

جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة

تحت عنوان

دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية

تحت إشراف

د. عبد الوهاب بلمهدي

إعداد الطالب

أبوبكر بوسالم

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د بن فرحات ساعد
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضراً	د.عبد الوهاب بلمهدي
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د بروش زين الدين
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضراً	د. حاج صحراوي حمودي

السنة الجامعية 2012/2013



والحمد لله رب العالمين
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

شكر وتقدير

الحمد لله الحي القيوم من قبل ومن بعد، وله المنة والفضل أن مكّني من إنجاز هذه الرسالة، وأمدني بالصحة والعافية والقوة في تحمل مشقة التعلم والصبر على متطلبات البحث والإستقصاء.

أما بعد:

لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور الفاضل المشرف على الرسالة: الدكتور عبد الوهاب بلمهدي، الذي أفاض على البحث مما أنعم الله عليه من العلم والمعرفة، ولم يبخل علي بجهده ووقته، وعلمني كيف يكون تواضع العلماء. وشكري وتقديري وإعترازي بكلية الإقتصاد وعلوم التسيير بجامعة سطيف على ما قدمته من تسهيلات إدارية وأكاديمية لتعيننا على طلب العلم والتفوق. ومسك الختام، الشكر والتقدير للأساتذة الأجلاء أعضاء لجنة المناقشة الذين لم يبخلوا بوقتهم وجهدهم في تقييم هذه الرسالة، وعلى تفضلهم بمناقشتها وتصويبها وإثراءها بما يرفع من سويتها.

الطالب: أبو بكر بوسالم

الإهداء

إلى من وُضعت الجنة تحت أقدامها، التي هزت سريري
بيمناها، وهزت العالم بيسرّأها، إلى والدتي الحبيبة التي
سهرت الليالي تدعو لي.

إلى والدي الحبيب حفظه الله ورعاه، وبارك في عمره،
الذي أفنى حياته في سبيل توفير حياة هائلة لي، ووقف
بجانبي وشجعني على مواصلة الدرب.

إلى كل إخوتي وإلى أصدقائي وأحبائي في مسيرة
حياتي.

وإلى كل من أسهم في إنجاز هذا العمل المتواضع.

أبوبكر بوسالم

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة
أ-ك
	الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة التمكين
2 تمهيد
3 المبحث الأول: سياسة التمكين في الفكر الإداري
3 المطلب الأول: مفهوم سياسة التمكين
9 المطلب الثاني: تطور مفهوم سياسة التمكين
13 المطلب الثالث: عوامل وأسباب ظهور سياسة التمكين
16 المطلب الرابع: خصائص سياسة التمكين
19 المطلب الخامس: مستويات سياسة التمكين
24 المبحث الثاني: سياسة التمكين في منظمات الأعمال
24 المطلب الأول: أبعاد سياسة تمكين العاملين
29 المطلب الثاني: خطوات سياسة تمكين العاملين
32 المطلب الثالث: دعائم سياسة تمكين العاملين
33 المطلب الرابع: معوقات سياسة تمكين العاملين
35 المطلب الخامس: سياسة التمكين والمفاهيم الإدارية الأخرى
38 المبحث الثالث: نماذج سياسة تمكين العاملين
38 المطلب الأول: نموذج (Conger & Kanungo)
40 المطلب الثاني: نموذج (Tomas & Velthouse)
42 المطلب الثالث: نموذج (Spritzer)
42 المطلب الرابع: نموذج (Hartline & Ferrell)
44 المطلب الخامس: نموذج (Davis)
47 خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

49	تمهيد.....
50	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.....
50	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....
52	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.....
55	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية.....
56	المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها.....
59	المطلب الخامس: مقاربات الميزة التنافسية.....
67	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة.....
67	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة.....
70	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.....
73	المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية المستدامة.....
74	المطلب الرابع: متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة.....
76	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على تضاؤل الميزة التنافسية.....
77	المبحث الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.....
77	المطلب الأول: دوافع البحث عن إستدامة الميزة التنافسية.....
78	المطلب الثاني: طرق إستدامة الميزة التنافسية.....
80	المطلب الثالث: دور الموارد والإمكانيات في إستدامة الميزة التنافسية.....
83	المطلب الرابع: دور الإبداع في إستدامة الميزة التنافسية.....
84	المطلب الخامس: دور البعد البيئي (الأخضر) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.....
87	خلاصة الفصل الثاني.....

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية

89	تمهيد.....
90	المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية.....
90	المطلب الأول: مجتمع الدراسة.....
91	المطلب الثاني: عينة الدراسة.....
92	المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة.....
93	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة.....
96	المطلب الخامس: أساليب المعالجة الإحصائية لإستبيان الدراسة.....
97	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات.....
97	المطلب الأول: النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة.....
100	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد سياسة تمكين العاملين.....
103	المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لبعء الميزة التنافسية المستدامة.....
105	المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة.....
110	المبحث الثالث: إستنتاجات وتوصيات الدراسة.....
110	المطلب الأول: إستنتاجات الدراسة.....
112	المطلب الثاني: توصيات الدراسة.....
113	خاتمة عامة.....
115	قائمة المصادر والمراجع.....
130	الملاحق.....
137	الملخص باللغة العربية.....
138	الملخص باللغة الأجنبية.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
4	آيات التمكين في القرآن الكريم	1
27	أبعاد سياسة تمكين العاملين	2
35	الفرق بين التفويض والتمكين	3
45	نماذج سياسة التمكين والفروق فيما بينها	4
93	معاملات ارتباط كاندال لعبارات محور (معنى العمل) بالدرجة الكلية للمحور	5
94	معاملات ارتباط كاندال لعبارات محور (كفاءة العاملين) بالدرجة الكلية للمحور	6
94	معاملات ارتباط كاندال لعبارات محور (استقلالية العمل) بالدرجة الكلية للمحور	7
94	معاملات ارتباط كاندال لعبارات محور (تطوير العمل) بالدرجة الكلية للمحور	8
94	معاملات ارتباط كاندال لعبارات (الميزة التنافسية المستدامة) بالدرجة الكلية للمحور	9
95	معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) حسب المحاور	10
97	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	11
98	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	12
98	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	13
99	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	14
99	توزيع عينة الدراسة وفق متغير مدة العمل	15
100	استجابات أفراد الدراسة لمحور (معنى العمل) مرتبة حسب متوسطات الموافقة	16
101	استجابات أفراد الدراسة لمحور (كفاءة العمل) مرتبة حسب متوسطات الموافقة	17
102	استجابات أفراد الدراسة لمحور (استقلالية العمل) مرتبة حسب متوسطات الموافقة	18
103	استجابات أفراد الدراسة لمحور (تطوير العمل) مرتبة حسب متوسطات الموافقة	19
104	استجابات أفراد الدراسة لعبارات (الميزة التنافسية المستدامة) مرتبة حسب متوسطات الموافقة	20
105	اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)	21
106	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء	22
107	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور سياسة تمكين العاملين بأبعادها المختلفة في الميزة التنافسية المستدامة	23
109	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للمتغيرات الشخصية في تصورات الباحثين لمستوى سياسة تمكين العاملين.	24

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
د	المخطط الإجرائي للدراسة	1
21	تسلسل سياسة تمكين العاملين	2
22	مستويات التنمية المعنوية للعاملين في منظمات الأعمال	3
23	مستوى سياسة التمكين في المنظمة	4
24	المستويات الأساسية لسياسة تمكين العاملين	5
39	خطوات سياسة التمكين كعملية إدارية	6
41	النموذج المعرفي لسياسة للتمكين	7
42	سياسة التمكين كعملية إدراكية	8
43	سياسة التمكين من منظور تسويقي	9
59	النموذج البيئي للميزة التنافسية	10
60	سلسلة القيمة لبورتر	11
75	متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة	12
81	دور الموارد والإمكانات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	13

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
130	الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك	1
131	قائمة المحكمين لإستبانة الدراسة	2
135-132	إستبانة الدراسة	3
136	وثيقة تسهيل المهمة	4

ملخص الدراسة

دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

"دراسة ميدانية على شركة سوناطراك"

إعداد الطالب

أبوبكر بوسالم

إشراف الدكتور الفاضل

عبد الوهاب بلمهدي

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية، وقد تحددت سياسة تمكين العاملين بأبعادها الأربعة التي تمثلت في (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (375) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الإستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية ونموذج الانحدار وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن هناك دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية.

2. أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك لسياسة تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

3. أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك البترولية لسياسة تمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة.

وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتتمية إدراك العاملين لأبعاد سياسة التمكين الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: سياسة تمكين العاملين، معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل، الميزة التنافسية المستدامة.

المقدمة العامة

مقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال وبفعل الضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، تولي العديد من الشركات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لأجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد شهدت السنوات القليلة الماضية تطورات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية بتفريعاتها المختلفة، حيث يعتبر العنصر البشري أحد أهم مداخل التغيير في الدول المتقدمة و حجر الزاوية في العملية الإدارية و أحد أهم موارد شركات الأعمال -إن لم يكن من أهمها على الإطلاق- فهو يمثل ركيزة الشركات في تحقيق نجاحها الإستراتيجي وتنفيذ مختلف أهدافها، ومن هنا فقد تعالت الصيحات والدعوات التي تتادي إلى ضرورة تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية، وتفويض السلطة للعنصر البشري مع تبني روح المشاركة في صنع القرارات والشعور بالمسؤولية وصولاً إلى تحقيق ما يعرف بالثقة الإدارية، مما يعطي للعاملين سلطات أوسع في الرقابة وإتخاذ القرارات بما يمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية أكبر دون تدخل مباشر من الإدارة. وهذا التوجه الجديد أطلق عليه التمكين (Empowerment).

وتلعب سياسة تمكين العاملين دوراً فاعلاً في ربط المصالح الفردية مع مصالح الشركة؛ من خلال المساهمة في رفع إنتاجية العاملين وتخفيض معدل دوران العمل، بما يكفل تحقيق مكانة سوقية متميزة. وعليه فإن سياسة التمكين تفيد في إشباع حاجات الفرد المعنوية كتحقيق الانتماء وإثبات الذات، وإحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، وتنمية الشعور بالمسؤولية، وفي الأخير تحقيق المزايا التنافسية وتأمين استدامتها.

وإن موضوع الميزة التنافسية المستدامة لم يعد طرحاً للشركات بخصوص اختياره أو التخلي عنه، بل هو حتمية لا يمكن الوقوف ضدها، قصد احتلال الشركة موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه، من خلال تطوير الميزة التنافسية و المحافظة عليها أطول فترة ممكنة، وتختلف الطرق وتتفاوت في هذا السعي من شركة لأخرى حسب إمكانياتها، ونوع القائمين عليها، إلا أن هناك عدة أمور يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار من بينها إلزامية تمكين العاملين بإعطائهم حرية أكثر في التعامل، والمشاركة في إتخاذ القرار، وتشجيع روح المبادرة، والإبداع لديهم، وتضييق الفجوة الموجودة بين الإدارة والعمال، وخاصة في ظل صعوبة الإحتفاظ بالميزة التنافسية بصفة نهائية بفعل عصر المعلومات والتطور التكنولوجي، ومن ثمة تأتي ضرورة تنمية و تطوير هذه الميزة عن طريق تمكين العاملين؛ قصد التأمين المستديم لأسيقية المؤسسة على المنافسين.

