#### المطلب الثالث: أسباب وأنواع التنافسية

<sup>1</sup> - عمارة أميرة محمد، تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي المصري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ( جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2002)، ص 28.

<sup>2</sup> بن نذير نصر الدين، دور إستراتيجية الإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية، اطروحة دكتوراه،(كلية علوم العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2012)، ص 80.

<sup>3</sup> بن نذير نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 81.

تعددت الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات في ظل هذا الإنفتاح، كما أن للتنافسية عدة أنواع تختلف حسب الموضوع، الزمن ومستوى التحليل وهذا ما سيتم توضيحه في هذا المطلب.

#### أولاً: أسباب التنافسية

من أهم تلك الأسباب:<sup>1</sup>

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات (Gatt) ومنظمة التجارة العالمية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين الوحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت وشبكات الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التكنولوجية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
- مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحوّل السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

#### ثانياً: أنواع التنافسية

✓ التنافسية بحسب الموضوع: وتتضمن ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001)، ص 102.  
<sup>2</sup> - عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، (جامعة الجزائر، 2002)، ص 12.

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

- **تنافسية المؤسسة:** ويتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، فالتقويم المالي لهذا الأخير يتم بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء من جهة أخرى، فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك مدة طويلة، فإن ذلك سيؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثم فهي مطالبة بتقديم قيمة لربائنها ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة مضافة في كل مستوياتها.

✓ **التنافسية وفق الزمن:** وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- **التنافسية الظرفية:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، وقد تكون هذه النتائج غير دقيقة لكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

- **التنافسية المستدامة:** وتعد القدرة التنافسية بمثابة عامل هام في تحديد مدى نجاح أو فشل مؤسسة ما، فهي تعبر عن جوانب التفوق والتميز التي تنمي القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى، وتستند إلى مجموعة من المعايير والسبل الضرورية التي تبقى المؤسسة صامدة وسط بيئة مضطربة.

✓ **التنافسية حسب مستوى التحليل:** حسب هذا المعيار تصنف التنافسية إلى ثلاثة أنواع:<sup>2</sup>

- **تنافسية البلد:** يعرّف تقرير المنافسة العالمية تنافسية البلد بأنها القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستديمة في دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي.

- **تنافسية قطاع النشاط:** التنافسية على مستوى القطاع تعني قدرة الشركات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدوليّة، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - خروف منير، ثومرية ريم، القدرة التنافسية المستدامة في الجزائر، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 8، جامعة قلمة، الجزائر، 2017، ص 6.

<sup>2</sup> - علي توفيق الصادق، المنافسة في ظل العوامة: القضايا والمضامين، سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل لمعهد السياسات الاقتصادية التابع لصندوق النقد العربي، العدد 5، جامعة أبو ظبي، 1999، ص 33.

- **تنافسية المؤسسة:** يتمحور تعريف تنافسية المؤسسة حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى.

### المبحث الثاني: التنافسية في منظمات الأعمال

إن لقياس القدرة التنافسية أهمية كبيرة، حيث تمكن هذه العملية من إجراء المقارنة بين المؤسسات ومعرفة مستوى تطور كل منها، فلم تعد التنافسية مجرد وسيلة بل أصبحت غاية وهدف لكل مؤسسة من أجل ضمان إستمراريتها، وقد تناول هذا المبحث مؤشرات قياس القدرة التنافسية وأهم الاستراتيجيات التنافسية وتم التطرق في المبحث الأخير إلى بعض أساليب تطويرها.

#### المطلب الأول: مؤشرات قياس القدرة التنافسية

هناك عدة مؤشرات يعتمد عليها من قبل المؤسسات لأجل قياس القدرة التنافسية وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المطلب.

✓ **الربحية:** تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد رفع حصتها من السوق، ولكن المؤسسة يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضماناً لربحيتها المستقبلية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن.

تعد المؤسسة ذات قدرات تنافسية إذا ما استطاعت أن تنتج سلعا وخدمات ذات جودة فائقة، أو تقلل التكاليف إلى ما دون المستوى الذي يحققه منافسوها المحليون والدوليون، ومن ثم تصبح التنافسية مرادفاً لأداء ربحية المؤسسة في الأجل الطويل، ومدى قدرتها على تأمين أعمالها، وضمان مستوى عالٍ من العائد لمالكها.<sup>1</sup>

✓ **تكلفة الصنع:** تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو السببين السابقين معاً، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2003، ص 11.

<sup>2</sup> - أسماء سفاري، اثر الانترنت على تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، ( جامعة ام البواقي، 2009)، ص 21.

✓ **الإنتاجية الكلية للعوامل:** تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل فاعلية المؤسسة في تحويل مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم.<sup>1</sup>

✓ **الحصة من السوق:** من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما يكون السوق المحلي محمي بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن بالمزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية:

تتنوع الإستراتيجيات التنافسية لتشمل منظومة متكاملة تؤدي إلى تكييف نظام المؤسسة مع توقعات العملاء وتحديات المنافسة<sup>1</sup> وهذه الإستراتيجيات هي:

✓ **التنافس بالتكاليف:** ترتبط إستراتيجية خفض التكاليف لحدّ كبير بالسعر وقد اصطلح على تسميتها بإستراتيجية " القيادة في التكاليف"<sup>1</sup> أي بمعنى التفوق في خفض التكاليف عن المنافسين، فالتنافس على أساس السعر يتطلّب وظيفة عمليات قادرة على الإنتاج بتكلفة منخفضة، ويشمل ذلك كل عناصر التكاليف بما فيها التكاليف الرأسمالية وتكاليف التشغيل، لذلك تميل المؤسسات التي تتنافس سعرياً لقبول

<sup>1</sup> - سعيد بن علي حسن، الإنتاجية وأساليب قياسها وآليات تحسينها، مؤتمر الدفاع المدني، السعودية، 2006، ص 203.

<sup>2</sup> - محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص 11.

أقل هامش من الربح، مع التركيز أساساً على خفض تكلفة الإنتاج التي تعتبر كسلاح تنافسي إستراتيجي.<sup>1</sup>

✓ **تمييز المنتج** : بمعنى تميّز منتجات وخدمات المؤسسة واختلافها عمّا يقدّمه المنافسون، وبمنظور إنتاجي فإنّ تمييز المنتج بأية سمات خاصة سواء في التصميم أو الجودة أو التغليف أو سهولة الاستخدام أو الضمان أو الموقع القريب، ممّا يجعل العميل يدرك السلعة أو الخدمة باعتبارها أكثر منافسة من تلك التي يقدّمها المنافس أو المنافسون وهكذا تنهياً للمنتج قيمة مدركة سواء كانت حقيقية أو متخيّلة مقارنة بالمنتجات المنقّسة، وتساعد هذه القيمة المدركة على توليد دافع الشراء لدى العميل.<sup>2</sup>

✓ **إستراتيجية التركيز**: تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء قدرة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتفترض هذه الإستراتيجية إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق القدرة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:<sup>3</sup>

✓ إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوق المستهدف.

✓ أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

✓ التمييز والتكلفة الأقل معا.

كما أنه توجد إستراتيجيات أخرى حسب كوتلر وهي كالآتي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - فطيمة بزعي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة باتنة، 2009)، ص21.

<sup>2</sup> - مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية، الأكاديمية للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد10، جامعة البليلة، 2013، ص46.

<sup>3</sup> - بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، 2012)، ص66.

<sup>4</sup> - كياب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة محمدبوضياف، المسيلة، 2007)، ص، ص129-137.

✓ إستراتيجية الرائد : في كل سوق توجد مؤسسة رائدة تبادر بتقديم منتجات جديدة ، وتغيير الأسعار والتي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق. لكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة وتحتفظ بمكانتها في السوق لابد لها القيام بما يلي:

✓ رفع الطلب الأولي الأجل تنمية حجم السوق.

✓ إتباع استراتيجيات دفاعية لحماية حصة السوق عن طريق دراسة منافسيها ومعرفة نقاط ضعفهم والاستفادة منها.

✓ توسيع حصة السوق للتمكن من زيادة أو رفع أرباحها من خلال توفير منتج جديد ذو نوعية وجودة عالية ويسعر معقول.

✓ إستراتيجية المتحدي : كل مؤسسة تحتل المراتب : الثانية، الثالثة والرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي، بحيث يهدف المتحدي دائما إلى قيادة السوق يقوم بوضع أهدافه والعمل على زيادة حصته السوقية على حساب المنافسين الآخرين، وذلك باستخدام عدة طرق كتهجمة الرائد أو باقي المنافسين من خلال الاستراتيجيات التالية: تقليص التكاليف، تنوع المنتجات، الابتكار وتحسين الخدمة والاستثمار في الإشهار.

✓ إستراتيجية التابع : يتأقلم التابع دوما مع القرارات المتخذة من قبل القائد، بحيث يبحث عن التواجد في سلام فالمؤسسات التي هي في حالة تبعية قد لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة ، ولكنها تعمل على المحافظة على وضعيتها في السوق من خلال الاحتفاظ بزبائنها ، متابعة كل التحركات وتغيرات السوق . يمكن للتابع بلوغ معدلات عالية من الأداء المالي على الرغم من حصته الضعيفة في السوق.

✓ إستراتيجية المتخصص :<sup>1</sup> هذه الإستراتيجية شبيهة بإستراتيجية التركيز المقدمة من طرف بورتر إذ أن هناك مؤسسات تسعى إلى الحصول على حصة صغيرة من السوق، بحيث تتخصص في مجال معين يكون مهما من قبل المنافسين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق التعريف بالمنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن.

### المطلب الثالث: أسس تطوير القدرة التنافسية

للحفاظ على مستوى القدرة التنافسية وعدم تدنيها يجب على المنظمة اعتماد طرق وأساليب بين لأجل تطويرها للأحسن ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

<sup>1</sup> - نحاسية رتبية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص44-47.

✓ الاهتمام بالبحث والتطوير: يهدف تركيز المؤسسة على نشاطات البحث والتطوير والإبداع إلى الحصول على سبق تكنولوجي يعطيها الريادة في تصميم وإنتاج منتجات جديدة بخصائص أفضل، وبالتالي تفادي تقادم منتجاتها عن طريق تقليص دورة حياتها، وتخفيض تكاليف الإنتاج المنعكسة في تخفيض السعر<sup>1</sup>

✓ العمل على تخفيض تكلفة المنتج: تسعى العديد من المؤسسات إلى تحسين ميزتها التنافسية من خلال تقديم المنتج بأقل سعر ممكن. ولن يتسنى لها ذلك إلا بتخفيض تكلفة الإنتاج وإيصاله إلى الزبون إن تمكن المؤسسة من تحقيق هذا الهدف يتطلب منها التحكم في مختلف مراحل إنتاج المنتج، بشكل يسمح لها في النهاية من تقديم المنتج بأقل تكلفة ممكنة وبيع المنتج بسعر تنافسي<sup>2</sup>

✓ إختصار الوقت للمنتج: <sup>3</sup> يعتبر الزمن عنصرا ذا قيمة كبيرة. ولذا تسعى الشركات إلى تخفيضه من أجل تحسين قدرتها التنافسية. ويتحقق ذلك من خلال:

- إختصار الوقت ما بين إستلام المواد الأولية وإخراجها في شكل .
  - يسمح بتقليص جملة من التكاليف المرتبطة بتخزين المنتجات النهائية.
- ويمكن الاعتماد على الشكل البياني الوارد أدناه لنبيين كيف يمكن لإختصار الوقت أن يدعم القدرة

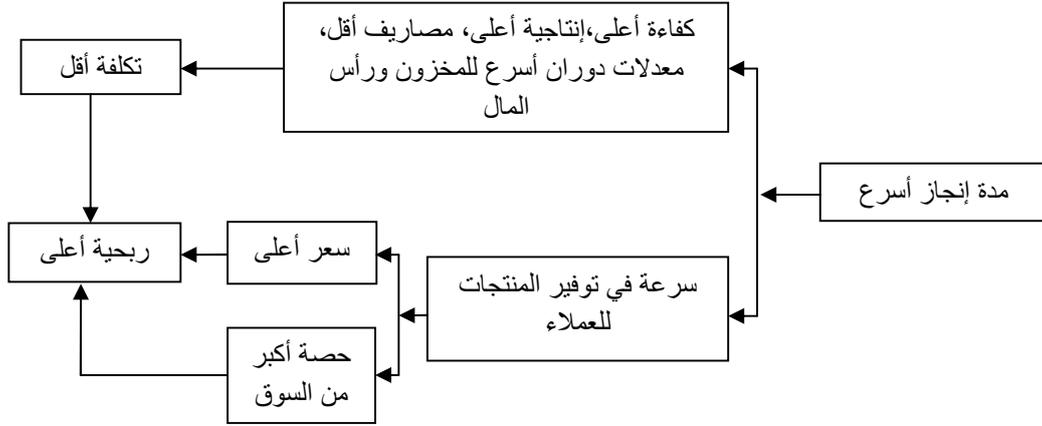
التنافسية للمؤسسة

<sup>1</sup> كمال رزيق، مسدور فارس، مفهوم التنافسية، تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، الملتقى الدولي، جامعة بسكرة، 2002، ص7.

<sup>2</sup> مصطفى احمد رضوان، التنافسية كألية من آليات العولمة الاقتصادية، (الدار الجامعية، الاسكندرية، 2011)، ص، ص33، 34.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص36.

الشكل رقم(05): اثر تقليص الوقت على زيادة ربحية الشركة



المصدر: مصطفى احمد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011)، ص35.

✓ **تحسين جودة المنتجات:** إن القدرة على تلبية حاجات العميل يعبر عن جودة المنتج، التي تتجسد في حسن التصميم والتنفيذ والتقديم، لهذا تعمل الشركات على تصور ما يفكر فيه الزبون ويرضيه، ثم العمل على تلبيةه. قد يبدو أن تحسين الجودة يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع التكاليف، لكن في واقع الأمر تبين أن بذل الجهد في البحث والتطوير والرقابة من أجل تحسين الجودة من شأنه أن يؤدي إلى تقليل أخطاء التصنيع، تدنية النفايات، وتقليص عدد الوحدات المعيبة، ما يؤدي في نهاية الأمر إلى تحسين جودة المنتج وبالتالي رفع القدرة التنافسية للمؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قرش عائشة، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007)، ص42.