1. مشكلة الدراسة

بعدما إنفقت العديد من الدراسات الأجنبية السابقة، على أهمية إكتساب المزايا التنافسية المستدامة لتحقيق أفضلية في السوق والوصول إلى الأداء المتفوق المستدام، إنتقل الإهتمام إلى البحث في كيفية إيجاد مداخل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مما شكل نقطة إلتقاء العديد من الباحثين والممارسين والمهتمين بهذا المجال، على إعتبار أن إيجاد مصدر للميزة التنافسية المستدامة أصبح يشكل تحدي كبير بفعل سيرورة المتغيرات والقوى التنافسية المختلفة والتي فرضت ديناميكية متسارعة على مكونات ومتطلبات بيئة الأعمال. من هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو دور كفاءة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك؟
- ما هو دور مشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك؟
- ما هو دور تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك؟
- ما هو دور إستقلالية العمل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى سياسة تمكين العاملين والتي تعزى للمتغيرات الشخصية؟

2. فرضيات الدراسة

في ضوء موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها وما أسفرت عنه الدراسات السابقة،

قمنا بصياغة الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد دور لسياسة لتمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسة مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:
- أ. **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد دور لكفاءة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك.
- ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد دور لمشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك.
- ج. **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد دور لتفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك.

د. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور لإستقلالية العمل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك.

- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى سياسة تمكين العاملين والتي تعزى للمتغيرات الشخصية.

3. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، وهو سياسة تمكين العاملين كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك البترولية، إضافة لما سنتضيفه هذه الدراسة من إثراء معرفي للأدب الإداري خاصة العربي منها، تستمد الدراسة أهميتها من خلال:

1 - يعد موضوع سياسة تمكين العاملين من الموضوعات التي تعاني المكتبة الجزائرية من قلتها، فالبحوث والدراسات العلمية قليلة - على حد علم الطالب - فلم يلق موضوع سياسة تمكين العاملين حتى الآن في الجزائر ما يستحق من اهتمام من جانب الباحثين والممارسين من خلال المسح المكتبي لعدد من المكتبات الجزائرية، ومن هنا تتبع الأهمية العلمية للدراسة حيث تحاول دراسة وتحليل موضوع سياسة تمكين العاملين من خلال تقديم الإطار الفكري وعوامل ومتغيرات سياسة التمكين، بمنهجية علمية مع تطبيق ذلك على ما يجرى في عينة الدراسة؛

2 - محاولة لفت أنظار المدراء إلى أهمية سياسة تمكين العاملين كمقاربة جديدة تعج بها الأدبيات الحالية والدور الذي يمكن أن تلعبه في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة لشركات الأعمال، وخاصة أن العديد من الدراسات والبحوث الأجنبية، قد أثبتت فعالية هذا الأسلوب، مما يستدعي ضرورة الأخذ بهذا المدخل في شركة سونطراك على وجه الخصوص والشركات الجزائرية عموماً؛

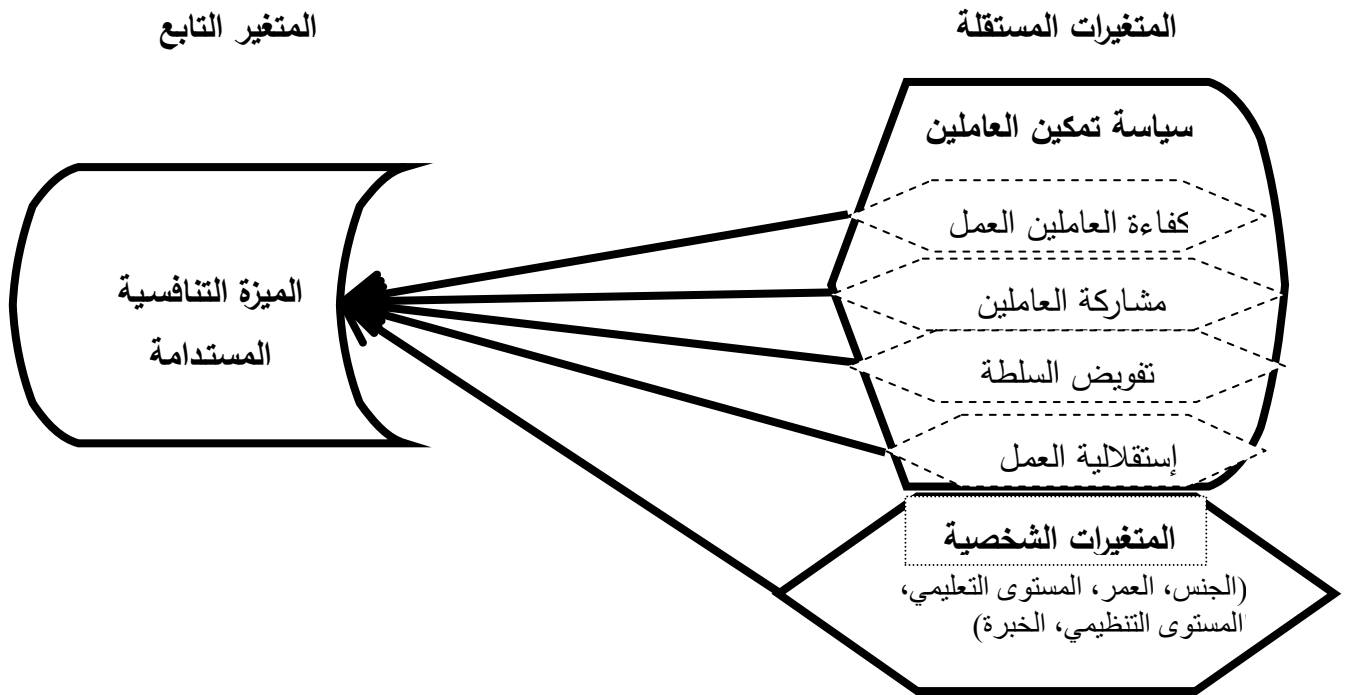
3 - كون هذه الدراسة تساعد في تقديم معلومات عملية عن أهمية وديناميكية سياسة تمكين العاملين، وبالتالي يمكن الإستفادة من نتائج هذه الدراسة والتي توضح للشركات أهمية سياسة تمكين العاملين، وما تحققه هذه العملية من نجاح وتقدم للشركات؛

4 - يعد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة مجالاً حياً للدراسة والبحث في الشركات خصوصاً من خلال استعراض الدراسات السابقة التي لم تتطرق لدراسة دور سياسة تمكين العاملين بأبعادها الأربعة (كفاءة العاملين، مشاركة العاملين، تفويض السلطة، إستقلالية العمل) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

4. أهداف الدراسة: تتمثل أهداف هذه الدراسة فيمايلي

1. التعرف على الأهمية النسبية لتواجد كل من أبعاد سياسة تمكين العاملين و أبعاد الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك الجزائرية من وجهة نظر المبحوثين.
 2. قياس دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك.
 3. تحديد دور كفاءة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك.
 4. تحديد دور مشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك.
 5. تحديد دور تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك.
 6. تحديد دور إستقلالية العمل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك.
 7. توضيح فروقات تصورات المبحوثين لدور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية.
5. المخطط الإجرائي للدراسة

الشكل رقم (1) المخطط الإجرائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على دراسة¹ (Sundar & Varadarajan; & John, 1993)

¹ Bharadwaj, Sundar G; Varadarajan, P Rajan; Fahy, John, " Sustainable competitive advantage in service industries", Journal of Marketing; Oct 1993; 57, 4; ABI/INFORM Global pg. 83

يتبين من المخطط مايلي:

1- يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (سياسة تمكين العاملين) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)، بالإضافة إلى (المتغيرات الشخصية)، حيث يتكون المتغير المستقل من أربعة أبعاد هي (كفاءة العاملين، مشاركة العاملين، تفويض السلطة، إستقلالية العمل)؛ كما تشمل المتغيرات الشخصية على خمسة عناصر تتعلق بكل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة)¹.

2- إن حركة المخطط تفترض عدم وجود دور لأبعاد سياسة تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة، وبالتالي نحصل على الدور الكلي لمتغير سياسة تمكين العاملين في متغير الميزة التنافسية المستدامة.

6. منهج الدراسة

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ظهر جليا أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبيه (النظري والميداني)، لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة، فعلى صعيد الدراسة الوصفية، سيتم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة.

أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فسيتم الإعتماد على منهج دراسة الحالة، مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وستعتمد الدراسة على الإستبانة المخصصة لذلك.

7. أداة الدراسة

لقد تبلورت أداة الدراسة من خلال الإطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. وسنقوم باستخدام وتطوير استبانة لقياس دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وللإجابة عن تساؤل الدراسة و اختبار فرضياتها سيتم استخدام (تحليل الانحدار البسيط المتعدد وتحليل التباين الأحادي)، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss).

8. التعريفات الإجرائية

¹- Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse, " Congnitive Elements Of Empowerment: An Interpretive Model Of Intrinsic Task Motivation", Academy Of Management Review, Vol. 15, No.4, 1990,PP: 666-680.

تم اعتماد التعريف الإجرائي الخاص بالمتغير المستقل (سياسة تمكين العاملين) و المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) ومختلف أبعاده من خلال الإطلاع على ما أنتت به المراجع العربية والأجنبية في هذا المجال.

أولاً: سياسة تمكين العاملين

هو إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الوظيفي الخاص بها، ومن ناحية أخرى هومنح الموظفين حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور من سياق الوظيفة.

1. كفاءة العاملين

شعور العامل بأن منظمته تساعد في تطوير مهاراته في العمل، وتوفير فرص جديدة لتطوير شخصيته عن طريق المكافآت المادية والمعنوية والبرامج التدريبية.

2. معنى العمل

هو درجة شعور الفرد بأهمية وقيمة العمل الذي يؤديه داخل بيئة المؤسسة.

3. تطوير العمل

هو درجة شعور الفرد بالقدرة على التأثير في القرارات الجوهرية المرتبطة بعمله.

4. إستقلالية العمل

ويتضمن هذا العنصر المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية والتقارير الذاتي للمصير أي القدرة على الاختيار والذي يزيد من قدرة الابتكار والمبادأة، وعلى العكس فإن إحساس الفرد بأن الأحداث تتحكم فيه يؤدي إلى التوتر ونقص الثقة في النفس.

ثانياً: الميزة التنافسية المستدامة

هي المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها الشركة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل الشركات الأخرى.

9. مراجعة الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

1- دراسة (أيمن المعاني و عبد الحكيم أخو أرشيدة، 2009)¹، " التمكين الإداري وآثاره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين الإداري في الجامعة الأردنية، ومدى أثره في الإبداع الإداري لدى العاملين فيها، انطلاقاً من مجموعة أبعاد للتمكين الإداري تمثلت في (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، فرق العمل، حفز العاملين)، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين المصنفين في الجامعة الأردنية، وبلغ عددهم (960) موظف وموظفة حتى تاريخ 2008/5/21، وتم أخذ عينة عشوائية تمثلت في (278) مفردة أي ما نسبته 28% من المجتمع، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- 1- أظهرت الدراسة أن العاملين في الجامعة الأردنية يشعرون بمستوى متوسط من التمكين الإداري.
 - 2- أظهرت الدراسة أن الجامعة الأردنية تلتزم بأبعاد التمكين الإداري بمستوى متوسط وفقاً لتصورات المبحوثين.
 - 3- أظهرت الدراسة وجود أثر لمجالات التمكين الإداري موضع الدراسة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية.
- 2- دراسة (صفاء الضمور، 2009)²، " العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على التمكين الإداري لدى المديرين في الوزارات المركزية في الأردن، حيث قامت الباحثة بتطوير مقياس تكون من (66) فقرة أمام كل فقرة تدرج خماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، إطلاقاً) وقد تم توزيع إستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، أسترجع منها (294) إستبانة أي بنسبة (88%) وقد كانت جميع الإستبانات المرتجعة صالحة للتحليل.

¹ - أيمن المعاني و عبد الحكيم أخو أرشيدة، " التمكين الإداري وآثاره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2009.