### المبحث الثالث: علاقة التمكين بأهم مداخل التنافسية

من أجل أن تكون المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية لا بد لها من الاستفادة القصوى من مواردها بصفة عامة، ومواردها البشرية بصفة خاصة، ويعد إقناع المديرين بضرورة تمهيد الطريق لتمكين العاملين وإشراكهم في إدارة المؤسسة، من خلال توضيف خبراتهم ومهاراتهم لخدمة أهداف المؤسسة أمراً في غاية الأهمية لتحقيق هذه الأهداف التي من أهمها تحقيق القدرة التنافسية .

#### المطلب الأول: التمكين والتكلفة

سبق وأن أشرنا أنه من نتائج التمكين شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، اكتساب الثقة بالنفس، وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك زيادة التزامهم بتحقيق أهداف العمل، تنمية شعورهم بالمسؤولية، بالإضافة إلى انخفاض رغبتهم بترك عملهم والبحث عن عمل آخر، ولا شك أن هذه النتائج الإيجابية التي تمس العاملين تتعكس بشكل إيجابي على العديد من التكاليف التي تتحملها المؤسسة في حالة غياب أو ضعف العناصر المذكورة آنفاً.

يساعد التمكين في المحافظة على الكفاءات البشرية وتقليل معدل دوران العمل، وذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين المؤسسة والموظفين وخلق الولاء الوظيفي، لما له من تأثير مباشر على رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وانعكاس ذلك على نظرتهم المستقبلية للعمل، والذي بدوره يقلل من حالات ترك الوظيفة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تكاليف الإنتاج والعمل.<sup>1</sup>

بشكل آخر، فإن زيادة التزام العاملين بتنفيذ القرارات التي اتخذوها أو شاركوا في اتخاذها يساعد على الوصول إلى قرارات رشيدة، مما يقود إلى خفض نسبة دوران العمل، بالإضافة إلى أن تحقيق كل من الرضا الوظيفي والانتماء والثقة وروح المسؤولية لدى العاملين، يخفض من نسبة الغياب ويقلل من رغبة العاملين بترك وظيفتهم أو ترك المؤسسة، مما يساهم في تقليل التكاليف المتعلقة بكل من الغياب ودوران العمل، والتي تعد من بين التكاليف العالية التي تتحملها المؤسسات نتيجة لفقدان الروح المعنوية والحماس والثقة والإحساس بالانتماء لدى العاملين.

يقود التمكين كذلك إلى الحد من تكاليف التشغيل، وذلك بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية، حيث وكما سبق لنا وأن أشرنا له، يعتمد تمكين العاملين على العمل الجماعي من خلال

<sup>1</sup> - هلا جهاد العتيبي، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (الجامعة الأردنية، 2007)، ص46.

أسلوب فرق العمل، ويقود هذا إلى التقليل من المستويات الإدارية التي لا تتناسب طريقة العمل الجديدة، مما يخفض من التكاليف التشغيلية.

ويساهم التمكين في تقليل التكاليف من خلال أفكار الموظفين، والحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية ، كما يؤدي التمكين إلى زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها ، بالإضافة إلى أنه يقود إلى تخفيض معدلات الحوادث والإهمال والسرقة والتلف.

ولا شك أن الأخطاء الناتجة عن العمل تكلف المؤسسة كثيرا، فمن المعروف أن الخطأ هو تكلفة في حد ذاته، وكون التمكين يشعر العاملين بالمسؤولية ويزيد مقدار تقنهم بأنفسهم وتقديرهم لذاتهم ورفع روحهم المعنوية، فإن نتيجة ذلك هو العمل الجاد والأداء الإيجابي وزيادة التركيز وتقليل أخطاء العمل إلى أقصى درجة.

بالإضافة إلى ما تم ذكره، فإن التمكين يقود إلى تقليل تكاليف الرقابة ، ذلك أن التزام العاملين بأداء مختلف المهام، والثقة المتبادلة بينهم وبين رؤسائهم، وتحملهم لمسؤولية ونتائج أعمالهم، من جهة، والاتجاه المتزايد نحو الرقابة الذاتية في ظل التمكين والعمل على التقليل أو التخلص من الرقابة اللصيقة، من جهة ثانية، تقلل من تكاليف الرقابة. بصفة أخرى، فإن إحلال الالتزام الداخلي للعاملين والرقابة الذاتية محل الرقابة اللصيقة والمباشرة وتفاني العاملين في أداء مهامهم من شأنه أن يخفض من تكاليف الرقابة. يمكن القول أن تطبيق التمكين وذلك بمشاركة العاملين في المعلومات ومنحهم الاستقلالية في إنجاز الأعمال والتحول إلى العمل الجماعي والتعاون، يقود إلى تخفيض وضبط والسيطرة على العديد من التكاليف في المؤسسة، حيث يساهم التمكين في تقليل كل من التكاليف التالية:

- تكاليف الغياب ودوران العمل.
- تكاليف الأخطاء المختلفة الناتجة عن العمل في مختلف مجالات ووظائف المؤسسة.
- تكاليف الضياع وحوادث العمل والإهمال والتلف.
- تكاليف الرقابة.

### المطلب الثاني: التمكين والجودة

إن منح العاملين حرية التصرف والاستقلالية ومشاركتهم في القرارات المتعلقة بأعمالهم، يساهم في تحسين جودة المنتجات والعمليات والخدمات، وهذا كون العاملين في مواقع التنفيذ في ظل عملية التمكين، قادرين على اتخاذ أي قرار متعلق بعملهم من شأنه ضمان جودة عالية في أدائهم، أيضا فإن

السماح بهامش من المخاطرة والخطأ للعاملين وتشجيع عملية التعلم واكتساب الخبرة من الأخطاء ولتغذية المرتدة عن السلوك، تساعد على التطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات. بالإضافة إلى ما سبق ذكره، فإن تكريس أسلوب العمل الجماعي واستخدام فرق العمل المستقلة، وما ينتج عن ذلك من تعاون وتضافر الجهود ومشاركة في حل مشكلات العمل، يقود بدون شك إلى التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات.

ومنه فإن تمكين العاملين يلعب دورا كبيرا في تحريك عجلة التحسين المستمر في المؤسسة، هذا الأخير الذي يعتبر بمثابة المحرك الأساسي لبلوغ مستويات عالية من الجودة، والذي يتحقق عن طريق المشاركة الكاملة وتعاقد جهود الجميع، والتي هي أصلا من مرتكزات عملية التمكين، ويؤثر بشكل مباشر في نوعية العمليات والوظائف التي تقوم بها المؤسسة والمنتجات والخدمات المقدمة للزبائن.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: التمكين والمرونة

تعني المرونة القدرة على التكيف مع التقلبات في الطلب سواء كان ذلك بالمواصفات أو الكلفة وغيرها، والقدرة على الاستجابة لها.

إن مشاركة العاملين في المعلومات خاصة تلك المتعلقة بالزبائن واحتياجاتهم، ومنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم دون الرجوع في كل مرة إلى رؤسائهم، وتبني أسلوب الفريق والعمل الجماعي والتعاون لحل المشكلات، يزيد من المرونة في الأداء، ويساعد المؤسسة في تحقيق تفاعل أسرع وأكثر مرونة مع التغيرات والتقلبات الشديدة في السوق، وهو ما يعتبر أمرا حاسما في بقاء واستمرار المؤسسات في حلبة المنافسة.

إن يقود تمكين العاملين من خلال تشجيع مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات إلى رفع قدرة المؤسسة في الإستجابة السريعة لأي تغيرات قد تحدث في البيئة المحيطة.

ومنه، فإن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية ومكثفة، وتكنولوجيا جديدة، يدفع بعدد من المديرين إلى الاعتقاد بأن التخلي عن السلطة المركزية سوف يعزز السرعة والمرونة، ويمثل هذا أحد الأهداف الرئيسية التي يسعى التمكين إلى تحقيقها، خاصة من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة

<sup>1</sup> - ثائرة حسن عدنان الماضي، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، مذكرة لمقدمة لنيل شهادة الماجستير، (الجامعة الاردنية، 2006)، ص92.

بأعمالهم، لهذا فإن أحد إيجابيات عملية التمكين هي قدرة المؤسسة التي تتبناه على رد الفعل السريع والأكثر مرونة لمتطلبات الزبائن ، سواء كان ذلك كما، أو نوعاً<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: التمكين والإبداع

يمثل الإبداع تحقيق تطور وعمل خلاق بما يحقق تحسين الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة، أو إيجاد طرق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتجات بشكل يختلف عما هو قائم حالياً، ويتمثل الهدف الرئيسي من تمكين الأفراد في البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم على الابتكار لغرض إدامة المؤسسات على البقاء، في ظل البيئة التنافسية المعاصرة.

إن الإبداع يتحقق من خلال العاملين الموجودين في المستويات التنفيذية والذين يعملون بقدر مناسب من حرية التصرف والاستقلالية في وظائفهم، أو بصفة أخرى، الأفراد الذين يمارسون مهامهم في الخطوط الأولى والذين يمتلكون سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وليس من خلال عاملين لا يتوفرون على القدر الملائم من الاستقلالية في العمل، والذين لا يتحركون إلا من خلال التعليمات والأوامر التي يتلقونها من رئيس أعلى في السلم الوظيفي ، فلا يمكن أن تعامل الموظفين في المؤسسة على أنهم مجرد آلات تستجيب للأوامر وتتلقى التعليمات وتنفذ القرارات، ثم نتوقع منهم أن يفكروا بطريقة خلاقة، أو أن يبادروا بأفكار جديدة، أو أن يبذلوا جهوداً إضافية في سبيل تطوير المؤسسات التي يعملون بها. من ثم يبرز دور التمكين كعنصر رئيسي في تنمية الفرص الإبداعية وإطلاق الطاقات الكامنة لدى الأفراد في المؤسسات، وذلك من خلال مشاركتهم في المعلومات، ومنحهم الدرجة المناسبة من حرية التصرف والاستقلالية وإشراكهم في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تأطير عملهم في شكل فرق عمل تقوم بأداء المهام الموكلة إليها بشكل جماعي ومستقل، يسود فيه التعاون والمشاركة وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الخاصة، وربط أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة، وهذا ما يقود إلى تحفيز العاملين على تقديم الأفضل دائماً، لأنهم يشعرون أنهم أصبحوا جزءاً أساسياً في معادلة النجاح وتحقيق الأهداف المؤسسة.

ومن خلال التمكين تتدفق قدرات العاملين وإبداعاتهم الخلاقة نحو الأداء المتميز والذي يساهم في جعل المؤسسة أكثر تنافسية ، فالتمكين يساهم في رفع معنويات ورضا العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لاستعمال قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يساهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء. ويمكن القول بأن العلاقة الإيجابية

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري وحمد صالح على، مرجع سبق ذكره، ص 29 30.

بين التمكين والإبداع تأتي من واقع أن إعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات والمسئوليات وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وهذا يقود إلى دفعهم للبحث عن طرق غير تقليدية لأداء الأعمال المنوطة بهم، ويدفعهم للسعي نحو ابتكار طرق جديدة في تنفيذ العمل والمساهمة بأفكار خلاقة في تحسينه.<sup>1</sup>

## خلاصة الفصل الثاني:

<sup>1</sup> - خليفة محمد بلكبير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية تجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2013)، ص،ص 124 125.

تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم الخاصة بالتنافسية بمنظمات الأعمال والتي تعتبر من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات، وذلك نتيجة للمنافسة الشديدة بين المؤسسات الأمر الذي يتطلب اتخاذ القرارات والخطوات اللازمة لدعم قدرتها التنافسية، لأن هذه الأخيرة احد أهم العوامل التي تحدد مدى استمرارية ونجاح المؤسسة، ونظرا لارتفاع الذي شهده العالم اليوم في الكثافة المعرفية بالأنشطة الإقتصادية، أصبح الإبداع ضرورة حتمية لرفع القدرة التنافسية للمؤسسات باختلاف أحجامها.

## الفصل الثالث

# دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية

**تمهيد:**

تجسيدا لما تم تناوله في الجانب النظري على أرض الواقع، تم تحليل كل المعلومات المرتبطة بموضوع البحث لتطبيقها ميدانيا وكانت مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- هي محل الدراسة الميدانية حيث تم دراسة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية ومساهمتها في تنافسية منظمات الأعمال وذلك من خلال تقديم هذا الفصل إلى النقاط التالية:

✓ **المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-**

✓ **المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية**

✓ **المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها**

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

يعد معرفة التطور التاريخي لأي مؤسسة على درجة كبيرة من الأهمية، إضافة إلى معرفة نشأتها وطبيعة نشاطها ومكانتها في السوق المحلية والدولية، وقد تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- ودراسة أو معرفة هذه المؤسسة تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

✓ المطالب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-؛

✓ المطالب الثاني: البناء التنظيمي للمؤسسة؛

✓ المطالب الثالث: إمكانيات المؤسسة.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

يمكن التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تقديم نظرة شاملة حولها وعليه سيتم التطرق إلى ما يلي:

#### أولاً: نشأة المؤسسة "اتصالات الجزائر -تبسة- Algérie télécom"

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستقلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية في "مؤسسة بريد الجزائر" وثانيها بالاتصالات المتمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2004 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة، ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة.<sup>1</sup>

وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

<sup>1</sup> - www.AlgerieTélécom.dz

قانون 2000/03 وميلا اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد المواصلات بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال أضحت اتصالات الجزائر حقيقية جسدت سنة 2003.

وكانت الاتصالات الرسمية في 01 جانفي 2003، موقعها الإلكتروني: [www.AlgerieTélécom.dz](http://www.AlgerieTélécom.dz)

### ثانيا: الإطار القانوني للمؤسسة

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم SPA ، برأس ما تنشط في سوق شبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد لقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني للمساهمات الدولية (CNAF) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي المقدر بـ 50.000.000.000 دج والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم: 0018083002.

### ثالثا: هيكلها

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، فهي تشكل كل سبر من الجزائر وذلك من خلال هيكلتها.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على مناطق الشمولية أي إيصال منتوجاتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مديرية إقليمية لكل من: "الجزائر، وهران، قسنطينة، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان".<sup>1</sup>

أين تم تقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرات الإقليمية على مديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز تقنية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أنظر الملحق رقم (1).

<sup>2</sup> - [www.AlgerieTélécom.dz](http://www.AlgerieTélécom.dz)

#### رابعاً: نشاطاتها

وتتمحور نشاط المجمع حول:<sup>1</sup>

- تمويل مصالح الاتصالات مما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

#### خامساً: أهدافها

- تهدف المؤسسة إلى تحقيق ثلاث غايات رئيسية تتمثل في المردودية والفعالية وتحسين نوعية الخدمات بالإضافة إلى جملة من الأهداف الأخرى وتتمثل في:<sup>2</sup>
- 1- العمل على سب زبائن جدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلانية.
  - 2- الوصول إلى المناطق المعزولة وربطها بباقي المناطق عن طريق توصيل الخدمة إليها بأحدث التقنيات وأجودها.
  - 3- تطوير قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية والانترنت والدفع بها قدماً نحو الأمام وجعله ذو معايير دولية.

4- تحسين القدرات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث للتسويق.

5- تطوير استغلال وتوجيه شبكة التغطية لاتصالات الخواص والعموميين.

#### سادساً: فروع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، فقد تم إنشاء:

1- فروع اتصالات الجزائر "موبيليس" Mobilis: مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 1.000.000.000 دج، مختصة في الهاتف النقال، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98%، وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

2- اتصالات الجزائر الفضائية « ATS-Rsat » Algérie Télécom: مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ 1.000.000.00 دج مختصة بتكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.

<sup>1</sup>- مصلحة المستخدم "فرع إداري".

<sup>2</sup>- جريدة إعلامية، مرجع سابق، ص: 03.

**3- اتصالات الجزائر للانترنت "جواب":** متخصصة في تكنولوجيا الانترنت، حيث أوكلت لها مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة، وللاشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة...الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت "Intranet" بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة جواب.

#### سابعاً: مخطط تطوير الاتصالات السلكية واللاسلكية 2011

تبلغ الاستثمارات الإجمالية 203976 مليون دينار جزائري أي ما يعادل 2.5 مليار دولار أمريكي هذه الاستثمارات السلكية واللاسلكية (الطاقة وإدارة الشبكة والأقمار الصناعية للاتصالات السلكية واللاسلكية والانترنت والاتصالات السلكية واللاسلكية، النقل والإمدادات ونظم المعلومات).<sup>1</sup>

#### ثامناً: المؤسسة محل الدراسة

اتصالات الجزائر وحدة تبسة تقع وسط المدينة، تقدم خدماتها من خلال وكالاته التجارية الموزعة حسب التوزيع الجغرافي إلى وكالة تبسة، ونزة، بئر العاتر، والأقسام التجارية في كل من الشريعة والعيونات.

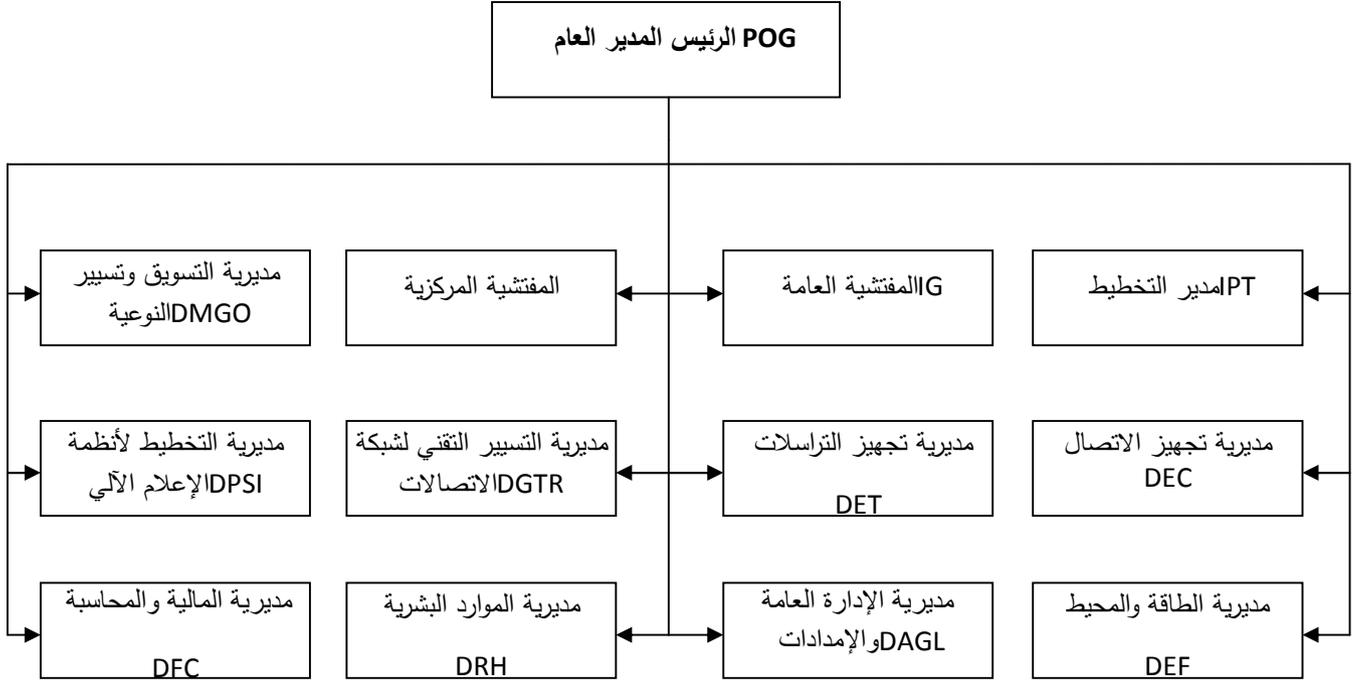
#### المطلب الثاني: البناء التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار المحدد والموزع للمسؤوليات على الأفراد العاملين بالمؤسسة يواء كانوا منفذين أو مشرفين وفيما يلي توضيح لذلك.

<sup>1</sup> -www.AlgerieTélécom.dz

أولاً: الهيكل التنظيمي على المستوى الوطني

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر الإدارة المركزية



Source : [www.AlgérieTélécom.dz](http://www.AlgérieTélécom.dz)

المهام تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- الرئيس المدير العام: هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة والسهر على السير الحسن للمؤسسة.
- 2- مدير التخطيط: التغذية الإعلامية العامة، ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعديل... الخ.
- 3- المفتشية العامة: مراقبة قاعدة الأعمال السنوية، التفتيش المفاجئ، القيام بتحقيقات وتطبيق المخطط السنوي.
- 4- المفتشية المركزية: رقابة الأهداف المسطرة، تقييم نوعية الخدمة للزبون، الإشراف على الأيام الإعلامية.
- 5- مديرية التسويق وتسيير النوعية: تسيير المشاريع، تجديد التقنيات، المشاركة في إعداد المخططات السنوية.

<sup>1</sup> - وثائق المؤسسة، رئيس خلية لوحدة الفنيات.

6- مديرية تجهيز الاتصال: كل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك الاتصال، أجهزة الحاسوب... الخ.

7- مديرية تجهيز التراسلات: مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية التراسلات بين الشركة والزيائن.

8- مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات: مراقبة سير الخدمات، توسيع الشبكات، الصيانة... الخ.

9- مديرية التخطيط لأنظمة الإعلام الآلي: تطوير شبكة الاتصال، برامج الحاسوب، متابعة مخطط الاستثمار.

10- مديرية الطاقة والمحيط: مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة.

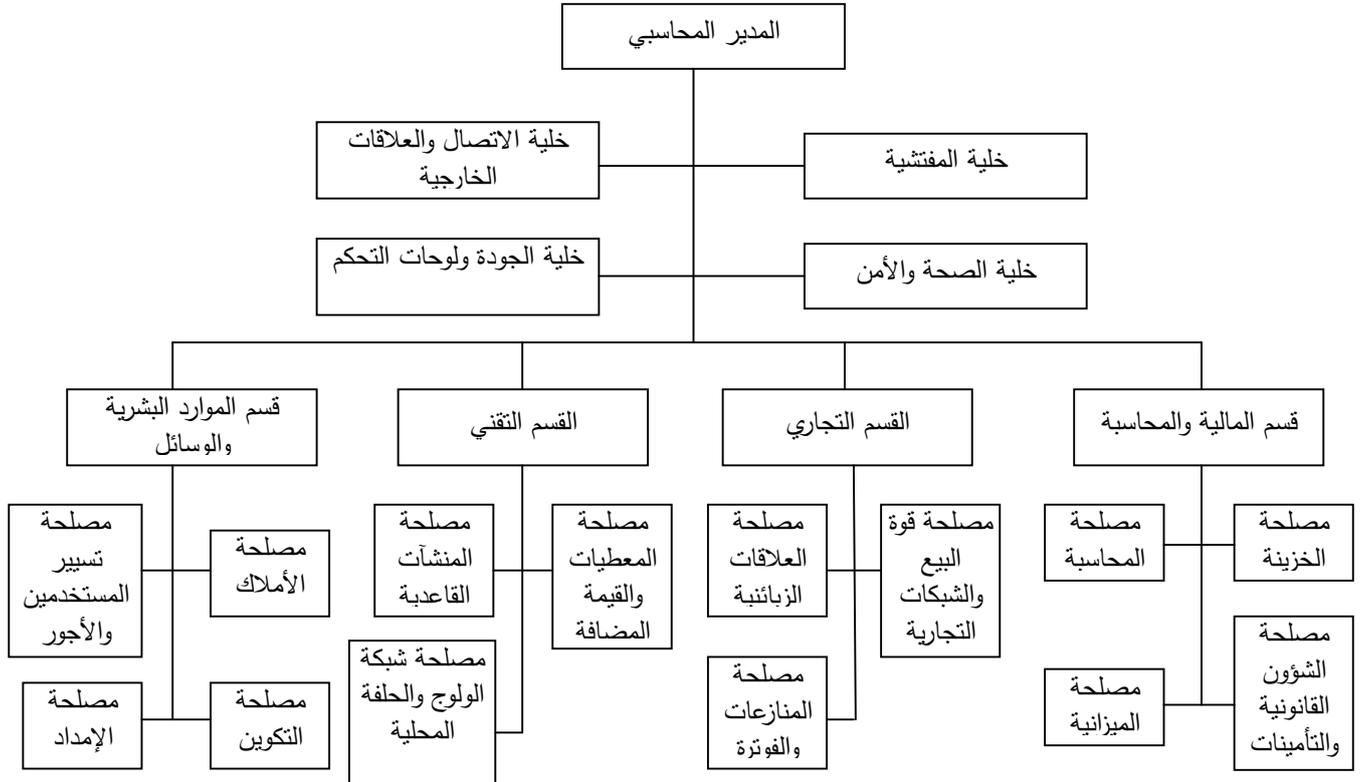
11- مديرية الإدارة العامة: معالجة المسائل القضائية، تسيير وحماية الذمم المالية.

12- مديرية الموارد البشرية: إعداد الدراسات والإحصائيات، برامج التكوين... الخ.

13- مديرية المالية والمحاسبة: السير المحاسبي والمالي للشركة، تسيير الميزانية والجباية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي على المستوى الولائي<sup>1</sup>

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي على المستوى الولائي



المصدر: فرع إداري من مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

المهام تتمثل في:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - وثائق المؤسسة، رئيس خلية لوحة القيادة (الملحق رقم 2).

1- **المدير:** يع الناطق الرسمي للمؤسسة والمسير الأول لها يقوم بالتنسيق بين مختلف المصالح الوكالات، الفروع للسير الحسن وتحقيق الأهداف.

2- **خلية الأمن والحماية:** مهمته الحفاظ على الأمن وممتلكات الوحدة، يشرف على الحراس ورجال أمن الإدارة.

3- **خلية المفتشية:** تهتم بمراقبة سير العمل بمختلف الفرع والمصالح وتقوم بمراقبات دورية وتتعامل مع المدير مباشرة دون غيره.

4- **خلية الجودة ولوحات التحكم:** مراقبة جودة الخدمة وتجميع كافة المعلومات من الإحصائيات، الأرقام الخاصة بالمديرية ونشاطاتها المختلفة بغرض التقييم.

وباعتبار أن وحدة اتصالات الجزائر إدارة عمومية ذات طابع تجاري خدمي تعمل على توفير وتسهيل المبادلات والاتصالات بين أفراد المجتمع.

إذ تنقسم الوحدة العملية لاتصالات الجزائر إلى أربعة (04) أقسام تعمل على إتمام العمليات الإدارية والخدمية للزبائن وهي:

**القسم التجاري:** ينقسم إلى ثلاث مصالح هي:

- مصلحة العلاقات الزبائنية؛

- مصلحة قوة البيع وشبكات الوكالات التجارية؛

- مصلحة المنازعات والفوترة والتحصيل.

**القسم التقني:** وتضم المصالح التالية:

- مصلحة المعطيات والقيمة المضافة؛

- مصلحة المنشآت القاعدية؛

- مصلحة شبكة الولوج والشبكة المحلية.

**قسم المالية والمحاسبة والشؤون القانونية والتأمينات:** يشرف هذا القسم على السير المالي

والمحاسبي للشركة، تسيير الجباية وكذا يهتم بالشؤون القانونية، يقوم بحل المشاكل والمنازعات بين العمال

والتمثيل الإداري للمؤسسة لدى المحكمة وكذا الاهتمام بشؤون التأمينات، ويضم أربعة مصالح هي

كالتالي:

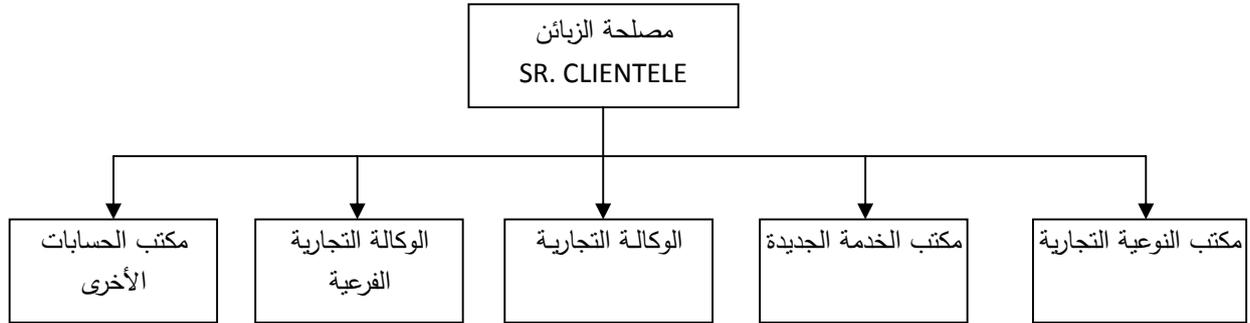
- مصلحة المحاسبة؛

<sup>1</sup> - رئيس خلية لوحدة القيادة، وثائق رسمية.