² - صفاء الضمور، " العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 1، 2009.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن متغيرات الدراسة المستقلة (العوامل التنظيمية: الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، انسياب المعلومات، مهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة) تؤثر في المتغير التابع (التمكين الإداري). كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها: تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين وتشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة وسياسة التمكين وذلك على صعيدين: الأول يتعلق بالمديرين باعتبارهم العنصر المؤثر في صناعة هذه الثقافة والمصدر المؤيد لها أو العكس، والثاني يتعلق بأفراد بيئة التمكين ووعيهم وثقافتهم ومهارتهم.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية:

1- دراسة (Henry Ongori,2009)¹؛ "Managing behind the scenes: A view point on employee Empowerment"

تهدف هذه الدراسة للبحث في العناصر التي توفرها الشركة لتحسين عملية تمكين العاملين وتخفيض معدل دوران العمل، حيث أن تطوير الإستراتيجيات المختلفة من قبل المدراء تبنى على الكيفية التي يشجع بها العامل في الشركة، وتنخفض معدلات دوران العمل فيها، وخلص الباحث إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

1- التمكين الإداري ضروري في عصر العولمة، لتمكين الشركة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وتخفيض معدل دوران العمل؛

2- التمكين الإداري هو أحد الإستراتيجيات التي يمكن استعمالها من قبل الإدارة لتحفيز العمال والاحتفاظ بهم؛

3- التمكين الإداري يخلق درجة عالية من الالتزام الوظيفي.

كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات:

1- ضرورة إشراك العمال في القرارات الإدارية التي تؤثر على عملهم؛

2- ضرورة أخذ التمكين كإستراتيجية لإنجاز أهداف الشركة؛

3- ضرورة جعل الاتصالات مفتوحة في الشركات لنجاح التمكين.

¹- Henry Ongori, "Managing behind the scenes: A view point on employee Empowerment", African Journal of Business Management Vol.3 (1), pp. 009-015, 2009

2 – دراسة (L.-C. Chang, C.-H. Liu, 2008)¹؛ " Employee Empowerment, Innovative Behavior & Job Productivity of Public Health Nurses: A cross-sectional Questionnaire Survey"

هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين تمكين العاملين من خلال أبعاده الأربعة (معنى العمل، الاستقلالية، الكفاءة، الأثر)، وسلوكه الإبداعي وبين إنتاجية ممرضات الصحة العامة، وقد تم أخذ عينة عمدية لستة مراكز صحية في شمال تايوان من خلال تصميم (670) إستبانة، بلغ عدد الإستبانات المناسبة والمستخدمه في التحليل (576) إستبانة بما نسبته (85.9%) من العينة المأخوذة في الدراسة. وقد خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- 1-تمكين العاملين والسلوك الإبداعي لهما تأثير قليل على معدل إنتاجية العمل؛
 - 2-معدل الإنتاج الضعيف سببه النزاع القائم بين سلوكيات ممرضات الصحة العامة.
- وقدم الباحث توصية تتمثل في : حث قسم الصحة على تقوية الاستمرار في تبني التمكين والسلوكيات الإبداعية لزيادة العمل ومعدل الإنتاج.

3. دراسة (j.-w. Ong & bin ismail, 2008)²؛ " Sustainable Competitive Advantage through Information Technology Competence: Resource-Based View on Small and Medium Enterprises"

إنطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها أن الحكومة الماليزية تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال كركيزة أساسية لتقوية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدولة، وللإجابة عن تساؤل الدراسة تم الإعتماد على عينة قوامها 365 مفردة من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في دولة ماليزيا، بإستخدام برنامج spss15 لتحليل بيانات الدراسة، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى أنه يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع كفاءات المورد البشري بالإعتماد على برامج التعليم والتدريب، مما يجعل الهياكل التنظيمية أكثر مرونة وإستجابة للمتغيرات البيئية، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

¹- L.-C. Chang, C.-H. Liu" employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey", International Journal of Nursing Studies 45 (2008) 1442–1448

²- J. W. Ong,, Bin Ismail, " Sustainable Competitive Advantage through Information Technology Competence: Resource-Based View on Small and Medium Enterprises ", International Business Information Management Association. Vol,2008.

ثالثا: بيان الإستفادة من الدراسات السابقة

جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة في حقل سياسة تمكين العاملين، وما توصلت إليه من إستنتاجات وما أفرزته من توصيات، حيث ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية، مما سهل الطريق أمامنا في بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة وعينة الدراسة، وبناء أداة لقياس دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وقد توصلت الدراسات السابقة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- 1- هناك أثر لمجالات التمكين الإداري في مستوى الإبداع التنظيمي؛
- 2- هناك ارتباط معنوي بين مستويات التمكين وبين أنماط القيادة الإدارية؛
- 3- هناك أثر ضعيف لتمكين العاملين والسلوك الإبداعي على معدل إنتاجية العمل؛
- 4- هناك مساهمة لبرامج المسؤولية الإجتماعية في تطوير الأداء العام وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛

5- ليس هناك معنى للتمكين الإداري في التنظيمات التي لا تعتمد على فرق العمل؛

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بمايلي:

- 1- تحاول هذه الدراسة ربط سياسة تمكين العاملين بمتغير هام يمكن من خلاله الوصول إلى النجاح الإستراتيجي هو (الميزة التنافسية المستدامة)، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات العربية السابقة التي ربطت التمكين مع عدة متغيرات أخرى؛
- 2- غطت هذه الدراسة أربعة أبعاد لسياسة تمكين العاملين (كفاءة العاملين، مشاركة العاملين، تفويض السلطة، إستقلالية العمل)، وقد اختلفت هذه الدراسة مع معظم الدراسات الأجنبية التي أخذت بأبعاد أخرى لسياسة تمكين العاملين مثل تقدير الذات، وتطوير العمل؛
- 3- تبنت هذه الدراسة سياسة تمكين العاملين بمختلف أبعادها، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك الجزائرية، كمدخل من مداخل التطوير وليس التطوير التنظيمي بشكل عام؛
- 4- استخدمت الدراسة مقاييس ذاتية دون المقاييس الموضوعية، لقياس دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك؛
- 5- إستهدفت الدراسة قطاع البترول الجزائري، إذ يعد هذا القطاع أهم قطاع إقتصادي في الجزائر.

الفصل الأول

الإطار النظري لسياسة تمكين العاملين

تمهيد الفصل الأول:

يعزى تميز أي نظام في المنظمات إلى درجة تكيفه مع الممارسات الإدارية الحديثة، وفي ظل التغيرات العنيفة التي فرضتها البيئة المحيطة على الشركات وما تمخض عن هذه التغيرات من تطور جوهري في الفكر الإداري، جيء بسياسة تمكين العاملين كصيحة جديدة تعج بها أدبيات الإدارة وكضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالشركات، فالتمكين يكسب الشركات مرونة عالية ويزيد من قدرتها على التعلم والتكيف السريع بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها¹، كما أن سياسة تمكين العاملين في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة²، ومن هنا تبرز الحاجة الملحة لصياغة واضحة لسياسة التمكين، كونها تتعامل مع البعد الإنساني للموظف وأحاسيسه، وشعوره، ودوافعه وقيمه، ويتطلب ذلك مستوى رفيعا من الإيثار والرغبة الصادقة في تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، والترفع عن الأنانية وحب السيطرة والتحكم عند المدراء. إذ لم يعد منطوقيا أن يتوقف نجاح منظمات الأعمال على المدير الأوحده الذي إن غاب أو رحل فشلت الشركة ككل بسبب غيابه³. ومن هنا تتأتى أهمية سياسة التمكين كأسلوب إداري يدعو إلى التشارك في المسؤولية، وتفويض صلاحية اتخاذ القرار لمن هم أعرف بطبيعة عملهم، وتعزيز الشعور بالانتماء والدافعية لدى الموظفين اتجاه منظماتهم.

وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري ومختلف الدراسات السابقة التي

تناولت سياسة التمكين الإداري كمايلي:

المبحث الأول: سياسة التمكين في الفكر الإداري؛

المبحث الثاني: سياسة التمكين في منظمات الأعمال؛

المبحث الثالث: نماذج سياسة تمكين العاملين.

¹ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 29.

² - Henry Ongori, "Managing behind the scenes": A View Point On Employee Empowerment, African Journal of Business Management Vol.3 (1), pp. 009-015, January, 2009.

³ - Argyris, C, " Empowerment The Emperor's newClothes", Harvard business Review (May-Jun), pp: 98-105.

المبحث الأول: سياسة التمكين في الفكر الإداري

سنحاول في هذا المبحث استعراض ومناقشة المفاهيم المختلفة التي لخصت في الإطار النظري والدراسات السابقة لسياسة تمكين العاملين لأجل استخلاص مفهوم إجرائي يخدم الدراسة، والوصول في الأخير إلى تعميق الفهم لمكانة وأهمية سياسة التمكين ضمن الفكر الإداري.

المطلب الأول: مفهوم سياسة التمكين

يثير موضوع سياسة تمكين العاملين ومنذ بداية الثمانينات اهتماما كبيرا لدى العديد من ممارسي الإدارة ومنظريها ومفكريها، من خلال ما جاء في بحوثهم ودراساتهم من مواضيع تهدف إلى تخفيض التدرج البيروقراطي التقليدي والتوجه نحو تسطیح الهيكل التنظيمي (Flattening)، مما يستوجب استعراض أهم ما جاء منها لاستخلاص مفهوم لسياسة التمكين من خلال إجراء مقارنة لتلك المفاهيم مع بعضها البعض.

التمكين لغة: مصدر تمكن، وهو من الفعل مَكَّنَ: أي أصبح ذا مكانة وسلطة، ويقال: فلان تمكن عند الناس، أي علا شأنه. وأمكنه من الشيء أي جعل له سلطاناً وقدرة، وتمكن من الشيء: قدر عليه أو ظفر به¹

تقول العرب إن بني فلان ل ذو مكنة من السلطان أي تمكّن. ويقال أن فلان لا (يمكنه) النهوض أي لا يقدر عليه². وأمكنه من عدوه: أي نصره عليه وحكمه فيه³.

ويرى (التوحيدي)⁴ أن التمكين هو السلطنة ونفاذ الأمر على الآخرين.

وقد ورد التمكين في القرآن الكريم في ست عشرة آية جاءت في اثنتي عشرة سورة، وبخمس ألفاظ وهي: (مكّناهم: مكّناكم: مكّنّا؛ أمكن منهم؛ مكين؛ مكّني؛ يُمكّنن: نُمكّنن). والجدول رقم (1) يبين مواقع آيات التمكين في القرآن الكريم، ومواقع تفسيرها في تفسير الطبري⁵:

¹ - المعجم الوسيط، "من إصدار مجمع، اللغة العربية بالقاهرة"، الطبعة الثالثة عام 1998، ص 354.

² - الرازي محمد بن بكر، "مختار الصحاح"، بيروت، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1996، ص 230.

³ - ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، "لسان العرب"، الطبعة 3، بيروت، دار إحياء التراث العربي، 1995، ص 412.

⁴ - التوحيدي محمد عبد الله، "البحر المحيط"، ج 3، دار الكتب العلمية، بيروت، 1993، ص 376.

⁵ - الطبري محمد بن جرير، "جامع البيان عن تأويل آيات القرآن"، بيروت، دار إحياء التراث العربي، ج 10، 2001، ص 48.

الجدول رقم (1)

آيات التمكين في القرآن الكريم

رقم السورة	اسم السورة	رقم الآية	لفظ التمكين	الموقع في تفسير الطبري، 2001
6	الأنعام	6	مَكَّنَاهُمْ	ج 8، ص 175 .
7	الأعراف	10	مَكَّنَاكُمْ	ج 8، ص 147.
8	الأنفال	71	أَمْكَّنْ مِنْهُمْ	ج 10، ص 59.
12	يوسف	21	مَكَّنَّا	ج 12، ص 209.
		54	مَكَّنِينَ	ج 13، ص 8.
		56	مَكَّنَّا	ج 13، ص 10.
18	الكهف	84	مَكَّنَّا	ج 16، ص 14.
		95	مَكَّنِي	ج 16، ص 29.
22	الحج	41	مَكَّنَاهُمْ	ج 17، ص 210.
23	المؤمنين	13	مَكَّنِينَ	ج 18، ص 14.
24	النور	55	يُمْكِّنَنَّ	ج 18، ص 23.
28	القصص	06	تَمْكِّنَنَّ	ج 20، ص 35.
		57	تَمْكِّنَنَّ	ج 20، ص 109.
46	الأحقاف	26	مَكَّنَاهُمْ، مَكَّنَاكُمْ	ج 26، ص 35.
77	المرسلات	21	مَكَّنِينَ	ج 26، ص 279.
81	التكوير	20	مَكَّنِينَ	ج 30، ص 100.