- مصلحة الخزينة؛
- مصلحة الميزانية؛
- مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات.
- قسم الموارد البشرية والوسائل: يشرف هذا القسم على إعداد الدراسات والإحصائيات، برامج التكوين، تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات وكذا توفير التجهيزات الإدارية بشبكة النقل للعمل ولتقديم خدمات خاصة في المناطق الريفية المعزولة... الخ.
- مصلحة تسيير المستخدمين والأجور؛
- مصلحة الأملاك؛
- مصلحة التكوين.
- كما تضم الوحدة فروع أخرى هي:
- مركز صيانة الخطوط؛
- الشبة التجارية والفروع التجارية؛
- الشبكة التقنية (المركز المحلي للاتصالات، شبكات الولوج)؛
- وحدة المنشآت الغير فعالة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمصلحة الزبائن لـ UOT -تبسة-

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمصلحة الزبائن لـ UOT -تبسة-



Source : www.AlgérieTélécom.dz

المهام:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - www.AlgérieTélécom.dz

1- مكتب النوعية التجارية: يتابع تطور المالية للوحدة بالتنسيق مع دائرة المالية ودائرة التجارة.

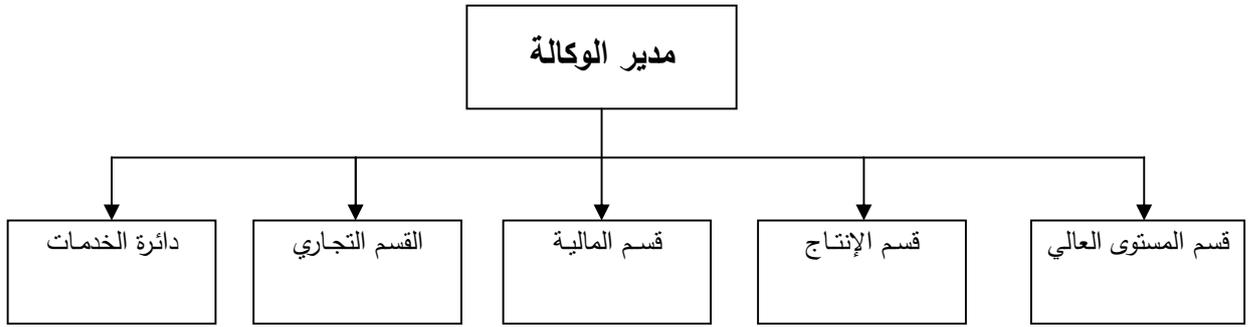
2- مكتب الخدمة الجديد: مكلف بالمتابعة الإحصائية لأي خدمة جديدة تقدمها المؤسسة.

3- مكتب الحسابات: مكلف بالوضع الإحصائية للمشاركين من المؤسسات الكبرى والعمومية ذو الطابع المعنوي.

4- الوكالات التجارية: تعتبر القطعة المهمة في المؤسسة، حيث يتم ن خلالها تقديم مختلف الخدمات للمستهلكين بأفضل طريقة من حيث الاستقبال والتنظيم وتقديم شرحا مفصلا عن الخدمة المرغوب الحصول عليها وتقديم كل التسهيلات لذلك، وهذا لكسب متعاملين جدد والمحافظة عليهم بالانتقال بهم من الرضاء إلى الولاء.

رابعا: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية -تبسة-

الشكل رقم (09):<sup>1</sup> الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية -تبسة-



المصدر: وثائق رسمية، مديري الوكالة التجارية -تبسة-.

المهام:<sup>2</sup>

1- مدير الوكالة: يقوم بدور التسيير والتنسيق بين مختلف الدوائر لضمان السير الحسن وتحقيق أهداف المؤسسة.

2- قسم المستوى العالي: برمجة وإعداد خدمة الانترنت وإنشاء الشبكات، الربط والصيانة.

3- قسم الإنتاج: مكلفة بالجانب التقني لخروج وفحص المواقع، ربط الأسلاك للزبائن بعد حصولهم على الخدمة مثل: الهاتف النقال.

4- قسم المالية: حجز المعلومات المالية في برنامج آلي Gaia، متابعة وضعية الوحدة المالية وديون الزبائن.

<sup>1</sup> وثائق رسمية، مدير الوكالة التجارية -تبسة-.

<sup>2</sup> مصلحة المستخدمين، مرجع سابق.

5- القسم التجاري: تقديم مختلف الخدمات للمؤسسات الكبرى والعمومية والأكشاك وفصلهم عن الزبائن العاديين.

6- دائرة الخدمات: (خدمات المكتب الأصلي): استقبال الزبائن للإجابة على استفساراتهم وتقديم مختلف الخدمات لهم وتسديد المستحقات.

#### المطلب الثالث: إمكانيات المؤسسة

تعتبر الوحدة العلمية للاتصال بولاية تبسة ممثل المؤسسة الوحيد في الولاية وتشرف عليها المديرية الإقليمية الكائن مقرها بولاية باتنة، إذ تمتلك المؤسسة جملة من الوسائل المادية والبشرية التي تساعدها على النهوض بمنتجاتها وخدماتها وفرض وجودها في السوق.

تتربع مؤسسة اتصالات الجزائر على كل الأسواق المحلية، حيث تمتلك 171 وكالة تجارية و110 وكالة تجارية فرعية بالإضافة إلى 212040 كشك متعدد الخدمات و4425 هاتف عمومي، وبالنسبة لسوق الهاتف النقال فيمتلك خط موبيليس ما يفوق 76 وكالة تجارية و4200 محطة ربط و36000 نقطة بيع لتغطية كامل التراب الوطني، حيث تبلغ التغطية نسبة 96.7% وبجودة عالية.

أما على المستوى الولائي فتمتلك المؤسسة مجموع من الوسائل المادية والبشرية التي تساعدها على تحقيق أهدافها وهي كالتالي:<sup>1</sup>

1- الوسائل البشرية: يقدر عدد عمال اتصالات الجزائر -تبسة- 2011 بـ 265 عامل موزعين على مختلف تراب الولاية، حيث يتم تقسيمهم كالتالي:

- الإطار المسير 01

- الإطارات 62

- عمال التحكم 64

- عمال التنفيذ 138

فلقد انخفض عدد العمال إذ بلغ عددهم سنة 2008 حوالي 302 عامل وسنة 2009 بلغ عددهم 287 عامل ثم قدر بـ 270 عامل سنة 2010 و 265 عامل سنة 2011، ويرجع هذا الانخفاض إلى حالات التقاعد.

<sup>1</sup> - مصلحة المستخدمين، مرجع سابق

2- الوسائل المادية: تتمثل أساسا في رأسمال الشركة الذي يقدر بـ50.000.000.000 دج مقسم إلى أسهم، كما تمتلك مجموعة من السيارات منها ما هي خاصة بتنشيط المبيعات وما تعمل على نقل الموظفين، ومنها ما هي خاصة بمراقبة التعطلات، تركيب الأسلاك وتقدر حوالي 32 سيارة منها:

\* 18 سيارة خاصة بمراقبة التعطلات وتركيب الأسلاك (13 في تبسة، 3 في ونزة، 2 في بئر العاتر).

\* 4 سيارات خاصة بالإدارة VOT

\* 2 خاصة بتنشيط المبيعات.

\* 2 Centre Production Télécom

\* 2 Centre Wilaya d'énergie

\* 1 سيارة خاص بـ" CPT " الشريعة " Centre Production Télécom "

\* 3 سيارات للمصلحة الاجتماعية Les œuvres Social

أما المباني فتمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- ما يلي:

- الوحدة العملية للاتصالات الجزائر VOT.

- 4 مراكز هاتفية (فاطمة الزهراء، 4 مراكز بالجامعة، GTG).

- المركز الهاتفي (الوكالة التجارية) ACTEL

- مركز التضخيم (CA).

- المستودع 1 و 2 (طريق بكارية).

- موقف السيارات واحد فقط.

- إضافة إلى ما سبق ف للمؤسسة جملة من التجهيزات المتمثلة في: 180 مكتب، 400 كرسي، 100

جهاز حاسوب.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يعد الإطار المنهجي للبحث ذلك الموجه الذي يقود الباحث لاستكشاف مختلف مراحل البحث، وأيضا الإجابة على مختلف الأسئلة وفك الغموض وإيجاد تفسيرات علمية واقعية لإشكال موضوع الدراسة، إلا أن هذه الأساليب والإجراءات تشكل مقياسا لجمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها الوصول إلى نتائج نهائية وإيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشتمل ما يلي:

✓ **المطلب الأول:** تحديد مجتمع وعينة الدراسة؛

✓ **المطلب الثاني:** أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات؛

✓ **المطلب الثالث:** الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات.

#### المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من مجموعة من مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- والذين بلغ عددهم (40) مبحوث أي بنسبة 88.88% من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع 45 استبيان بما يوافق أغلبية عينة الدراسة، تم استرجاع 40 منها، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تداول الاستبيان

الاستبيانات	العدد	النسبة (%)
الموزعة	45	100
التي لم يتم استرجاعها	05	11.12
الصالحة للتحليل	40	88.88

المصدر: من إعداد الطلبة.

يلاحظ من الجدول رقم (01) أنه تم توزيع 45 استبيان بما يوافق أغلبية مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع 40 استمارة أي بنسبة 88.88% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

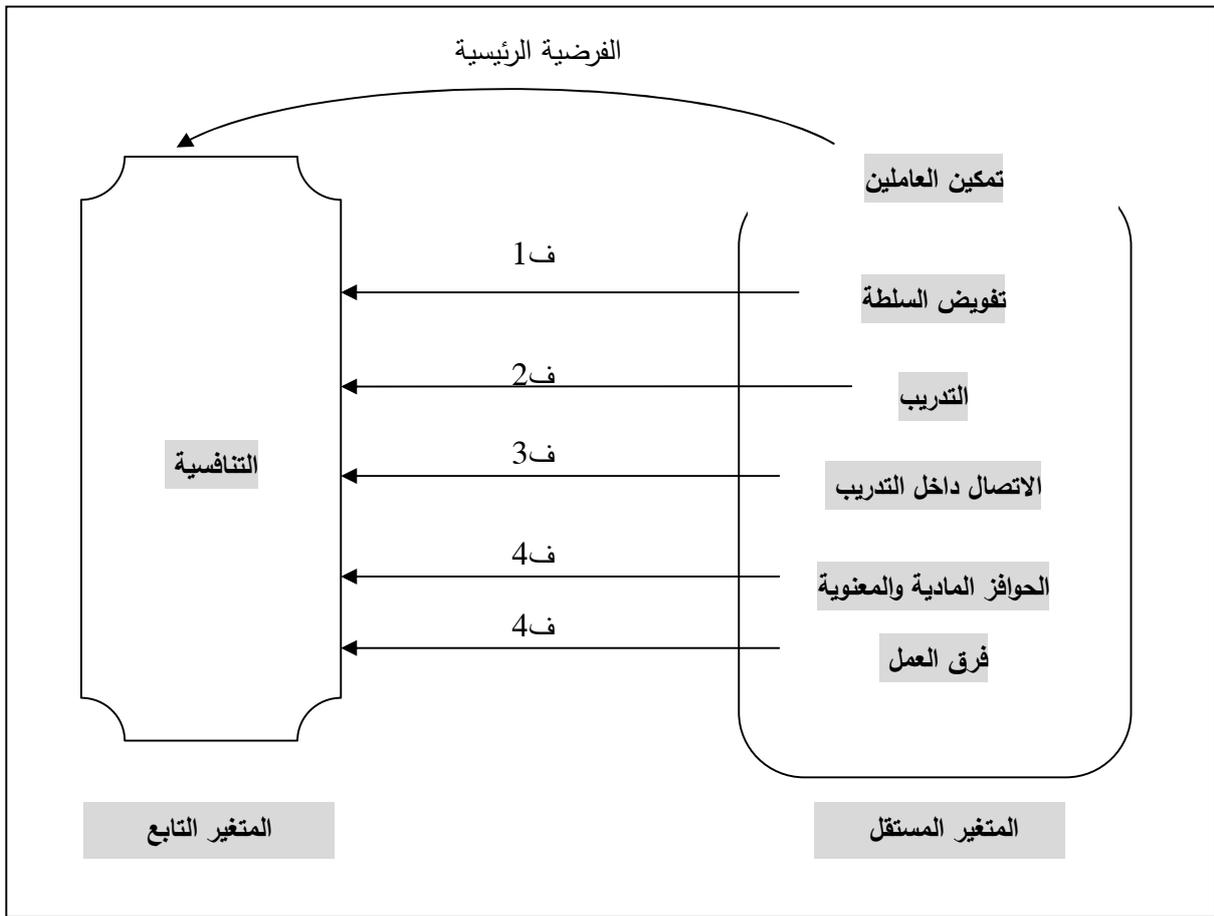
## 1- نموذج الدراسة

تتناول الدراسة البحث في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية ومساهمتها في تنافسية منظمات الأعمال، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: تمكين العاملين .
- المتغير التابع: التنافسية .

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانياً من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (10): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

وبالتالي تم اعتماد جملة من الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج عملية دقيقة.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في كل من المقابلة وذلك من خلال المقابلات المباشرة التي تم إجرائها في بداية الدراسة الميدانية والتي تعذرت بعد ذلك بسبب ظروف الوباء الذي حل بالبلاد، وقد تم الاستعانة بالأدوات التالية:

#### أولاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة

##### 1- استمارة الاستبيان

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته، وقد اشتملت على جزأين أساسيين، و فيما يلي وصف لهما:<sup>1</sup>

- الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، الأقدمية في المؤسسة)

- الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 28 عبارة تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (...). متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

#### الجدول رقم (02): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة ( الفقرات )	محاور الدراسة
03	المحور المستقل: تمكين العاملين
04	
04	
03	
04	
18	مجموع المتغير المستقل
10	المحور التابع: التنافسية
28	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان.

<sup>1</sup> - الملحق رقم (02).