المصدر: من إعداد الطالب

وفيما يلي تفسير لبعض الآيات السابقة التي تشتمل على الألفاظ الخمس للتمكين:

1. الآية رقم 71 من سورة الأنفال رقم 8:

وَإِنْ يُرِيدُوا خِيَانَتَكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ فَأَمْكَّنَ مِنْهُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ {71 ٥}.

المقصود بالآية الكريمة هم أسرى معركة بدر. فقد خانوا الله من قبل بكفرهم. وفي معركة بدر أمكن الله المؤمنين منهم وأوقعهم في الأسر. ومع ذلك أرادوا خيانة الرسول عليه الصلاة والسلام، فأظهروا له من القول خلاف ما في أنفسهم، ففضحهم الله في هذه الآية¹ ويلاحظ أن حرف الجر (من) وضمير الغائب (هم) العائد على المشركين عندما اقترن باللفظ، انتفى التمكين عنهم فوقعوا في الأسر وصار أمرهم بيد غيرهم من المؤمنين.

2. الآية 21 من سورة يوسف رقم 12.

وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِأُمْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَىٰ أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ {21}.

أي صيرناه إلى الكرامة والمكانة الرفيعة عند عزيز مصر حاكمها، ثم جعله العزيز على خزائن مصر، وعلمه الله تفسير الأحلام.²

والآية 54 في نفس السورة:

وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ {54}.

يقال أن عزيز مصر هو الوليد بن الريان إذ قال لسيدنا يوسف عليه السلام: تستطيع عمل ما تريد، أو تلبية ما عرض لك من حاجة.³

الآية 84 من سورة الكهف رقم 18

إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا {84}.

أي وطأ الله الأرض لذي القرنين وآتاه العلم بكل الأشياء وبكل ما يتسبب فيها.⁴

الآية 95 من نفس السورة

قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا {95}.

أي أن العلم والقوة التي أمد الله بهما ذي القرنين خير من الأجر الذي عرضه عليه القوم بدون أن يطلبه منهم، وإنما كان قد طلب منهم أن يعينوه بصناع يحسنون كل من البناء والعمل.⁵

¹ - الطبري محمد بن جرير، مرجع سابق، ج 10، 2001، ص 59.

² - المرجع نفسه، ج 12، ص 209.

³ المرجع نفسه، ج 13، ص 8.

⁴ المرجع نفسه، ج 16، ص 14.

⁵ المرجع نفسه، ج 16، ص 29.

الآية رقم 57 من سورة القصص رقم 28.

وَقَالُوا إِن نَّبَعِ الْهُدَىٰ مَعَكَ نَتَّخِطُّفُ مِنْ أَرْضِنَا أَوْلَمْ نُمْكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجَبَىٰ إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ رِّزْقًا
مِنْ لَدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ {58}.

أي أو لم نوطئ لهم بلداً حرماً على الناس سفك الدماء فيه، ومنعناهم من أن يتناولوا سكانه فيه بسوء،
وأما على أهله أن يصيبهم بها غارة أو قتل. وفي هذا رد على المشركين الذين قالوا للرسول عليه الصلاة
والسلام "إن نتبع الهدى معك نتخطف من أرضنا"¹.

وبعد إستعراض تفسير الآيات الكريمة التي تضمنت ألفاظ التمكين الخمسة، نورد الملحوظات

التالية:

1. التمكين في الأرض يعني تهيئة سبل العيش ووسائل الأمن والاستقرار فيها. وهذا ينطبق على الأماكن
أيضاً لأنها جزء من الأرض؛
2. التمكين من الله إلى الأفراد يعني إمدادهم بالعلم والقدرة والقوة للقيام بعمل ما؛
3. التمكين من الرئيس للفرد يعني علو مرتبة الفرد عنده، ومنحه الصلاحيات لتلبية حاجاته، وتنفيذ قراراته
في المهام الموكلة إليه؛
4. أطلق القرآن الكريم على الفرد المُمكِّن لفظ (مكين). كما أطلق نفس اللفظ على المكان المهيأ للعيش
الذي تتوافر فيه مقومات الاستقرار والأمن. وإقتداء بالقرآن الكريم، سنستخدم لفظ (مكين) لنعنى العامل
الممكن، ولفظ (مكينة) لنعنى بيئة العمل المعدة بشكل مناسب يساعد العامل المكين للقيام بمهامه بكفاءة؛
5. لدى الفرد المكين علم بطبيعة الأشياء والمهام التي يقوم بها، ويتمتع بدرجة كافية من القوة والأمانة
والقدرة على القيام بتلك المهام.

التمكين إصطلاحاً:

التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية
اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما
تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية²،
ويتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه (Darlington) حيث يؤكد على أن التمكين هو إشراك سلطة

¹ الطبري محمد بن جرير، مرجع سابق، ج 20، ص 109.

² - Manuela, Bruce "measuring empowerment", Leadership & Organization Development Journal, 2003
Volume: 24 Issue: 2 pp: 102 – 108.

اتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم، من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا¹.

في حين بأن هناك من يضيف على مفهومه بأنه السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرارات².

ويبرز (Carole) مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف الشركة³.

كما أن هناك من يضيف بأن التمكين يتضمن الثقة والسلطة والمشاركة في المعلومات وصنع القرار والمسؤولية والمساءلة⁴.

ويرى كل من (Bowen & Lawler) أن مفهوم التمكين يعتمد على أربعة عناصر مجتمعة (المعلومات، المعرفة، المكافآت، القوة) وأن غياب أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين⁵، كما يتعارض رأي (Spritzer) مع رأي Bowen & Lawler حيث يوضح Spritzer من خلال دراسته أن غياب أي مدرك من هذه المدركات الأربعة لا ينفي وجود مفهوم التمكين تماما بل يحرف في معناه فقط⁶.

ويعرف التمكين أيضا بأنه العملية المحددة المحتوى التي تعمل على تنمية مشاعر الثقة والرقابة لدى العاملين بأنفسهم، وبالشركة التي يعملون فيها؛ وبالتالي يساعد ذلك على تحقيق الذات Self-esteem وتتمية القدرات الذاتية Self-efficiency مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الرضا⁷.

¹- Darlington M. Mgbeke, " **Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy**: in the Local Government Area of Umunneochi, Walden University, Nigeria, May 2007, P 14.

²- Susan M. Sasiadek, "**Individual Influence Factors That Impact Employee Empowerment**": A Multi Case Study, Capella University, Usa, May 2006, P. 20.

³- Carole Eagle luby " **A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College**", University Of Florida ,Usa, 2006, P.12

⁴-David Lars Halvorsen, "**An Investigation Of Employee Satisfaction And Employee Empowerment Specific To On-Site Super Visors**": In The Residential Construction Industry, Brigham Young University, Usa, December 2005, P.5

⁴- D.E. Bowen& E.E .Lawler, "**The Empowerment Of Service Workers: What, Why, And When**", Sloan Management Review, Spring 1992, pp:31-40.

⁵- Gretchen M. Spritzer, "**Psychological Empowerment In The Work Place**": Dimensions, Measurement And Validation, Academy Of Management journal, Vol 38, No. 5, 1995, PP: 1442-1452 .

⁶- Eylon, Dafna: "**Understanding empowerment and resolving its paradox-Lessons from Mary Parker Follett**. **Journal of Management History**, Vol. 4 No. 1, pp. 16-28. MCB University Press, (1998),pp: 135-252.

⁷-Brown, Donald R.: "**An Experiential Approach to Organization Development**, 7th ed. Pearson education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey. (2006) , pp: 13-22.

ويعرف (Brown) التمكين بأنه العملية التي تمنح العاملين السلطة من أجل أن يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. وتعد هذه الآلية الحديثة نسبياً بالنسبة له بمثابة السبيل الأمثل لإطلاق طاقات الأفراد في الشركات¹.

والتمكين هو ذلك القرار الذي يزود الموظفين بالسلطة، والمعرفة، والمصادر لتحقيق الأهداف المختلفة². كما أنه توسيع لسلطات ومسؤوليات الأفراد بشكل أكبر من خلال التدريب، والثقة والدعم العاطفي³. إضافة إلى أنه تعزيز لقدرات العاملين بحيث يوفر لديهم ملكة الإجتهد، واتخاذ القرارات، وحرية وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم⁴.

وهناك من يرى بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تزويد الموظفين بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية، في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة العمل⁵.

ويعرفه (Ettorre) بأنه منح العاملين القدرة، والاستقلالية في صنع القرارات، وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا⁶.

وأضاف (Boonze & Kurtz) بأن جوهر التمكين يكمن في توسعة أعمال العاملين؛ مما يمنحهم السلطة والمسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بعملهم بدون موافقة المسؤول عنهم⁷.

إن النظر إلى مفاهيم سياسة التمكين من خلال ما جاء في الدراسات السابقة يظهر تعدد الاتجاهات والزوايا التي تم من خلالها تناول تعريف سياسة تمكين العاملين، مما يشير إلى شمولية معناه وتعدد مضامينه فمنهم من ركز على السلطة والقوة ومنهم من حث على ضرورة اجتماع عدة مدركات (المعرفة، المعلومات، المكافئات، القوة) ولكن أغلب الأدبيات السابقة اجتمعت على توفر عنصر اتخاذ

³ Goetsch, David & Stanley, Davis, **Quality Management: Introduction to Total Quality Management for, Processing, and Services**, 13ed, Prentice Hall, New Jersey, (2000), p.124.

⁴ Murrell, K. L. and Meredith, M.. **Empowering Employee**. New York, (2000). p.56

³ Goetsch, David & Stanley, Davis, **Quality Management: Introduction to Total Quality Management for, Processing, and Services**, 13ed, Prentice Hall, New Jersey, (2000), p.124.

⁴ Murrell, K. L. and Meredith, M.. **Empowering Employee**. New York, (2000). p.56.

⁴ Potterfield, Thomas A **The Business Of Employee Empowerment**, Westport , Cn: Quorum Books. 1999, p142.

⁵ Gary & Anderson, Johan (1998), "Strategic Performance_Empowerment Model, Empowerment in Organizations, Vol.6, No.2.

⁶ Ettorre , Barbara, **The Empowerment Gap Hype Vs Reality**, Br Focus, Vol: (1997) 26.P.4.

⁷ Boonze, L. E. & Kurtz, D. (1998). **Contemporary Marketing**. Texas : The Dryden Press. pp: 32-45

القرار في الإدارة الممكنة. حيث أن نجاح الشركة يعتمد على كيفية تكامل قرارات الأفراد مع رؤية الشركة وأهدافها.

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن التمكين هو ممارسة حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، من خلال النقل المتكافئ للسلطة والمسؤولية في غياب عنصر المساءلة المباشرة، مع توسيع مجال إكساب الثقة وإعطاء الصلاحيات وحرية التصرف إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة القرار.

المطلب الثاني: تطور مفهوم سياسة تمكين العاملين

يعتبر مفهوم سياسة التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري والتي ترتقي بالعنصر البشري في الشركات المعاصرة، حيث بدأ المفهوم المعاصر للتمكين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض الشركات الأجنبية بعد الثمانينات من القرن العشرين، وبالتالي لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، بل ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري. سوف نحاول دراسة أهم المراحل التاريخية في الفكر الإداري الحديث والأساليب التي رافقت تلك

المراحل:

1. النظريات التقليدية الأساليب الكلاسيكية في الإدارة؛

2. الأساليب السلوكية في الإدارة؛

3. الأساليب الحديثة في الإدارة.

أولاً: النظريات التقليدية

بلورة مدرسة الإدارة العلمية فلسفتها في كتاب (Fredrick Taylor) في كتاب مبادئ الإدارة العلمية، فالتمكين و هذه النظرية كانا على طرفي نقيض وكانت مبادئ النظرية العلمية تتنافى مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة، حيث كان فيردريك تايلور يبحث في إيجاد طريقة مثلى لتعظيم الإنتاج، ورأى في الإنسان آلة يجب برمجتها لإنتاج أكبر كمية من الإنتاج، متجاهلاً قيمه وحاجاته ودوافعه، وربما برر الطلب المتعاضم آنذاك هذه النظرية، وبالتالي لم يكن لمفهوم التمكين أي حظ في هذه النظرية¹.

ثم جاءت النظرية الإدارية على يد (Henri Fayol) والذي عرض أربعة عشر مبدءاً تركزت على تحقيق الضبط والنظام والثبات، وأهمل موضوع مشاركة العاملين وإبداء الرأي وحرية التصرف.

¹ - يحي سليم ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، الشركة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر الجديدة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2006، ص 14.

وهذا تكرر في النظرية البيروقراطية التي قدمها المفكر الألماني (Max Weber) الذي سعى إلى جعل الشركة نظام عقلاني من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، فأهمل مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين حرية التصرف وإتخاذ القرار والتي حصرها في الإدارة العليا¹.

وعلى الرغم من أن (Mary Parker Follett)، قامت خلال نفس الفترة بوضع أفكارها الإنسانية حول تشجيع العاملين والمدراء على العمل بتوافق وتعاون وإنسجام، دون سيطرة جهة على أخرى، والتأكيد على أهمية الحرية، وإبداء الرأي والتعاون لتحقيق أهداف الشركة، وعلى الرغم من أن هذه النظرية قد أكدت على أهمية الإنسان وشعوره بالانتماء لمؤسسته إلا أن أفكارها لم تتحول إلى واقع عملي بالمستوى المطلوب².

ونرى أنه يوجد اختلاف بين التمكين والنظريات التقليدية لأن هذه النظريات تنظر للعامل على أنه آلة يجب برمجتها بالطريقة المثلى لإعطاء أكبر قدر ممكن من الإنتاج وزيادة الجودة والكفاءة، وبعيدا عن أي بعد إنساني، وذلك لسيطرة المفاهيم المادية في تلك الفترة.

ثانيا: النظريات السلوكية

هنا بدأت نظريات أخرى تتحو منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، وإنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه، وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر وفي العهد القريب، وما يمكن مراعاته هنا أن التمكين بشكله المعروف حاليا في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت.

كانت البداية بدراسات هورثون وحركة العلاقات الإنسانية من طرف Elton Mayo الذي حاول دراسة ظروف العمل المادية "مستوى الإضاءة" وأثرها على إنتاجية العاملين. أظهرت صدفه أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل ورأت أنها تؤثر أيضا على الإنتاجية.

¹ - عبد الله بن عوض الشهراني، "دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2009، ص34.

² Jick, T. D. & Peipert, M. A. "Managing Change: Cases & Concepts". McGraw-Hill Irwin . 2003. pp: 22-28 .

ثم جاءت نظرية الحاجات على يد Maslow الذي قام بدراسة وتتبع دوافع وحاجات العاملين وأفضى إلى ضرورة دراسة قضايا خاصة تتعلق بمشاركة العاملين في إتخاذ القرار، تحمل المسؤولية، تدوير العمل، تفويض الصلاحيات، توسيع وإثراء العمل¹.

بينما كانت نظرية y و x على يد Douglas Mc Gregor خطوة مهمة إتجاه التمكين، حيث تأثر صاحبها بكل من Elton Mayo و Maslow فقدم إضافة جديدة من خلال أن x تنظر إلى العامل على أنه كسول ويفتقد لروح المبادرة ويتحمل المسؤولية وهذا لا يؤدي إلى التمكين، بينما y يرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية self-Control وعلى هذا الأساس فإن المدراء يسعون إلى ممارسة أساليب التمكين بمنح العمال مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يؤدي إلى الإبداع والتفوق وتحقيق الذات².

أما نظرية Chris Agyris "الشخصية البالغة" ، فقد مثلت خطوة مهمة إتجاه التمكين منذ عام 1957، وترى أن كل من المدارس السابقة لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه تحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك والحل حسب رأيه هو التعامل مع العاملين على أساس أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم³، وهذا من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل⁴.

ثالثاً: النظريات الحديثة في الإدارة

تعتبر نظرية النظم التي أتى بها كل من Humanes و Sillar من النظريات الحديثة التي تدعو إلى الشمولية في نظرة العاملين للمنظمة، والأهداف المشتركة، والترابط والتعاون في الوظائف من خلال العمل بروح الفريق، والتأكيد على القيمة المضافة التي يقدمها كل عضو من أعضاء الفريق، وأهمية تمكين فريق العمل⁵.

¹ الصباب أحمد عبد الله وآخرون، "أساسيات الإدارة"، ط7، دار البلاد للطباعة والنشر، جدة، السعودية، 2002، ص 30.

² القريوتي محمد قاسم، "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في الشركات المختلفة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 88.

³ فضل الله علي، "دراسة في التدريب والتطوير التنظيمي"، ط3، المطبعة العصرية، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 1997، ص 84.

⁴ إبراهيم عمر وآخرون، "الشخصية ونظرة التنظيم"، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد12، العدد 4، الكويت، جامعة الكويت، 1988، ص 45.

⁵ J. gandz، "the Employee Empowerment Era"، business Quarterly، Autumn 90، Vol.55.Issues.2، 1990، p.74.

في حين أسس كل من Fermont Kas و James Rosenzweig النظرية الموقفية التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات البيئية التي تواجه الشركة، وقد ساهمت هذه النظرية في ظهور التمكين من خلال دورها في إتاحة المجال المناسب للتفكير والعصف الذهني قبل البدء بأي عمل، ومن ثم إتاحة فرص المشاركة والتشاور بين العاملين في الأفكار والمفاهيم عند السعي لتطبيق أي تطوير إداري. بينما شكل مفهوم الجودة الشاملة ثورة إدارية أدت إلى تحسين الإنتاج وجودة المنتجات؛ حيث تضمنت فلسفتها ثلاثة مبادئ تمثلت في: رضا الزبون، أهمية الدور الإنساني، إستمرارية التحسين لذا فقد ركزت أدبيات الإدارة على موضوع تمكين العاملين بشكل واضح عند الحديث عن الجودة الشاملة، لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي، دون دور الموظف المحوري والمهم في تلك العملية، وخاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف وانتمائه لفكر الجودة، ولأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونه مع الشركة في سبيل تحقيقها¹.

وقد جاءت نظرية Z التي قدمها الياباني William Ouchi و الأمريكي Ricahrd Tanner على الحركة الأفقية للعاملين أي أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة Career Planning والتنمية المهنية Cereer Development واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في الشركة².

وأخيراً فإن مفهوم الشركة المتعلمة learning organization كما يرى Peter Senge فيقصد به الشركة التي تتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها³. وتتأتى عملية التعلم من خلال المعلومات التراكمية، روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي، التمكين هو الذي يحزر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم، المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم. وعلى هذا الأساس فإن الشركة المتعلمة تعتبر من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستنثمه من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في الشركة.

¹ - Krajewski, L & Rittzman, L, " **Operation Management**", 7th ed, NJ, Prentice Hall, 2005, p.65.

² النمر سعود بن محمد وآخرون، "الإدارة العامة: الأسس والوظائف"، ط 6، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 2006، ص 81.

³ يحيى ملحم، مرجع سابق، ص 24.

ومما سبق نرى أن النظريات الحديثة السابقة قد كانت بمثابة الخطوات المبدئية و التدريجية التي أدت إلى ظهور وتنامي تطبيق التمكين الإداري في ممارسات منظمات الأعمال العصرية.

المطلب الثالث: عوامل وأسباب ظهور سياسة تمكين العاملين

إن العامل الحيوي لنجاح أي منظمة هو نوعية القرارات التي يتخذها موظفوها؛ فهم القادرون على اتخاذ القرارات الصائبة لتسيير أمورها، وإدارة أنشطتها وفعاليتها بكفاءة. ففي الماضي كانت العديد من القرارات، تتخذ بوساطة مجموعة من الأفراد على رأس الشركة، على اعتبار أنهم هم وحدهم من يمتلكون المعرفة اللازمة، والقدرة على شرح وتوضيح هذه المعرفة، وقد بدا هذا التصور غير عملي بعد نمو الشركات وتطورها، إذ تبين أن المعلومات التي تبنى عليها أغلب القرارات تسري من أسفل إلى أعلى، وتتعرض للتشويه في أثناء سيرها عن طريق المبالغات والتغييرات التي تحدث من ناقلها. ومن المتعارف عليه أن أكثر القرارات فاعلية هي التي يتخذها العاملون من نقطة تولدها، وهذا يعني أن العاملين بالخطوط الأمامية وفي مواجهة الزبائن ومكاتب البيع هم الذين يؤثرون في نجاح أو فشل الشركات التي يعملون فيها، كونهم من يحتكون ويتعاملون مباشرة مع زبائن الشركة، ولهذا دعت الضرورة إلى التوجه نحو الشركة الممكنة التي يحصل الأفراد الذين يعملون في صفوفها الأولى، على المعلومات الكافية التي يحتاجونها لصنع القرارات المتعلقة بسير أعمالهم¹.

ويعتبر التوجه نحو الشركة المُمكِنَة أحد أهم ضمانات حيوية واستمرار منظمات الأعمال، لما تسهم فيه من رفع للمعنويات وكسب لرضا العاملين، هذا الرضا الذي يساهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء، ناهيك على السرعة والمرونة في الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء الداخليين والخارجيين².

كما ينطوي التمكين على أشياء أخرى أكثر من كونه وسيلة تحفيزية. إذ يمثل في بعض الشركات حجر الزاوية في ثقافتها. فاستخدام تعبير التمكين الإداري، يشير إلى مجال واسع من حرية

¹ - Niehoff, B. Robert, H. Moorman, G. & Jack, F.. "The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment". Group and Organization Management 26(1), 2001, pp: 93-113.

² - السيد، محمود محمد، "تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض العمالة"، دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد 2، 2002، ص 24.

الممارسات الإدارية¹، التي تعطي الأفراد من غير المستويات القيادية مسؤولية أكبر، وحرية أوسع في مجال التصرف والمناقشة وإبداء الرأي .

إلا أن الملامح الرئيسة للمداخل التي ينطوي عليها التمكين الإداري؛ تعني مساعدة الأفراد العاملين على²:

1. ضبط ورقابة ذاتية أكبر على عملهم، وعلى بيئة العمل؛
 2. تنمية إسهاماتهم كأفراد، وكأعضاء في فريق في منظماتهم التي يعملون فيها؛
 3. الإمساك بالفرص الموازية لنمو الشخصية والتطوير الذاتي.
- وهناك أسبابًا ودوافع، تدفع الشركات الإدارية إلى تبني فلسفة التمكين الإداري، لعل من أهمها ما يلي³ :

1. الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد؛
 2. الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية، للمحافظة على تطوير المنافسة؛
 3. أهمية سرعة اتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد؛
 4. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء؛
 5. الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية؛
 6. إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في إنجاز عملهم.
- والحقيقة أنه من خلال المشاركة في صنع القرارات وتحمل المسؤوليات، يمكن الإسهام في إصلاح الشركات الإدارية وتحويلها من منظمات خاسرة إلى منظمات ناجحة وفاعلة. من خلال تضافر جهود العاملين مع المديرين والرؤساء، والنهوض بكافة متطلباتها، بالابتعاد عن الجوانب التقصيرية، والبحث عن مسببات النجاح لا الفشل.