### 3- صدق أداة الدراسة

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف للتحكيم وفقا لسلم ليكارت الخماسي.<sup>1</sup> وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

#### جدول رقم (03): معايير تحديد الاتجاه

المتوسط المرجح	[ 1,79-1 ]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإيجابية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقفلول الهادي، تحليل البيانات باستخدام spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

### 4- ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 43 على مجتمع الدراسة وللتأكد من ثباتها ، تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (04): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)	اسم المتغير	رقم الفقرة في استمارة الاستبيان
76.8	تمكين العاملين	من الفقرة 01 إلى 16
84.3	التنافسية	من الفقرة 16 إلى 35
86.7	معامل الثبات الكلي	من الفقرة 01 إلى 35

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.<sup>2</sup>

يلاحظ من الجدول رقم (04) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة إيجابية، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 86.7%، وأيضا كانت معدلات باقي المحاور أعلى من نسبة

<sup>1</sup> - الملحق رقم (01).

<sup>2</sup> - أنظر الملحق رقم (03)

الدلالة (60%) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان هذه.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات

استخدمت للحصول على مؤشرات عامة عن خصائص مجتمع الدراسة، المعاملات الآتية والتمثلة في :

1- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

$$r = \frac{1}{n} \sum \left( \frac{x - \bar{x}}{s_x} \right) \left( \frac{y - \bar{y}}{s_y} \right)$$

n: عدد المشاهدات

Xi: قيم المتغير الأول

Yi: قسم المتغير الثاني

s<sub>x</sub>: الانحراف المعياري للمتغير الأول

s<sub>y</sub>: الانحراف المعياري للمتغير الثاني

### 2- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

### 3- معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right)$$

حيث:

A: يمثل ألفا كرونباخ.

N: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

4- الوسط الحسابي (Mean): مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة.<sup>1</sup>

5- الانحراف المعياري (Déviation Standard): لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.<sup>2</sup> تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

6- اختبار التوزيع الطبيعي: (1-Sample Kolmogrov-Smirnov)

استخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

7- الانحدار الخطي البسيط: (Simple Regression Analysis)

ويستخدم هذا الاختبار لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.<sup>3</sup> ويتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحلل احد المتغيرات (المتغير التابع) متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتوضيح دور تمكين العاملين في تحسين تنافسية المنظمة.

8- اختبار (One Sample t-test): يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم اعتماد مستوى معنوية (0,05) لقبول الفرضيات أو رفضها، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 95-142..

<sup>2</sup> إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 121.

<sup>3</sup> وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص: 15 (تم تحميل الملف من الموقع: [www.guidespss.com](http://www.guidespss.com))

<sup>4</sup> ثائر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص: 71.

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة مساهمة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تنافسية منظمات الأعمال على ضوء دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- ، وسيتم التطرق إلى النقاط التالية:

✓ **المطلب الأول:** عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية؛

✓ **المطلب الثاني:** عرض وتحليل محاور الدراسة؛

✓ **المطلب الثالث:** نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

#### أولاً: متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

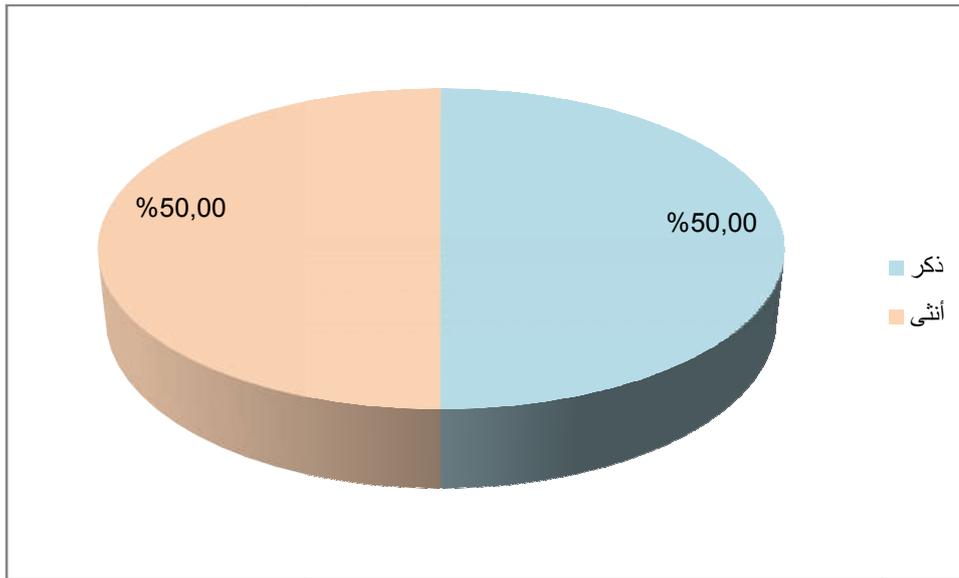
**الجدول رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس**

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	20	50.0
أنثى	20	50.0
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ تسجيل معدل متساو بين الجنسين، وذلك بنسبة قدرت بـ 50%، وهو ما قد يفسر على أن هذه الوظائف المتاحة بالمؤسسة تتلاءم مع كلا النوعين.

الشكل رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

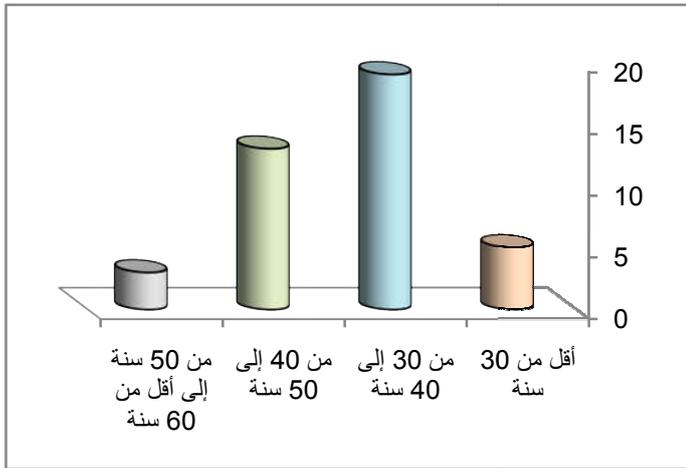
يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

شكل رقم (12): التوزيع البياني للعينة حسب متغير

جدول رقم (06): توزيع العينة حسب متغير

العمر

العمر



العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	5	12.5
من 30 إلى 40 سنة	19	47.5
من 40 إلى 50 سنة	13	32.5
من 50 إلى 60 سنة	3	7.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الجدول

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر كانوا من ضمن فئة (من 30 إلى 40 سنة)، وذلك بنسبة قدرت بـ 47.5%، واحتلت الفئة (من 40 إلى 50 سنة)، المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 32.5%، في حين احتلت الفئة (أقل من 30 سنة) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ 12.5%، واحتلت الفئة (من 50 إلى 60 سنة) المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ 7.5%، ولم

تجسّل فئة (60 سنة فأكثر) أي تكرار يذكر إجمالاً يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة-، تتوفر على عناصر شابة وهو عامل حيوي ومهم لكل مؤسسة يعد كروية يمكن أن تهدف إلى تحقيق تنافسية وأداء أحسن.

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

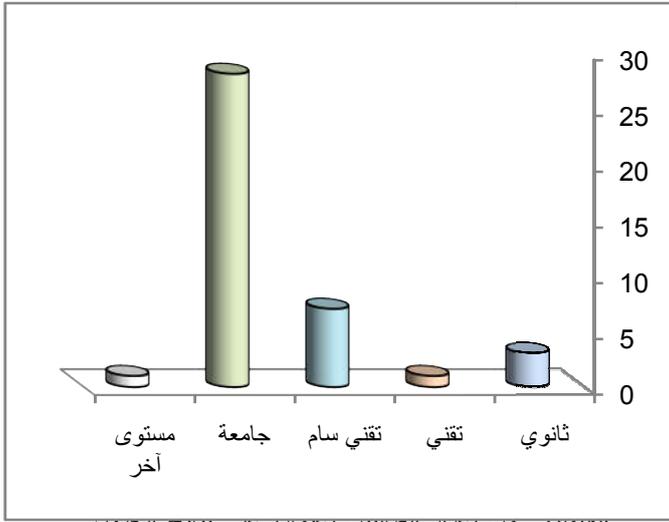
يمثل الجدول والشكل الموالين توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي

شكل رقم (13): التوزيع البياني للعينة حسب متغير

جدول رقم (07): توزيع العينة حسب متغير

المستوى التعليمي

المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	3	7.5
تقني	1	2.5
تقني سام	17	17.5
جامعي	28	70.0
مستوى آخر	1	2.5
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى لعدد المبحوثين فيما يخص المستوى التعليمي كانت من ضمن المستوى (جامعي)، وذلك بنسبة قدرت بـ 70%، وفي حين سجلت فئة (تقني سام) نسبة قدرت بـ 17.5%، لتحل بذلك في المرتبة الثالثة، وجاءت باقي النسب منخفضة كما هو موضح في الجدول أعلاه، إجمالاً يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة-، تعتمد على أصحاب الكفاءات العملية، ويمكن تفسير ذلك بالرجوع لنوعية المناصب التي تتطلب المستوى الجامعي والذي يعد شرطاً في التوظيف.

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

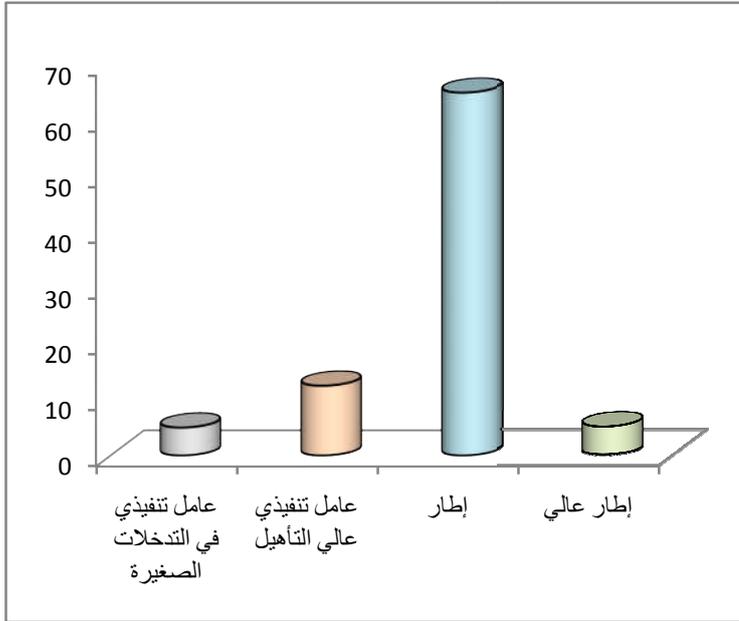
يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة

جدول رقم (08): توزيع العينة حسب متغير

عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

شكل رقم (14): التوزيع البياني للعينة حسب متغير

عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية



الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	8	20.0
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	12	30.0
من 10 إلى أقل من 15 سنة	8	20.0
15 سنة فأكثر	12	30.0
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الجدول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية ينتمون لكل من فئتي (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) و(15 سنة فأكثر)، حيث سجلت كلا الفئتين نسبة متساوية قدرت بـ 30%، واحتلت الفئتين المتبقيتين (أقل من 05 سنوات) و(من 10 إلى أقل من 15 سنة) المرتبة الموالية بنسبة قدرت بـ: 20%، لكل منهما، وهنا يمكن القول أن هناك ثبات في الوظيفة لأغلب عينة الدراسة وهو ما سيؤدي حتماً إلى تحسين وتطوير أداء المؤسسة.

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة

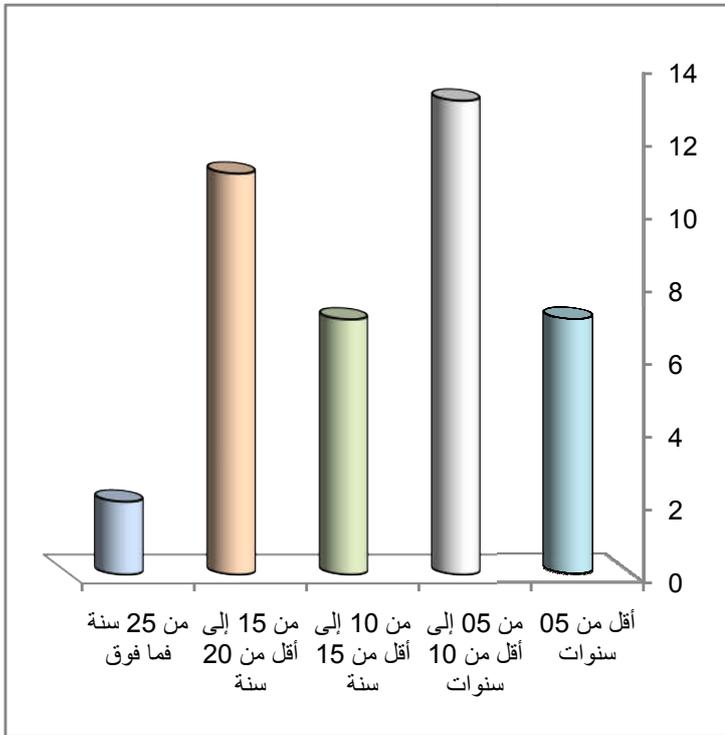
يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الأقدمية في المؤسسة

شكل رقم (15): التوزيع البياني للعينة حسب متغير

جدول رقم (09): توزيع العينة حسب متغير

الأقدمية في المؤسسة

الأقدمية في المؤسسة



الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	7	17.5
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	13	32.5
من 10 إلى أقل من 15 سنة	7	17.5
من 15 إلى أقل من 20 سنة	11	27.5
من 25 سنة فما فوق	2	5.0
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الجدول

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة فيما يخص متغير الخبرة المهنية كانت من الفئة (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) وذلك بنسبة قدرت بـ: 32.5%، لتأتي بعد ذلك فئة (من 15 إلى أقل من 20 سنة) بنسبة قدرت بـ 27.5%، واحتلت الفئتين (أقل من 05 سنوات) و(من 10 إلى أقل من 15 سنة) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ 17.5% لكل منهما، لتليها في الأخير الفئة (من 25 سنة فما فوق) بنسبة قدرت بـ: 5.0%، والملاحظ هنا أن المؤسسة تتوفر على مزيج للأبأس به من عامل الخبرة بين مختلف موظفيها ما قد يساعد العمال الأقل الخبرة في اكتسابها من زملائهم في العمل، وهو عامل مهم لديمومة واستمرارية المؤسسة.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة

ويمكن توضيح أهم النتائج وفقا لما يلي:

#### 1- تحليل نتائج المتغير المستقل (تمكين العاملين)

وسيتم تفصيل إجابات أبعاد المتغير المستقل كما يلي:

والذي يشمل خمس أبعاد يمكن اختبارها من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

#### 1-1- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص بعد تفويض السلطة

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد تفويض السلطة بمؤسسة

اتصالات الجزائر -تبسة-

#### جدول رقم (10): تحليل آراء العينة تجاه بعد تفويض السلطة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
01	يتم منحي سلطات محددة من قبل الرئيس	3.53	0.847	2	موافق	مرتفع
02	نتق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي والتي تشعرني بذاتي.	3.57	0.903	1	موافق	مرتفع
03	وأنا في عملي أشعر بالاستقلالية وحرية التصرف	3.25	0.954	3	محايد	متوسط
	إجمالي البعد الأول	3.45	0.656	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، عن عبارات بعد تفويض السلطة، حيث تم تسجيل متوسط حسابي إيجابي مرتفع قدر بـ 3.45 وانحراف معياري (0.656) وهو ما يشير إلى عدم وجود اختلاف كبير في تفاعل عينة الدراسة مع عبارات هذا البعد، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد تتجه نحو درجة (موافق)، وينسب مرتفعة، وقد كان هناك حياد من قبل عينة الدراسة فيما يتعلق بالعبرة (03)، ما يدل

على عدم اتفاق المبحوثين على أنهم يشعرون بالاستقلالية وحرية التصرف، إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن بعد تفويض السلطة محقق ضمن تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة-.

### 1-2- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص بعد التدريب

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة-

جدول رقم (11): تحليل آراء العينة تجاه بعد التدريب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
04	مدة التدريب كافية لتغطية كافة جوانب العمل المطلوب	2.88	1.017	4	محايد	متوسط
05	ساعدتك الدورات التدريبية على زيادة و توسيع المعرفة في مجال عملك	3.25	0.954	2	محايد	متوسط
06	الإدارة تعمل على توفير دورات تدريبية لتطوير المهارات.	3.30	0.911	1	محايد	متوسط
07	الإدارة تشجع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	3.10	1.194	3	محايد	متوسط
	إجمالي البعد الثاني	3.13	0.620	/	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك مستوى متوسط لدرجة رضا المبحوثين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة- عن عبارات بعد التدريب، حيث تم تسجيل متوسط حسابي إيجابي مرتفع قدر ب 3.13 وانحراف معياري (0.620)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.39-3.60] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد تتجه نحو درجة (محايد)، وينسب متوسط، إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن بعد التدريب غير محقق بشكل جيد ضمن محور تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة-.

### 1-3- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص بعد الاتصال داخل المؤسسة

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد الاتصال داخل المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

جدول رقم (12): تحليل آراء العينة تجاه بعد الاتصال داخل المؤسسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
08	الاتصال بين العاملين يساعد على إنجاز المهام المطلوبة	3.63	0.925	1	موافق	مرتفع
09	يوجد اتصال وطيد مع العملاء الخارجيين والداخليين	3.30	0.939	4	محايد	متوسط
10	تعمل المؤسسة خلق قنوات اتصال دائمة بين العاملين	3.30	0.823	3	محايد	متوسط
11	المؤسسة تنشر المعلومات في وقتها المناسب في مختلف المستويات	3.55	1.037	2	موافق	مرتفع
	إجمالي البعد الثاني	3.44	0.531	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، عن عبارات بعد تفويض السلطة، حيث تم تسجيل متوسط حسابي إيجابي مرتفع قدر ب 3.44 وانحراف معياري (0.531) وهو ما يشير إلى عدم وجود اختلاف كبير في تفاعل عينة الدراسة مع عبارات هذا البعد، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد تتجه نحو درجة (موافق)، وينسب مرتفعة، في حين كان هناك توجه نحو الحياد من قبل عينة الدراسة فيما يتعلق بالعبارتين (09 و 10)، ما يدل على عدم اتفاق المبحوثين على أن المؤسسة تعمل فعلا على خلق قنوات اتصال دائمة بين العاملين، ولم تتفق عينة الدراسة كذلك على أن المؤسسة تنشر المعلومات في وقتها المناسب في مختلف المستويات،

إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن بعد الاتصال داخل المؤسسة محقق ضمن تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.

#### 1-4- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص بعد الحوافز المادية والمعنوية

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد الحوافز المادية والمعنوية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

#### جدول رقم (13): تحليل آراء العينة تجاه بعد الحوافز المادية والمعنوية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
04	الراتب الذي أتقاضاه يناسب الجهد المبذول	3.35	1.001	1	محايد	متوسط
05	تعمل الإدارة بتوزيع المكافآت بشكل متساوي	3.17	0.958	2	محايد	متوسط
06	توجد عدالة في نظام الترقيات داخل المؤسسة	2.70	1.018	3	محايد	متوسط
	إجمالي البعد الثاني	3.07	0.729	/	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك مستوى متوسط لدرجة رضا المبحوثين في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- عن عبارات بعد الحوافز المادية والمعنوية، حيث تم تسجيل متوسط حسابي إيجابي مرتفع قدر بـ 3.07 وانحراف معياري (0.729)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.39-3.60] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد تتجه نحو درجة (محايد)، وينسب متوسط، إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن بعد الحوافز المادية والمعنوية غير محقق بشكل جيد ضمن محور تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.

#### 1-5- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص بعد فرق العمل

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد فرق العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

جدول رقم (14): تحليل آراء العينة تجاه بعد فرق العمل

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
08	العمل مع زملاء عملك يحقق نتائج أفضل من العمل لوحده	3.60	0.871	1	محايد	متوسط
09	تشعر بالأمان و الثقة في أداء مهامك ضمن المجموعة	3.35	1.027	4	محايد	متوسط
10	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات	3.50	0.751	2	محايد	متوسط
11	يوجد تعاون ومساعدة بين أفراد فريق العمل	3.48	0.751	3	محايد	متوسط
	إجمالي البعد الثاني	3.48	0.564	/	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، عن عبارات بعد فرق العمل، حيث تم تسجيل متوسط حسابي إيجابي مرتفع قدر بـ 3.48 وانحراف معياري (0.564) وهو ما يشير إلى عدم وجود اختلاف كبير في تفاعل عينة الدراسة مع عبارات هذا البعد، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد تتجه نحو درجة (موافق)، وينسب مرتفعة، في حين كان هناك توجه نحو الحياد من قبل عينة الدراسة فيما يتعلق بالعبارتين (3.35)، ما يدل على عدم اتفاق المبحوثين على أن هناك شعور بالأمان و الثقة في أداء مهامهم ضمن المجموعة، إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن بعد فرق العمل محقق ضمن تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.

2- تقييم إجمالي بيانات المحور المستقل (تمكين العاملين)

جدول رقم (15): تحليل آراء المبحوثين تجاه المحور المستقل (تمكين العاملين)

المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
تفويض السلطة	3.45	0.656	2	موافق	مرتفع
التدريب	3.13	0.620	4	محايد	متوسط
الاتصال داخل المؤسسة	3.44	.5310	3	موافق	مرتفع
الحوافز المادية والمعنوية	3.07	0.729	5	محايد	متوسط
فرق العمل	3.48	0.564	1	موافق	مرتفع
المتوسط العام	3.32	0.424	-	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن إجمالي اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول مختلف أبعاد تمكين العاملين، حيث تم تسجيل متوسط حسابي إجمالي متوسط قدر بـ 3.32 وانحراف معياري (0.424)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60-3.39] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد تتجه نحو درجة (محايد)، وينسب متوسطه، إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن محور تمكين العاملين غير محقق بشكل جيد بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.

### 3- تحليل نتائج المتغير التابع (التنافسية)

فيما يلي سيتم توضيح مدى توافر محور التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة

تبسة-، وهو ما يمكن توضيحه وفق الجدول الموالي:

جدول رقم (16): تحليل آراء العينة تجاه محور التنافسية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
19	تعتبر الجودة عامل رئيسي لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة	3.60	.955	7	موافق	مرتفع
20	تحظى جودة الخدمة المقدمة باهتمام كبير لدى إدارة المؤسسة	3.60	.841	4	موافق	مرتفع
21	تقوم المؤسسة بإجراء التفتيش الدوري الداخلي للتأكد من الجودة	3.08	.797	9	موافق	مرتفع
22	تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام و المستويات الإدارية	3.50	.847	16	محايد	متوسط
23	تحظى إدارة البحث و التطوير باهتمام كبير من قبل المؤسسة	3.15	1.027	14	محايد	متوسط
24	يتم إجراء الدراسات بشكل دوري للتعرف على إحتياجات السوق	3.13	.966	1	موافق	مرتفع
25	تأخذ المؤسسة آراء العملاء بعين الإعتبار عند تطوير منتجات جديدة	3.10	.982	6	محايد	متوسط
26	تسعى المؤسسة إلى خفض التكاليف من خلال التركيز على البحث و التطوير	3.43	.781	19	غير وافق	منخفض
27	المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يشجع على الابداع.	3.10	.928	18	غير وافق	منخفض

### الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة حالة مؤسسة اتصالات تبسة-

متوسط	محايد	17	.958	3.18	تدعم المؤسسة المبادرات الشخصية لتحسين صورة الخدمات.	28
متوسط	محايد	/	0.587	3.28	إجمالي محور التنافسية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى متوسط لدرجة رضا المبحوثين في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، عن عبارات محور التنافسية، حيث تم تسجيل متوسط حسابي منخفض والذي قدر بـ 3.28 وانحراف معياري (0.587) هذا الانحراف الذي يشير إلى عدم وجود اختلاف كبير بين إجابات وتوجهات العينة نحو عبارات هذا المحور، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60-3.39] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد تتجه نحو الدرجة (محايد)، وينسب متوسطة، وقد اتجهت عينة الدراسة إلى الموافقة وينسب جيدة فيما يتعلق بالعبارات (19، 20، 22، 26)، حيث تعتبر عينة الدراسة أن الجودة عامل رئيسي لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة، كما أن جودة الخدمة المقدمة تحظى باهتمام كبير لدى إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، وترى عينة الدراسة أن إدارة مؤسستهم تعمل على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية، وتوافق عينة الدراسة على أن مؤسستهم تسعى إلى خفض التكاليف من خلال التركيز على البحث والتطوير، إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن محور التنافسية غير محقق بشكل جيد ضمن مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، وبالتالي سيتم رفض أو قبول

فرضيات الدراسة.

#### أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستثمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة (sig)	قيمة Z	محتوى المحور	محاور الاستبيان
0.692	0.712	تمكين العاملين	المحور الأول
0.458	0.855	التنافسية	المحور الثاني
<b>0.810</b>	<b>0.638</b>		الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن مستوى الدلالة أكبر من 5%، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للانحدار البسيط بين المتغير المستقل بمختلف أبعاده مع المتغير التابع

#### 1- اختبار الفرضيات الفرعية

لإجراء اختبار الفرضيات يتم وضع الفرضية قيد الاختبار ومنه تحتل الرفض أو القبول وفقا لما يلي:

تقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة  $\alpha$  أكبر 0,05.

تقبل الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد دور ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة  $\alpha$  أصغر أو يساوي 0,05.

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشة الفرضيات الفرعية أجل معرفة العلاقة بين (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال داخل المؤسسة، الحوافز المادية والمعنوية، فرق العمل) والتنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، ولإختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ( $Y=ax+b$ ) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل بمختلف أبعاده مع المتغير التابع، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية)

عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقد تم حساب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة تفسير المتغير المستقل بمختلف أبعاده للمتغير التابع. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

مستوى الدلالة (sig)	القيمة المحسوبة (F)	قيمة (t)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.011	7.121	2.669	0.158	0.397	0.356	التنافسية	تفويض السلطة
0.012	6.931	3.633	0.154	0.393	0.372		التدريب
0.004	9.313	3.052	0.176	0.444	0.491		الاتصال داخ المؤسسة
0.143	2.241	1.497	0.056	0.236	0.190		الحوافز المادية والمعنوية
0.001	12.155	3.486	0.242	0.492	0.512		فرق العمل

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغيرات الجزئية التابعة بشركة مناجم الحديد-تبسة-، حيث تبين أنه:

### 1-1- الفرضية الفرعية الأولى

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفويض السلطة في تحقيق التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، وذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار

<sup>1</sup> - الملحق رقم (03).

الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين، ومنه تبين أنه يوجد هناك دور ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.356) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.397)، وهو ارتباط إيجابي، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، لتفويض السلطة على التنافسية، وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه يتضح أن تنافسية المنظمات تتحقق بشكل جيد من خلال بعد تفويض السلطة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.158) مما يعني أن نسبة (15.8%) من التغيرات في تنافسية المنظمات ترجع لبعد تفويض السلطة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.011) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفويض السلطة في تحقيق التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

### 1-2- الفرضية الفرعية الثانية

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب في تحقيق التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، وذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين، ومنه تبين أنه يوجد هناك دور ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.372) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.393)، وهو ارتباط إيجابي، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، للتدريب على التنافسية، وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه يتضح أن تنافسية المنظمات تتحقق بشكل جيد من خلال بعد التدريب، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.154) مما يعني أن نسبة (15.4%) من التغيرات في تنافسية المنظمات ترجع لبعد التدريب، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.012) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب في تحقيق التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

### 1-3- الفرضية الفرعية الثالثة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال داخل المؤسسة في تحقيق التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، وذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين، ومنه تبين أنه يوجد هناك دور ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.491) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.444)، وهو ارتباط إيجابي، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، للاتصال داخل المؤسسة على التنافسية، وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه يتضح أن تنافسية المنظمات تتحقق بشكل جيد من خلال بعد الاتصال داخل المؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.176) مما يعني أن نسبة (17.6%) من التغيرات في تنافسية المنظمات ترجع لبعد الاتصال داخل المؤسسة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.004) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال داخل المؤسسة في تحقيق التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

### 1-4- الفرضية الفرعية الرابعة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز المادية والمعنوية في تحقيق التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، وذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين، ومنه تبين أنه لا يوجد هناك دور ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.190) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.236)، وهو ارتباط إيجابي لكنه ضعيف، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، للحوافز المادية والمعنوية على التنافسية، وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه يتضح أن تنافسية المنظمات لا تتحقق بشكل جيد من خلال بعد الحوافز المادية والمعنوية ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.056) مما يعني أن نسبة (5.6%) فقط من التغيرات في تنافسية المنظمات ترجع لبعده الحوافز المادية والمعنوية ، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.143) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

" لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز المادية والمعنوية في تحقيق التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

#### 1-5- الفرضية الفرعية الخامسة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفرق العمل في تحقيق التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، وذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين، ومنه تبين أنه يوجد هناك دور ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.512) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.492)، وهو ارتباط إيجابي، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، لفرق العمل على التنافسية، وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه يتضح أن تنافسية المنظمات تتحقق بشكل جيد من خلال بعد فرق العمل، أما القابلية التفسيرية

لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.242) مما يعني أن نسبة (24.2%) من التغيرات في تنافسية المنظمات ترجع لبعد فرق العمل، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفرق العمل في تحقيق التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

ثالثا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

1- اختبار الفرضية الرئيسية لمعامل الانحدار

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الإنحدار ( $\alpha$ )	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
تمكين العاملين	التنافسية	0.855	0.618	0.381	4.841	23.435	0.000

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

- الفرضية الصفرية: لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين في تحقيق تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

- الفرضية البديلة: توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين في تحقيق تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

<sup>1</sup> - الملحق رقم (03).