إلا أن بعض الشركات الإدارية في مجال منظمات الأعمال كانت تحقق فشلا، بسبب النمط الإداري الذي يمارس فيها، فكان رئيسها ينفرد في اتخاذ القرارات دون مشاركة من مرؤوسيه. ولكن بتغيير

¹ - أبوبكر فاتن، "نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين"، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص 61.

² - Dobles, J.. **The Empowerment Environment. Training development V I P Manager.** New York: McGraw Hill, 1998 , p.23.

³ - الهواري سيد، "الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرون"، القاهرة : دار الجيل للطباعة، 2000، ص 22.

النمط الإداري في هذه الشركات، أصبح العاملون يشاركون في صناعة القرارات وتحمل المسؤوليات، واقتسام الأرباح، حينها أصبحت هذه الشركات رابحة، وحققت مردوداً أفضل مما كانت عليه¹.

بينما يلقي تمكين العاملين في الوقت الحالي قبولا من طرف كل العاملين والمديرين، وذلك نظراً لأهميته للفرد والشركة على حد سواء، ولعل من أهم الأسباب التي أدت إلى تنامي الاهتمام بممارسة التمكين الإداري حسب مايلي²:

1. تنامي اهتمام المدراء بتفويض مسؤولياتهم جزءاً من صلاحياتهم نظراً لعدم كفاية وقتهم للقيام بكافة الأعمال المطلوبة منهم، فهم يتقنون بقدرات العاملين وخاصة حين يتمتعون بمستوى عالي من التعليم والثقافة المشتركة والمهارات الفنية³؛

2. تنامي رغبة العاملين في الاستقلالية واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، وخاصة مع ازدياد ثقافتهم في قدرتهم ورغبتهم في ترجمة أقوال المدراء إلى عمل walk the talk⁴؛

3. يعتبر التمكين الإداري أحد أهم الممارسات والمداخل الابتكارية، حيث أن نجاح الشركات اليوم يعزى للعمال وليس للمدير كما كان الحال في السابق كما أنه ومما لا شك فيه أن الشركة الممكنة تحل محل الشركة الآمرة التي تتركز فيها السلطة في يد الرؤساء الذين يعتقدون أنهم يعرفون الأفضل دائماً بعيداً عما يدور في الواقع. وعلى العكس من ذلك تستغل الشركة الممكنة قدرات وحماس العاملين فيها بطريقة أفضل حيث أن لديها القدرة على أن تستفيد من خبراتها لجعل عملها أفضل⁵.

بالإضافة إلى ما سبق فإننا نرى بأن تمكين العاملين يساعد على المحافظة على الكفاءات البشرية وتقليل معدل دوران العمل، وذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين الشركة والعمال وخلق الولاء التنظيمي، لما له من دور وتأثير مباشر على رفع الروح المعنوية للعمال وانعكاس ذلك على نظرتهن المستقبلية للعمل.

1 - عبد الوهاب، سمير، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص 33.

² - Frensh & Wendell, " Organization development: behavioral science interventions for organization improvement", Prentice Hall, 1999, p.19.

³ - Ford, R.C., " Empowerment A Matter of Degree". Academy of management Executive", vol 9,3, p: 21-39.

⁴ - Ginnodo, W, " The Power of Empowerment", Arlington Heigbta,IL: Pride,1992. p.54.

⁵ Ghoshal , S.& Bartlett, C., " Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management" , New York: Harper Collins, 1997. p.133.

المطلب الرابع: خصائص سياسة تمكين العاملين

إن انتهاج الشركات لسياسة تمكين العاملين، تحمل في طياتها جملة من التحسينات والمزايا التي تؤدي بها إلى الخروج عن المألوف؛ من حيث طبيعة العمل ومجرباته وكيفية التعامل مع العملاء والعاملين، إلى تبني فلسفة إدارية شاملة، تنظر إلى تحسين هذه الشركات الإدارية بما يعود عليها بالنفع، وزيادة المنافسة، والبقاء المستمر في السوق¹.

كما أن التمكين الإداري يفيد الشركة من خلال تحقيق المزايا الخاصة بارتفاع إنتاجيتها، وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، وتحقيق مكانة متميزة بين مثيلاتها، من خلال التعاون على حل المشكلات، وارتفاع القدرات الابتكارية². أما فيما يتعلق بالفرد فإن سياسة التمكين تفيد في إشباع حاجات الفرد، من تقدير وإثبات للذات، وارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل، وارتفاع ولاء الفرد للمنظمة، وإحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، وارتفاع الدافعية الذاتية له، وتنمية الشعور بالمسؤولية، وربط المصالح الفردية مع مصالح الشركة³.

وهناك مجموعة من المزايا التي تتمحور حول مدى استفادة العملاء من انتهاج سياسة التمكين وأثرها في العاملين ذوي الاحتكاك المباشر مع العملاء نذكر منها⁴:

1. الإجابة بسرعة أكثر عن استفسارات العملاء وتلبية احتياجاتهم، طالما أن الإجابات يمكن أن تغني عن القرارات، ويمكن أن تتخذ بوساطة الأفراد العاملين، في مواضيع كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي⁵؛
2. شعور العاملين برضا أكبر، إذ يمارسون عمل مسؤول أكبر، ويطورون مهارات جديدة؛
3. ترحيب العاملين بإتاحة الفرصة لهم للتعامل بعمق أكثر مع العملاء⁶؛

¹ - Fragoso Heloisa, " An Overview of Employee Empowerment: Do's And Don'ts" Presented at The Indiana University Research Conference, Site: <http://www.iusb.edu/journal/2000/Fragoso.html>. 1999, p.4.

² -Tolkon, S." **The Payoff of Employee Empowerment**", Plastic News: Vol.16.Issue2, 2004, P13.

³ - Daniels, L. & Gail, C. "**The Relationship Between Counselor Licensure and Aspects of Empowerment**", Journal of Mental Health Counseling, 2002. Vol 24, Issue 3, pp: 1-27.

⁴ - Brown, R., "**Coaching Helps You Reach for the Stars. Works Management**", London: Financial Times Professional Ltd. 1997, p.65.

⁵ - Huang, C, "**Assessing The Leadership Styles And Total Quality Leadership**", Behaviors Presidents of Four Year Universities & Collages That Have Implemented The Principles of Total, 1994, P.34.

⁶ - Honold. L, " **A Review of the Literature on Employee Empowerment**", Empowerment in Organization", Vol 5, Issue4, 1997, PP:12-20.

4. إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة؛ لاتصالهم المباشر مع العملاء؛ فالخدمة الحسنة تكسب ولاء العميل للشركة¹.

كما حدد كل من (Grham & Roger) جملة من المزايا والإيجابيات، يمكن أن تجنيها الشركات عند تبني وتطبيق سياسة تمكين العاملين وهي²:

1. تشجيع الفرد على الإبداع والمبادرة، والالتزام بروح الفريق وحب المغامرة؛

2. اتخاذ القرارات في المستويات الدنيا للمنظمة، وتسهيل أداء الإدارة؛

3. رد فعل أسرع وأكثر مرونة لمتطلبات العميل؛

4. مستويات عالية من الثقة بالنفس، والدافعية لدى العاملين؛

5. علاقات أفضل بين الإدارة وقسم خدمة العملاء.

وذكر (Bardwell & Holden) أن هناك جملة من الإيجابيات يمكن أن تجنيها الشركة، والعاملين من استخدامهم لسياسة التمكين³.

فعلى صعيد الشركة فان سياسة التمكين توفر إدراك أكبر للاحتياجات التنظيمية مع احتياجات الموظفين، وتقلص التكاليف من خلال التخلي عن الطبقة، والاقتراب من أفكار الموظفين، وتحسين النوعية، وتحقيق الفوائد وزيادة الإنتاج، واستعداد الشركة للتفاعل بشكل أسرع مع تغيرات السوق⁴. وعلى صعيد العاملين، فقد سجلت الإيجابيات المتمثلة بزيادة في رضا العاملين، وزيادة التحكم في العمل وتقديره، وزيادة ثقة العاملين بأنفسهم⁵.

كما يرى (Spatz) أن سياسة التمكين تفيد الشركة والأفراد على حد سواء وقد إقترح مجموعة من المزايا يمكن الحصول عليها من خلال تبني هذا المدخل الحديث وتشمل هذه الفوائد⁶:

¹ - Lawson T, " Individual Action Planning in Initial Teacher Training: Empowerment or Discipline", Britch Journal of Sociology of Education, Vol 20, Issue1, pp:89-105.

² - Grham, T. & Roger, B, " Human Resources Management" , 9th ed, London: Cassell. 1998 , p.24.

³ -Bardwell, L & Holden, L. "Human Recourses A contemporary Approach". 3rd ed, New Jersey: Prentice Hall, 2001, p.29.

⁴ - Nedd, Nicolem, "Employee Perceptions of Workplace Empowerment in Relation to Self-reported Intent Intent to Stay on The Job", Florida International University, U.S.A. 2004, p.122.

⁵ - Petzinger, T, " The Front Lines: Self-Organization Will Free Employees To Act Like Bosses", Wall Street Street Journal ,1997, pp:12-32.

⁶ - Spatz, David. "Team-building in construction: Practice Periodical on Structural Design and Construction", Vol. 5, 2000, pp. 93-105.

1. يخلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد على أعمالهم¹؛
2. يعطي فرص أكبر للإبداع والابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة؛
3. يساعد على التطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات من خلال التعلم المستمر من الأخطاء والتغذية المرتدة على السلوك²؛
4. زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال امتلاك زبون داخلي (العمال) يمتلك إحساس بالرضا عن وظيفته وعن مرؤوسيه³؛
5. اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الأفراد؛
6. تخفيض نسبة الغياب و دوران العمل واختزال الوقت الضائع؛
7. زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر والاعتزاز بالذات وان وظيفتهم ذات أثر كبير في الشركة⁴؛
8. تقليل الضغوط الممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق تشجع انفتاح الإدارة كاعتماد فرق الإدارة الذاتية؛
9. شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين أفراد الإدارة الوسطى والدنيا، مما يسمح لها بأخذ وقت أكبر لعملية التخطيط الإستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية؛
10. زيادة وقت الإدارة العليا لتنمية مبيعات وعائدات الإدارة العليا؛
11. المحافظة والبحث عن رفع القدرة التنافسية وجعلها مستمرة لوقت بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية⁵؛
12. خلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية.

¹ - Greasley, kay, " **Employee Perceptions of Empowerment** ", Employee Relations. Emerald Group Publishing Limited .Vol.27 No.4, 2005, pp: 23-45.

² Lashley, Conrad. Employee Empowerment in services: a Framework for Analysis **Personnel Review**. MCB UP Limited. Vol.29 No.6.2000, pp: 123-156.

³ - Hung, Cheng, " **A Correlational Study Between Junior High School Teacher Empowerment and Job Satisfaction in Kaohsiung Area of Taiwan**", University of Incarnate word. ATT 3193359. 2005, p.103.

⁴ - Lee, Pamela Chandler, " **Cognition and Affect in Leader Behavior: The Effects of Spirituality, Psychological Empowerment, and Emotional Intelligence on the Motivation to Lead**". Regent University. AAT 3188227. 2005. p.88.

⁵- Matthews, Ruessell, " **The Organizational Empowerment Scale**", **Personnel Review**, Vol.32 No. 3 MCB UP Limited. 2003, p.19.

كما يصف (Blanchard) مزايا سياسة التمكين على النحو التالي¹:

1. الانتقال بمفهوم وجوب عقاب العامل المخطئ إلى ضرورة السماح له ودعمه والجعل من خطأه فرصة للتعلم وتطوير الذات؛
2. التغيير في اتجاهات الأفراد داخل التنظيم حيث انتقل بهم الأمر من إلزامية القيام بالعمل إلى الرغبة الذاتية في تنفيذ ذلك العمل؛
3. زيادة الرضا الوظيفي لدى أفراد التنظيم؛
4. تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية؛
5. تحسين عملية اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات؛
6. تحسين جودة المنتجات والعمليات؛
7. تعظيم أرباح الشركة من خلال ارتفاع كفاءة العاملين وتحسين جودة العمليات.