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين في تحقيق التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، وذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين، ومنه تبين أنه يوجد هناك دور ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.855) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.618)، وهو ارتباط إيجابي وقوي جدا، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، لتمكين العاملين على التنافسية، وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه يتضح أن تنافسية المنظمات تتحقق بشكل جيد من خلال بعد تمكين العاملين، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.381) مما يعني أن نسبة (38.1%) من التغيرات في تنافسية المنظمات ترجع لمحور تمكين العاملين، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين في تحقيق التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

ويمكن كتابة العلاقة بين تمكين العاملين والتنافسية في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y=0.855x+0.618$ ، حيث أن:

X: تمكين العاملين؛

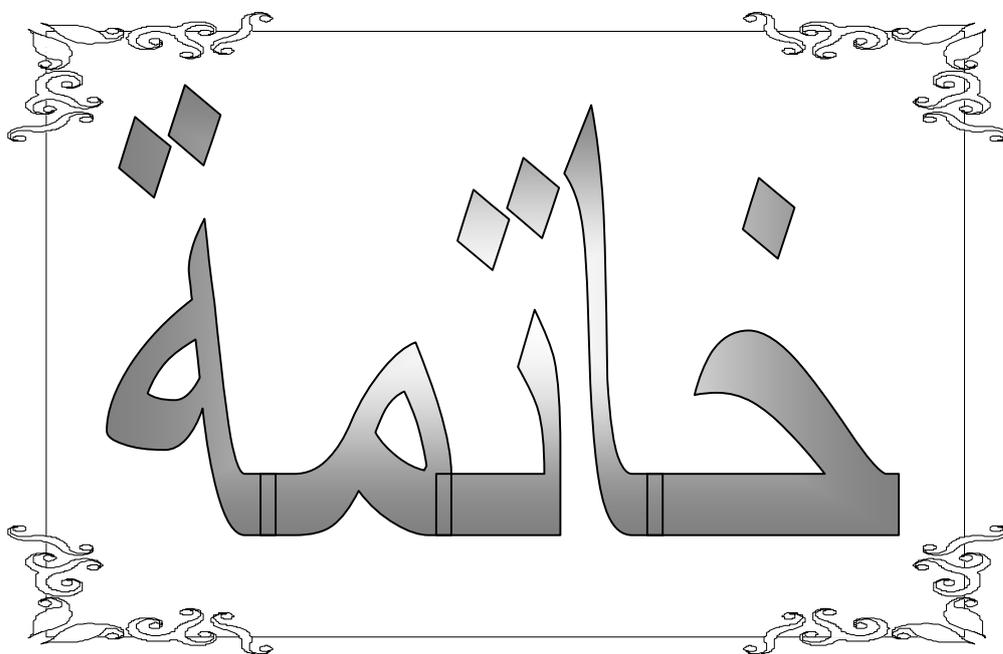
Y: التنافسية.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن تمكين العاملين له دور في تحقيق تنافسية المنظمات.

### خلاصة الفصل الثالث:

اشتمل الفصل على الدراسة التطبيقية التي بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- والتي كان الهدف منها إسقاط الجزء النظري لمتغيري الدراسة ساعدنا على التعرف على إستراتيجية تمكين الموارد البشرية ، بالإضافة إلى الوقوف على تنافسية منظمات الأعمال ، وإبراز مدى مساهمة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

ومن أجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات وأراء مجتمع الدراسة، وقد أكدت الإجابات على تكوين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كان مرتفعا، كما تبين الدراسة مدى الاهتمام تنافسية منظمات الأعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- وفي الأخير تم استخدام الانحدار البسيط لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع واستنتجنا من خلال تحليل أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في مساهمة تنافسية منظمات الأعمال ، حيث أنه توجد علاقة دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.



من خلال ما سبق عرضه يمكن القول أن إستراتيجية التمكين من أهم السياسات الإدارية، نظرا لما تقدمه من مزايا لمنظمات الأعمال، وقد تعددت الإتجاهات والزوايا التي تم من خلالها تناول مفهوم هذه الأخيرة لكن أغلب الأفكار اجتمعت على توفير عنصر اتخاذ القرار مع إعطاء الصلاحية و حرية التصرف وبذلك فإن إستراتيجية التمكين تهتم بشكل رئيسي بتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وكسر الحدود التنظيمية بين الرئيس والمرؤوس. ونظرا للتطورات المتسارعة وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات، تعتبر إستراتيجية التمكين أحد أهم الأدوات التي تعتمدها منظمات الأعمال اليوم لتحسين قدرتها التنافسية وذلك من أجل مواجهة التحديات التي تفرضها شدة المنافسة وضمان نجاحها واستمراريتها. وتركز هذه الدراسة على معرفة اثر إستراتيجية تمكين العاملين على تنافسية منظمات الأعمال في الوكالة التجارية للاتصالات تبسة، وذلك من خلال الاستمارة الموزعة على عينة من العاملين وبعد معالجتها باستخدام برنامج SPSS الذي من خلال نتائجه تم اختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج وهي كالآتي:

#### أولاً: نتائج الدراسة

- ✓ تساهم إستراتيجية التمكين في تحسين القدرة التنافسية فالموظف يعتبر سر من أسرار نجاح منظمات الأعمال. للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر
- ✓ تتطلب إستراتيجية التمكين إقتسام السلطة و القوة بين جميع أعضاء المؤسسة ما يعني تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من تأدية مهامهم بحرية،
- ✓ يعتبر المورد البشري أحد أهم عوامل تعزيز القدرة التنافسية.
- ✓ يلعب مستوى القدرة التنافسية دورا كبيرا في تحديد نجاح واستمرارية المؤسسة على المستوى البعيد من عدمه.
- ✓ هناك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات إستراتيجية تمكين العاملين والتنافسية في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة.
- ✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية تفويض السلطة على التنافسية في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة-، حيث أن تفويض السلطة للعاملين يزيد من ولائهم و انتمائهم وهو ما يدعم القدرة التنافسية للمنظمة.

## خاتمة

✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على التنافسية في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة، إذ كلما زادت معدلات تدريب العاملين كلما انعكس ذلك على إيجابا على تنافسية المنظمة.

✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال داخل المؤسسة على التنافسية في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة، إذ يساهم الاتصال بين العاملين في انجاز المهام الموكلة إليهم بفاعلية وهو ما يعزز تنافسية المنظمة.

### ثانيا: الاقتراحات

- ✓ العمل على تشجيع الرؤساء والمرؤوسين لتقبل وممارسة التمكين الإداري وترسيخ قيم الاحترام المتبادل والعدالة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ الاهتمام بالموارد البشري باعتباره عنصر عالي الأهمية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ على الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة الاهتمام بالجواب المعنوية، من خلال مكافأة العاملين الذين يطورون الإجراءات الروتينية في العمل وزيادة الراتب، والعمل على ترقية المناصب للعمال المتفوقين لديها، لأجل خلق أجواء المنافسة.
- ✓ اهتمام المؤسسات بالعاملين المبدعين القادرين على تقديم الأفكار الجديدة والتعامل مع هؤلاء الأفراد بالدعم والمساعدة والتشجيع لحفز قدراتهم الإبداعية.
- ✓ التكتيف من الدورات التدريبية لتحسين مستوى الأداء للعاملين.
- ✓ الاستعانة بالعاملين ذوي الخبرة في إعداد وتطوير برامج التدريب.

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- 1- إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- 2- إحسان دهش جلاب، كامل كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، (دار الصفاء، عمان، 2012، الطبعة الأولى).
- 3- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، الطبعة الثانية).
- 4- ثائر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
- 5- حسن موسى قاسم البنة، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز عمليات إدارة المعرفة، (دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2014).
- 6-<sup>1</sup> رامي جمال أندوراس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، (عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، الطبعة الأولى).
- 7- زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة، (دار اليازودي العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2009).
- 8- شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الامنية،(دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2015).
- 9- صلاح الدين حسن السيسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة ISO (دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011).
- 10- عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي و مستويات التمكين التنظيمي،(دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013).
- 11- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمة الأعمال، (دار الحامد للنشر، الأردن، 2011، الطبعة الأولى. أيضا محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، (دار الحامد، الأردن، 2012، الطبعة الأولى).

## قائمة المراجع

- 12- عبد اللاه إبراهيم الفقي،، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 13- عبدالله خالد، التمكين النفسي، (دار الإحصاء العلمي للنشر، عمان، الأردن، 2017).
- 14- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001).
- 15- مصطفى احمد حامد رضوان، التنافسية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011).
- 16- مصطفى احمد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011).
- 2- المذكرات والرسائل
- 1- أسماء سفاري، اثر الانترنت على تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، ( جامعة أم البواقي، 2009).
- 2- اوجيب نور الدين، انعكاسات الهندسة الإدارية على القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ( كلية العلوم الإقتصادية التبير والعلوم التجارية، جامعة اكلي محمد اولحاج بليدة، 2009).
- 3- بن نذير نصر الدين، دور إستراتيجية الإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية، أطروحة دكتوراه،(كلية علوم العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2012).
- 4- بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، 2012).
- 5- نائرة حسن عدنان الماضي، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، مذكرة لمقدمة لنيل شهادة الماجستير، (الجامعة الأردنية، 2006).
- 6- خليفة محمد بلكبير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية تجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2013).
- 7- سمير صلاحوي، الحوادث المهنية وأثارها على تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008).
- 8- عبد الرحمان بن عنتر، أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، (معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995).

## قائمة المراجع

- 9- علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، (كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004).
- 10- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، (جامعة الجزائر، 2002).
- 11- عمارة أميرة محمد، تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي المصري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2002).
- 12- فطيمة بزعي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة باتنة، 2009).
- 13- قرش عائشة، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007).
- 14- كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007).
- 15- كرمية توفيق، تمكين العاملين -دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SC SEG- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (جامعة الجزائر 2007-2008).
- 16- مريم فيها الخير، أثر تمكين العاملين على فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة- دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج سونطراك حاسي مسعود-، (أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2018).
- 17- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر مجلس الشورى، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة نايف العربية الأمنية، السعودية، 2008)، ص 55؛ أيضا جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين - دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة و الاقتصاد- العدد 1، المجاد 12، جامعة القادسية، 2010.
- 18- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
- 19- هجيرة بودرهم، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2013).

20- هلا جهاد العتيبي، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير، (الجامعة الأردنية، 2007).

### 3- المجلات والملتقيات

1- ايمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية -قطاع الاتصالات، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 1، المجلد 30، جامعة دمشق 2014.

2- خروف منير، ثوامرية ريم، القدرة التنافسية المستدامة في الجزائر، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 8، جامعة قلمة، الجزائر، 2017.

3- سعيد بن علي حسن، الإنتاجية وأساليب قياسها وآليات تحسينها، مؤتمر الدفاع المدني، السعودية، 2006.

4- شاكر تركي إسماعيل، التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية، مجلة الإقتصاد، العدد 4، المجلد 5، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2007، ص 4

5- عبد السلام الشبراوي عباس، التمكين الإداري مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر، مجلة كلية التربية، العدد 20، جامعة بور سعيد، يونيو 2016.

6- علي توفيق الصادق، المنافسة في ظل العوامة: القضايا والمضامين، سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل لمعهد السياسات الاقتصادية التابع لصندوق النقد العربي، العدد 5، جامعة أبو ظبي، 1999.

7- كرمية توفيق، تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين، مجلة المعارف، العدد 18، جامعة البويرة، 2015؛ أيضا قاسمي كمال، ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات

تطبيقه من وجهة نظر العاملين - دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017.

8- كمال رزيق، مسدور فارس، مفهوم التنافسية، تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، الملتقى الدولي، جامعة بسكرة، 2002 .

9- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2003.

10- مريم فيها الخير، رشيد مناصرية ، أثر تمكين العاملين على فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة -دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج سونطراك حاسي مسعود-، مجلة الدراسات

الاقتصادية الكمية ، العدد 02، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2016.

## قائمة المراجع

11- مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية، الأكاديمية للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد10، جامعة البليدة، 2013.

12- نجوى علي خشبة، قياس الميزة التنافسية للقطاع الصناعي في الاقتصاد المصري، المؤتمر العلمي الثالث والعشرون للاقتصاديين المصريين، مصر، من 8 الى 10 مارس 2003.

13- وديع محمد عدنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، مجلة بحوث ومناقشات، العدد19، المجلد20، جامعة تونس، 2001.

### 4- المواقع الإلكترونية

1- وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص: 15 (تم تحميل الملف من الموقع: [www.guidespss.com](http://www.guidespss.com))

2- [www.AlgérieTélécom.dz](http://www.AlgérieTélécom.dz)

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- Maria Amaanda Nepwanga, **The Impact of employees Motivation and Emporverement on delivering service Quality to Enhance Customer satisfaction: case companyx**, Degree programme in Business Management thesis, March 2011.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الأستاذ
أستاذ محاضر - أ.	د. درار يحي

الملحق رقم (02): إستمارة الاستبيان



جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة-  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

## استمارة

تحية طيبة و بعد:

في اطار التحضير لإعداد مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر LMD في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموسوم بعنوان : "إستراتيجية تمكين الموارد البشرية و مساهمتها في تنافسية منظمات الأعمال " يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لتكون جزءا مساهما في تكريس البحث العلمي، الذي نأمل الإجابة عليه بكل موضوعية و أمانة.

كما نطمئنكم بأن الآراء التي نتحصل عليها خاصة بأغراض البحث والدراسة فقط، وستحاط بالسرية التامة شاكرين ومقدرين لكم حسن التعاون و الاهتمام .

من إعداد الطالبين:

- علي زياني

- عيماد هامل

ملاحظة: وضع علامة X في الخانة المناسبة

محور البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. السن:

## الملاحق

- اقل من 30 سنة
- من 30 إلى اقل من 40 سنة
- من 40 إلى اقل من 50 سنة
- من 50 إلى اقل من 60 سنة
- 60 سنة فأكثر

### 3. المستوى التعليمي:

- ثانوي  تقني  تقني سامي  جامعي  اخرى

### 4. عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية :

- اقل من 05 سنوات
- من 05 إلى اقل من 10 سنوات
- من 10 إلى اقل من 15 سنة
- 15 سنة فأكثر

### 5. الاقدمية في المؤسسة :

- اقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى اقل من 15 سنة
- من 15 إلى اقل من 20 سنة
- من 20 إلى اقل من 25 سنة
- من 25 سنة فما فوق

الملاحق

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المحور الأول: إستراتيجية تمكين العاملين	
					البعد الأول: تفويض السلطة	
					1	يتم منحي سلطات محددة من قبل الرئيس
					2	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي والتي تشعرني بذاتي.
					3	وأنا في عملي أشعر بالإستقلالية وحرية التصرف
					البعد الثاني : التدريب	
					4	مدة التدريب كافية لتغطية كافة جوانب العمل المطلوب
					5	ساعدتك الدورات التدريبية على زيادة و توسيع المعرفة في مجال عملك
					6	الإدارة تعمل على توفير دورات تدريبية لتطوير المهارات.
					7	الإدارة تشجع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم
					البعد الثالث : الإتصال داخل المؤسسة	
					8	الاتصال بين العاملين يساعد على إنجاز المهام المطلوبة
					9	يوجد اتصال وطييد مع العملاء الخارجيين والداخليين

## الملاحق

					10	تعمل المؤسسة خلق قنوات اتصال دائمة بين العاملين
					11	المؤسسة تنشر المعلومات في وقتها المناسب في مختلف المستويات
<b>البعد الرابع : الحوافز المادية والمعنوية</b>						
					12	الراتب الذي أتقاضاه يناسب الجهد المبذول
					13	تعمل الإدارة بتوزيع المكفآت بشكل متساوي
					14	توجد عدالة في نظام الترقيات داخل المؤسسة
<b>البعد الخامس : فرق العمل</b>						
					15	العمل مع زملاء عملك يحقق نتائج أفضل من العمل لوحدهك
					16	تشعر بالأمان و الثقة في أداء مهامك ضمن المجموعة
					17	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات
					18	يوجد تعاون ومساعدة بين أفراد فريق العمل

## الملاحق

المحور الثاني : التنافسية					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
					19 تعتبر الجودة عامل رئيسي لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة
					20 تحظى جودة الخدمة المقدمة باهتمام كبير لدى إدارة المؤسسة
					21 تقوم المؤسسة بإجراء التفتيش الدوري الداخلي للتأكد من الجودة
					22 تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام و المستويات الإدارية
					23 تحظى إدارة البحث و التطوير باهتمام كبير من قبل المؤسسة
					24 يتم إجراء الدراسات بشكل دوري للتعرف على إحتياجات السوق
					25 تأخذ المؤسسة آراء العملاء بعين الإعتبار عند تطوير منتجات جديدة
					26 تسعى المؤسسة إلى خفض التكاليف من خلال التركيز على البحث و التطوير
					27 المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يشجع على الابداع.
					28 تدعم المؤسسة المبادرات الشخصية لتحسين صورة الخدمات.

## الملاحق

### الملحق رقم (03): نتائج spss

#### البيانات الشخصية

#### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	20	50.0	50.0	50.0
Valide انثى	20	50.0	50.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

#### السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	5	12.5	12.5	12.5
من 30 الى أقل من 40 سنة	19	47.5	47.5	60.0
Valide من 40 الى أقل من 50 سنة	13	32.5	32.5	92.5
من 50 إلى أقل من 60 سنة	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

#### المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	3	7.5	7.5	7.5
تقني	1	2.5	2.5	10.0
Valide تقني سام	7	17.5	17.5	27.5
جامعة	28	70.0	70.0	97.5
مستوى آخر	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

#### الخبرة في الوظيفة الحالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 05 سنوات	8	20.0	20.0	20.0
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	12	30.0	30.0	50.0
Valide من 10 إلى أقل من 15 سنة	8	20.0	20.0	70.0
15 سنة فأكثر	12	30.0	30.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

## الملاحق

الأقدمية في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 05 سنوات	7	17.5	17.5	17.5
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	13	32.5	32.5	50.0
من 10 إلى أقل من 15 سنة	7	17.5	17.5	67.5
من 15 إلى أقل من 20 سنة	11	27.5	27.5	95.0
من 25 سنة فما فوق	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

### معامل ألفا كرونباخ الاجمالي

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.867	28

### معامل ألفا كرونباخ لمحور تمكين العاملين

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.768	18

### معامل ألفا كرونباخ لمحور التنافسية

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.843	10

## المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

المحور الأول: تمكين العاملين  
البعد الأول: تفويض السلطة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتم منحى سلطات محددة من قبل الرئيس	40	3.53	.847
تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي والتي تشعرني بذاتي.	40	3.57	.903
وأنا في عملي أشعر بالإستقلالية وحرية التصرف	40	3.25	.954
N valide (listwise)	40		

البعد الثاني: التدريب

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
مدة التدريب كافية لتغطية كافة جوانب العمل المطلوب	40	2.88	1.017
ساعدتك الدورات التدريبية على زيادة و توسيع المعرفة في مجال عملك	40	3.25	.954
الإدارة تعمل على توفير دورات تدريبية لتطوير المهارات.	40	3.30	.911
الإدارة تشجع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	40	3.10	1.194
N valide (listwise)	40		

البعد الثالث: الاتصال داخل المؤسسة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الاتصال بين العاملين يساعد على إنجاز المهام المطلوبة	40	3.63	.925
يوجد اتصال وطيد مع العملاء الخارجيين والداخليين	40	3.30	.939
تعمل المؤسسة خلق قنوات اتصال دائمة بين العاملين	40	3.30	.823
المؤسسة تنشر المعلومات في وقتها المناسب في مختلف المستويات	40	3.55	1.037
N valide (listwise)	40		

## الملاحق

البعد الرابع: الحوافز المادية والمعنوية

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الراتب الذي أتقاضاه يناسب الجهد المبذول	40	3.35	1.001
تعمل الإدارة بتوزيع المكافآت بشكل متساوي	40	3.17	.958
توجد عدالة في نظام الترقيات داخل المؤسسة	40	2.70	1.018
N valide (listwise)	40		

البعد الخامس: فرق العمل

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العمل مع زملاء عملك يحقق نتائج أفضل من العمل لوحده	40	3.60	.871
تشعر بالأمان و الثقة في أداء مهامك ضمن المجموعة	40	3.35	1.027
فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات	40	3.50	.751
يوجد تعاون ومساعدة بين أفراد فريق العمل	40	3.48	.751
N valide (listwise)	40		

المحور الثاني: التنافسية

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعتبر الجودة عامل رئيسي لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة	40	3.60	.955
تحظى جودة الخدمة المقدمة باهتمام كبير لدى إدارة المؤسسة	40	3.60	.841
تقوم المؤسسة بإجراء التفتيش الدوري الداخلي للتأكد من الجودة	40	3.08	.797
تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام و المستويات الإدارية	40	3.50	.847
تحظى إدارة البحث و التطوير باهتمام كبير من قبل المؤسسة	40	3.15	1.027
يتم إجراء الدراسات بشكل دوري للتعرف على إحتياجات السوق	40	3.13	.966

## الملاحق

تأخذ المؤسسة آراء العملاء بعين الإعتبار عند تطوير منتجات جديدة	40	3.10	.982
تسعى المؤسسة إلى خفض التكاليف من خلال التركيز على البحث و التطوير	40	3.43	.781
المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يشجع على الابداع.	40	3.10	.928
تدعم المؤسسة المبادرات الشخصية لتحسين صورة الخدمات.	40	3.18	.958
N valide (listwise)	40		

## اجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الاجمالي	40	3.3089	.43467
N valide (listwise)	40		

## إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تمكين_العاملين	40	3.3222	.42407
التنافسية	40	3.2850	.58728
تفويض_السلطة	40	3.4500	.65611
التدريب	40	3.1312	.62014
الاتصال_داخل_المؤسسة	40	3.4487	.53105
الحوافز_المادية_والمعنوية	40	3.0750	.72986
فرق_العمل	40	3.4812	.56440
N valide (listwise)	40		

اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		تمكين العاملين	التنافسية	الإجمالي
	N	40	40	40
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3.3222	3.2850	3.3089
	Ecart-type	.42407	.58728	.43467
Différences les plus extrêmes	Absolue	.113	.135	.101
	Positive	.113	.107	.101
	Négative	-.108-	-.135-	-.091-
	Z de Kolmogorov-Smirnov	.712	.855	.638
	Signification asymptotique (bilatérale)	.692	.458	.810

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

نتائج اختبار الفرضيات

– الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تمكين العاملين <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.618 <sup>a</sup>	.381	.365	.46792	.381	23.435	1	38	.000

a. تمكين العاملين. Valeurs prédites : (constantes),

## الملاحق

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5.131	1	5.131	23.435	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	8.320	38	.219		
Total	13.451	39			

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), تمكين\_العاملين

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.443	.592		.749	.458
1 تمكين_العاملين	.855	.177	.618	4.841	.000

a. Variable dépendante : التنافسية

الفرضية الفرعية الأولى

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تفويض السلطة <sup>b</sup>		Entrée

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.397 <sup>a</sup>	.158	.136	.54599	.158	7.121	1	38	.011

a. Valeurs prédites : (constantes), تفويض\_السلطة

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.123	1	2.123	7.121	.011 <sup>b</sup>
1 Résidu	11.328	38	.298		
Total	13.451	39			

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), تفويض\_السلطة

## الملاحق

Modèle	Coefficients <sup>a</sup>					
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2.058	.468		4.400	.000
	تفويض السلطة	.356	.133	.397	2.669	.011

a. Variable dépendante : التنافسية

## الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/supprimées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التدريب <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.393 <sup>a</sup>	.154	.132	.54714	.154	6.931	1	38	.012

a. Valeurs prédites : (constantes), التدريب

## ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	2.075	1	2.075	6.931	.012 <sup>b</sup>
	Résidu	11.376	38	.299		
	Total	13.451	39			

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), التدريب

## Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients <sup>a</sup>					
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2.120	.451		4.704	.000
	التدريب	.372	.141	.393	2.633	.012

a. Variable dépendante : التنافسية

## الملاحق

### الفرضية الفرعية الثالثة

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الاتصال_داخل_المؤسسة <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.444 <sup>a</sup>	.197	.176	.53320	.197	9.313	1	38	.004

a. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال\_داخل\_المؤسسة

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2.648	1	2.648	.004 <sup>b</sup>
	Résidu	10.803	38	.284	
	Total	13.451	39		

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال\_داخل\_المؤسسة

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	.774	.827	.935	.356	
	الاتصال_داخل_المؤسسة	.491	.161	.444	3.052	.004

a. Variable dépendante : التنافسية

الفرضية الفرعية الرابعة

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الحوافز_المادية_والمعنوية <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Toutes variables requises saisies.

## الملاحق

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.236 <sup>a</sup>	.056	.031	.57815	.056	2.241	1	38	.143

a. الحوافز\_المادية\_والمعنوية. Valeurs prédites : (constantes),

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression .749	1	.749	2.241	.143 <sup>b</sup>
	Résidu 12.702	38	.334		
	Total 13.451	39			

a. Variable dépendante : التنافسية

b. الحوافز\_المادية\_والمعنوية. Valeurs prédites : (constantes),

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante) 2.701	.401			6.742	.000
	الحوافز_المادية_والمعنوية .190	.127	.236		1.497	.143

a. Variable dépendante : الفرضية الفرعية الخامسة

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	فرق العمل <sup>b</sup>		Entrée

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.492 <sup>a</sup>	.242	.222	.51787	.242	12.155	1	38	.001

a. فرق\_العمل. Valeurs prédites : (constantes),

## الملاحق

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3.260	1	3.260	12.155	.001 <sup>b</sup>
1 Résidu	10.191	38	.268		
Total	13.451	39			

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), فرق\_العمل

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.502	.518		2.899	.006
1 فرق_العمل	.512	.147	.492	3.486	.001

a. Variable dépendante : التنافسية

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على احد السياسات الإدارية الحديثة وهي إستراتيجية تمكين العاملين وكذلك توضيح الأثر الذي تحدثه في التنافسية، ومدى مساهمتها في هذه الأخيرة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة، وعلى منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، كما تم إختيار عينة من العاملين، وتم تحليل الاستبيان إحصائيا بالاعتماد على برنامج SPSS.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها أنه يوجد تأثير كبير لإستراتيجية تمكين العاملين على التنافسية وتساهم أيضا في تعزيزها في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة.

**الكلمات المفتاحية:** إستراتيجية التمكين، القدرة التنافسية، منظمات الأعمال، مؤسسة اتصالات

الجزائر -تبسة-

## Summary

This study aims to identify one of the modern administrative policies, which is the strategy of empowering employees, as well as clarifying the impact it has on competitiveness, and the extent of its contribution to the latter in the Algerian Telecom Agency, the Tebessa Agency, as it was based on the descriptive approach in the theoretical side of the study, and on the case study approach in The application side, and a sample of workers was selected, and the questionnaire was analyzed statistically depending on the SPSS program.

One of the most important findings is that there is a significant impact of the strategy of empowering employees on competitiveness, and it also contributes to strengthening it in Algeria Telecom - Tebessa.

**Key words:** empowerment strategy, competitiveness, business organizations, Algeria Telecom - Tebessa -.