وبناء على ما سبق فإننا نرى بأن سياسة التمكين لا تؤثر على العامل فحسب، وإنما على نمط القيادة في الشركة وعلى جملة من العناصر والممارسات المنظمية مثل الهيكل التنظيمي، نظم الرقابة، نظم الحوافز والأجور، أساليب تقييم الأداء، تصميم برامج التدريب وغيرها من الممارسات المهمة التي يشعر من خلالها الموظفين الممكنين بأنهم عناصر مهمة في نجاح التنظيم، ويكونون في قلب التنظيم وليس على الهامش بحيث يكون عملهم ذو معنى أكثر بالنسبة لهم، مما يزيد من عنصر الثقة.

المطلب الخامس: مستويات سياسة تمكين العاملين

تهدف سياسة تمكين العاملين إلى إيجاد مستوى إداري فعال، ذي جدوى داخل الشركة، وذلك من خلال إفساح المجال للعاملين، بأن يفعلوا ما يرونه ضروريًا. ويجب أن يعلم المديرين بأن إعادة الحيوية لشركاتهم، لا بد أن تحدث من القاعدة إلى القمة، بناء على المعلومات التي ترد إليهم. وهذا بدوره يحتاج إلى إعادة بناء الشركة، بما يشمل كافة جوانبها الفنية، والمالية، والإدارية، والبشرية².

لكن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطاً على العاملين تجعلهم أقل إنتاجية، وتجلب لهم المخاوف العديدة، وضغوطاً من العمل لم تكن قد اعتادت عليها الإطارات البشرية، وهنا لابد من الإشارة إلى أن على المديرين التخفيف من حدة الضغوط، عن طريق توفير مستوى عال من الانفتاح، وتقديم

² - Ken Blanchard.et. al, " Empowerment Takes More Than a Minute", OP.Cit, p.33

² - أفندي، عطية حسين، " تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، القاهرة: الشركة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 44.

نماذج من النجاح الإداري المشابه لهذه التغييرات. فالتغيير ليس بالعملية السهلة داخل الشركة، فهو يحتاج إلى وقت بالدرجة الأولى، كونه يتم على مراحل من أجل تحقيق الأهداف التي وضعت من أجله¹. وبما أن سياسة التمكين تمثل فلسفة إدارية هامة للشركة، لا بد أن تتبناها نظريًا وعمليًا، لذلك فهي بحاجة إلى وقت من أجل أن يتم تطبيقها تدريجيًا وعلى مراحل برامج سياسة التمكين وقد قُسمت سياسة التمكين إلى ثلاثة مستويات، والتي تعكس درجة السلطة التي يمارسها العاملون على عملية صنع القرارات وعدد خطوات القرارات التي يستطيع من خلالها العاملون تطبيق السلطة²:

1. المستوى الأدنى: يظهر في شكل الاستشارة الانتقائية حيث يطلب من العاملين وبشكل فردي تقديم معلومات محددة أو آراء حول بعض جوانب القرارات. وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

2. المستوى المتوسط: ويظهر في شكل الاستشارة الموسعة سواء كان ذلك بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم.

3. المستوى الأعلى: ويظهر في شكل الاستشارة الكاملة التي يتسلم من خلالها العاملون زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات. وفي هذا السياق نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، وإيجاد الحلول، واختيار الأفضل مع مراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه.

في حين يحدد (Pastor) أربعة مستويات لرجل الإدارة وفريقه، من أجل تطبيقها في سياسة التمكين وهي³:

- **المستوى الأول:** يضع فيه رجل الإدارة مسودة القرارات ويعلم فريق العمل بها، وقد يبدو هذا أساسًا واضحًا للعملية السليمة، إلا أنه على الأغلب يقوم المديرون بوضع قراراتهم ولا يكلفون أنفسهم عناء إطلاع الفريق على الأسباب والموجبات التي أدت إلى اتخاذها.

- **المستوى الثاني:** يسأل المدير فريقه عن أية اقتراحات أو إضافات، ويقوم بالتمهيد لوضع القرارات بالاعتماد على الاقتراحات والإضافات، التي وردت من الفريق، ويعلم الفريق بها.

¹ - Dewettinck, K. Singh, J. & Buyens, D, " Psychological Empowerment in The Workplace: Reviewing The Empowerment Effects on Critical Work Outcomes", USA. 2003. p.88.

²- McShane, Steven L.& Gilinow, Mary Ann Von," Organization Behavior", Boston, The McGraw-Hill Companies,INC.2000.p.143.

³ - Pastor, J., " Empowerment: What is and What is not", Management in Medicine. 1996, Vol 13,Issue 6.PP: 405-421.

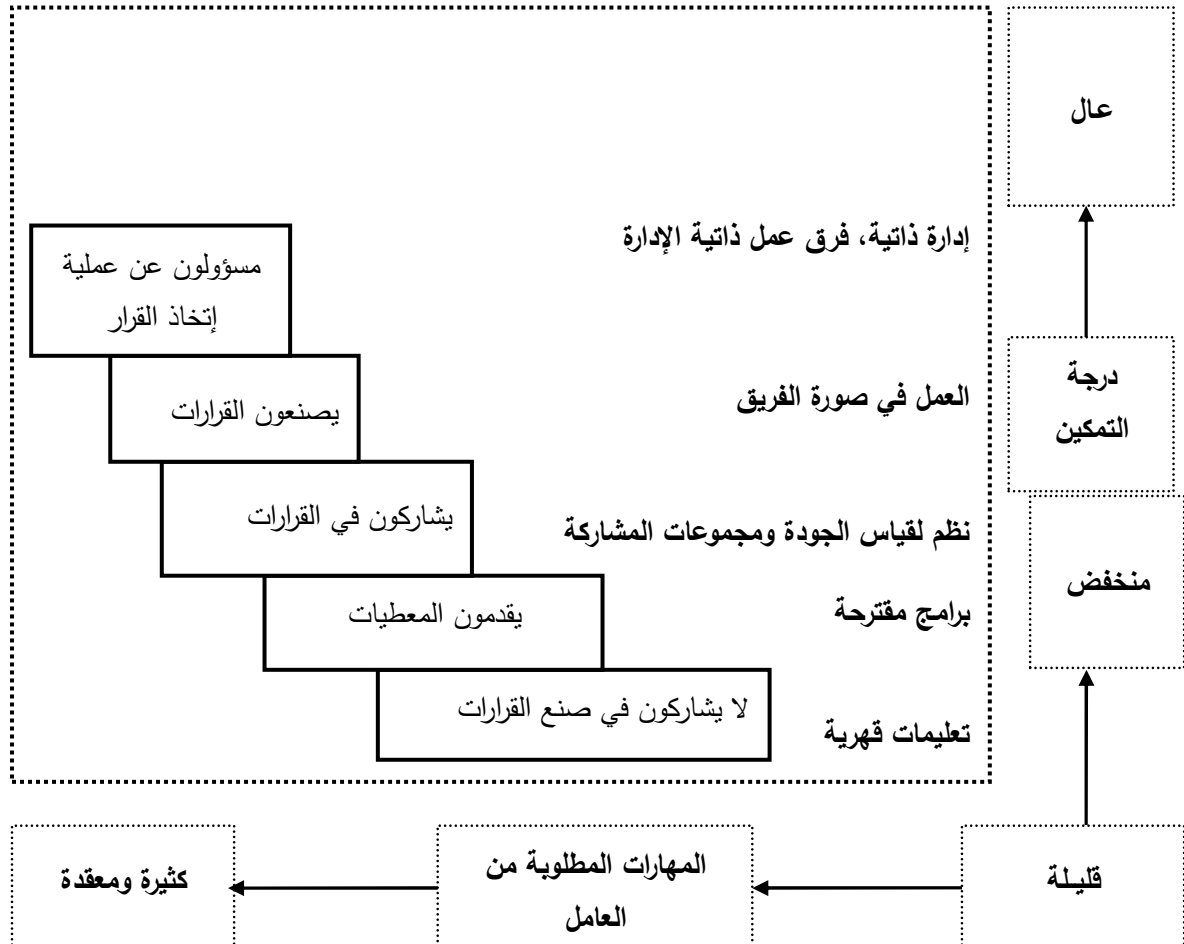
- المستوى الثالث : يناقش المدير مع الفريق الوضع بشكل مفصل، ويطلب أوراق عمل من الفريق، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها، ولكن يعلم الفريق بذلك.

- المستوى الرابع : الاستمرار في بناء العلاقات التبادلية الوظيفية، ومرونة الاتصال بكافة أشكاله، وفيها تقر القرارات بشكل نهائي بالتعاون ما بين المدير والفريق.

ونخلص من خلال المستويات السابقة إلى أن الشركات الحديثة تطبق برامج سياسة التمكين، ولكن بدرجات متفاوتة، فالتمكين في بعض الشركات يشجع العاملين على طرح الأفكار دون السماح لهم بتنفيذها أو المشاركة في صناعة القرار بشأنها، وبعضها الآخر يعطي العاملين حرية واسعة وسلطة لاتخاذ القرارات وتنفيذها. والشكل رقم (2) يوضح تسلسل أساليب سياسة التمكين وفق المستويات المختلفة:

الشكل رقم (2)

تسلسل سياسة تمكين العاملين



المصدر: أفندي، عطية حسين، " تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مرجع سبق ذكره، ص 44.

يلاحظ من الشكل رقم (2) أن التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يكون للعاملين دور كبير وبارز في صنع القرارات ووضع إستراتيجية الشركة، ويصل التمكين أعلى مستوياته حينما تمنح فرق العمل إدارة ذاتية.

وبما أن العمال في المستويات الدنيا يعتبرون المصدر الأولي الذي يستمد منه المدراء قوتهم، فإنهم يحرصون بذلك على تقديم الحوافز التنافسية للعمال، وتوفير الظروف الجيدة والمناسبة للعمل لأجل بعث إحساس المشاركة في اتخاذ القرار لدى العمال، وبصفة عامة يمكن القبول بثلاثة مستويات للتنمية المعنوية للأفراد والعاملين في منظمات الأعمال، كما يوضحه الشكل رقم (3):

الشكل رقم (3)

مستويات التنمية المعنوية للعاملين في منظمات الأعمال



المصدر: : أفندي، عطية حسين، " تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مرجع سابق، ص 45. يتضح من خلال الشكل رقم (3) أن المستوى الأول (ما قبل التقليدي) تكون فيه الإدارة استبدادية، قهرية ويكون هدف العامل هو إنجاز العمل ليتفادى العقاب وذلك من خلال إتباع القواعد والاهتمام بالمصلحة الشخصية.

وفي المستوى الثاني (التقليدي) يكون دور الإدارة، دور المشجع للعاملين، ويكون تركيز الإدارة على فرق العمل وتوجيههم، وفي هذا المستوى يؤدي العامل ما يتوقعه منه الآخرون، بحيث يؤدي واجباته والتزاماته التي يفرضها النظام الاجتماعي عليه.

وفي المستوى الثالث (ما بعد التقليدي) يكون نوع الإدارة تحويلية حيث تزرع بذور التعلم في بيئة العمل، ويكون سلوك العمال ابتكاري وممكن.

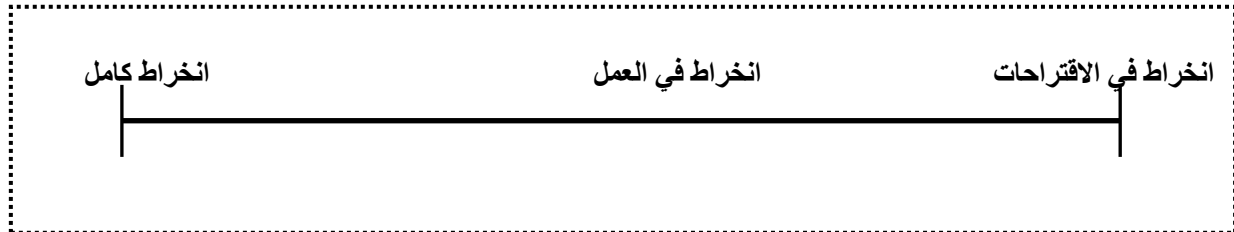
كما تتحدد مستويات التمكين الإداري، وفق درجة مشاركة العاملين في الخط الأمامي (First Line) من خلال الأربعة أبعاد التالية¹:

1. معلومات عن أداء الشركة؛
2. المكافآت المؤسسية على هذا الأداء؛
3. المعرفة التي تمكن من فهم أداء الشركة والمساهمة فيه؛
4. القوة والسلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على اتجاه الشركة وأداءها.

وحسب توافر هذه الأبعاد الأربعة، يمكن تحديد مستوى التمكين الإداري والتميز بين التحكم (Control) والانخراط (Involvement)، وذلك ما يوضحه الشكل رقم (4):

الشكل رقم (4)

مستوى سياسة التمكين في الشركة



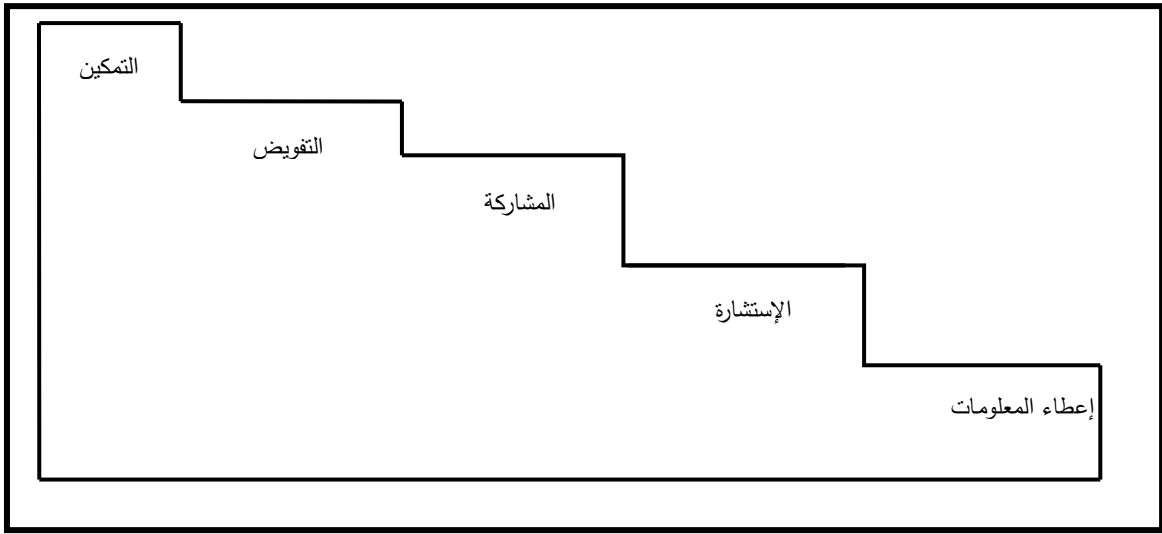
المصدر: عطية حسين أفندي، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، مرجع سبق ذكره، ص 40.

وانطلاقاً من كون سياسة تمكين العاملين تعزز من فرص مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات، والتي تتم على عدة مستويات كما هي موضحة في الشكل رقم (5) :

¹ -Bown . D.E. & Lawler :EE." Empowring service employees" , Sloan management Reviez : SPRING33. ISSUE3, PP . 31-39.

الشكل رقم (5)

المستويات الأساسية لسياسة تمكين العاملين



المصدر: عطية حسين أفندي، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، مرجع سابق، ص 42. يوضح الشكل رقم (5) المستويات المختلفة للمشاركة في اتخاذ القرار، والتي تأخذ خطوة بخطوة، بحيث لا يمكن الوصول إلى مستوى الاستشارة دون المرور عبر مستوى إعطاء المعلومات، كما تسبق الاستشارة المشاركة التفويض وصولاً إلى مستوى التمكين الكامل.

المبحث الثاني: سياسة التمكين في منظمات الأعمال

سنتناول في هذا المبحث مختلف الإسقاطات النظرية والفكرية لسياسة تمكين العاملين في منظمات الاعمال من خلال التعرف على مختلف أبعادها وخطوات تجسيدها، وكذا دعائمها ومعيقاتها ووصولاً إلى علاقة سياسة التمكين ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى.

المطلب الأول: أبعاد سياسة تمكين العاملين

تتكون سياسة تمكين العاملين من أربعة أبعاد أساسية هي¹:

1. الاستقلالية (Self-Determination):

وتعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أداءه لعمله، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في الشركة بحيث تتضمن حرية الاختيار المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية وتعني الاستقلالية الحرية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها²، والاستقلالية

¹- Kenith W. Thomas & Betty A. Velhouse, " Congnitive Elements Of Empowerment": An Inetrpretive Model Of Intrinsic Task Motivation, Academy Of Management Review, Vol. 15, No.4, 1990, p: 669.

² - رامي جمال أندرواس، عادل سالم معاينة، " الإدارة بالنقطة والتمكين"، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008، ص 133.

المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة وأن إدراك الفرد بأن الأشخاص والأحداث من حوله يقيدون استقلاليته يؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في عمله وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته¹.

ونرى أن بعد الاستقلالية له تأثير كبير في تفسير مفهوم التمكين، وأنه من الضروري التأكد من توافر الرغبة لدى الفرد في قبول هذه الحرية وتحمل مسؤوليات وتبعات الاختيار.

2- الكفاءة (Competence) :

وتعني اعتقاد الأفراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين فتزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكيناً إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات، وقد لاحظ (Bandura) أن الكفاءة الذاتية (Competence) المنخفضة تقود الفرد إلى تجنب المواقف التي تتطلب إظهار مهاراته وهذا السلوك يحد من تطوير ذاته²، كما أن تدريب الأفراد له أثر إيجابي في زيادة المهارات والمعرفة العلمية التي تساهم في دعم الثقة والقدرة على تحمل المسؤوليات وزيادة شعور الفرد بالفعالية الذاتية³.

3- المعنى (Meaningfulness) :

ويعني الإحساس بوجود الغاية والهدف من الارتباط الشخصي للأفراد بالعمل من خلال الاعتناء الداخلي للفرد بشؤون الوظيفة أو المهمة الخاصة به، كما أن انخفاض وجود معنى للعمل يجعل الفرد يحس بالعزلة وعدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة، حيث أن زيادة إحساس الفرد بقيمة الوظيفة يؤدي إلى الالتزام و الرغبة في المشاركة والتركيز⁴.

ويعتبر هذا البعد من مخرجات التمكين وليس من مكوناته حيث أن تمكين الأفراد بإعطائهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر في اتخاذ القرار يؤدي بهم في النهاية إلى زيادة المعرفة العملية في أداء الوظيفة والذي يؤدي إلى شعور الفرد بأهمية عمله في تحقيق أهداف الشركة⁵.

¹- E.L. Deci & Ryan, "Self Determination in Work Organization", Journal Of Applied psychology, Vol.74, 1989, pp: 580-592

²- A.Bandura, "Self Efficacy": Toward a Unifying Theory Of Behavioral Change, Psychological Review, Vol. 84, 1977, pp: 191-205

³- M.E.Gist & T.R. Mitchell, " Self Efficacy": A Theoretical Analysis Of Its Determinates And Malleability, Academy Of Management Review, Vol. pp:183-205.

⁴- L.G. Sjoberg, et al, "Cathetic Orientation, Goal Setting And Mood", Journal Of Personality Assessment, Vol.47, 1983, pp: 307-312.

⁵- M.M.Bass, " Bass And Stogdill's Handbook of Leadership", Theory Research An Managerial Applications, New York: Free Press, 1990. P.33.

*الاغتراب الوظيفي: شعور الفرد بأن الوظيفة لا تحقق له الإشباع الذاتي، وعدم وجود سيطرة على مراحل عمله مما يؤدي إلى الفشل والإحباط وعدم وجود انتماء إلى أنشطة العمل.

ونرى أن معنى العمل هو ركن من الأركان التي تقوم عليها سياسة التمكين وليس فقط من مخرجاتها، حيث أنه من الضروري على الفرد أن يشعر بأهمية العمل حتى يصل إلى التطبيق الجيد لمفهوم التمكين، وبتطبيق هذا المفهوم يشعر الفرد في النهاية بأهمية عمله ودرجة مساهمته في الوصول إلى تحقيق أهداف الشركة.

4- تطوير العمل (Development of Job):

وبعني إدراك الفرد بأن له تأثير في القرارات الجوهرية داخل الشركة، كما أن بعد التطوير يعكس اعتقاد الأفراد باستطاعتهم التأثير على النظام الذي يعملون فيه من خلال التأثير على المخرجات¹، كما أن إحساس الفرد بانعدام دوره في التأثير على مجريات أمور وظيفته يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي* وهذا الاغتراب له آثار سلبية على الإنتاجية وعلى جودة الحياة الوظيفية²، و شعور الفرد بعدم قدرته على التأثير في القرارات يؤدي إلى شعوره بتضاؤل دوره في تحقيق أهداف الشركة والذي يؤدي بالفرد في النهاية إلى عدم إحساسه بالمسؤولية الوظيفية وانخفاض تقديره لذاته وعدم تحمسه لأخذ المبادرة وتحمل المخاطرة³.

وهناك من يقترح الأبعاد التالية لسياسة تمكين العاملين⁴ :

1. تكوين الإتجاهات: Attitudinal Shaping

ينظر لهذا البعد من الجانب النفسي عن طريق تزويد العمال بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير .

2. مشاركة المعلومات Information sharing

تعتبر المعلومة عنصر مهم في التنظيمات، وأصبحت المعلومات من الأعلى إلى الأسفل مهمة جدا في التنظيم، لأنها تجعل من العمال في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية إتخاذ القرارات وأكثر إلتراماً بقرارات التنظيم. وهذا ما يجعل العاملين يناقشون الأفكار ويعبرون عن آراءهم بكل حرية، عبر الإتصالات من الأسفل إلى الأعلى⁵.

¹ - رامي جمال أندرواس، عادل سالم معاينة، " الإدارة بالثقة والتمكين"، مرجع سابق ذكره، ص 134 .

3- Rabindra N. Kanungo, " Alienation & Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business", Journal Of Business Ethics, Vol. 11, No. 5 May 1992. PP: 413-420

4- William Umiker, " Empowerment The Latest Motivation Strategy ", Health Care Supervisor, Vol. 11, No.2, Dec 92, PP: 10-17

5 - Wilkinbson ; A ; Empozerment :Theory qnd Prqctice ; personql reviez ; Vol27.no.1 ;19987.pp .40-65.

⁶ - Luthans __ Fred) __ Organizational Behavior __ 6th Edition __ McGraw- Hill __ Inc. N.Y. (1992.p439.

3. حل المشكلات من أسفل إلى أعلى Upward Problem solving

ويعتمد هذا البعد على إتاحة الفرصة للعاملين في المستويات الدنيا لحل مشاكل التنظيم، مثل مشاكل وحاجات العملاء.

4. إستقلالية المهام: Tasks Autonomy

وذلك عبر تشكيل فرق ذاتية، بحيث يقومون بتنفيذ المهام المنوطة بهم بنوع من الإستقلالية. في حين أن أبعاد التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة بعد من أبعاد التمكين كمايلي¹ :

1. **تعليم العاملين E- Education** : حيث يساهم تعليم العاملين في زيادة فعالية العاملين وأداء أدوارهم بنجاح.

2. **الدافعية M-Motivatio** : وذلك من خلال تخطيط الإدارة لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين، ولبيان دورهم في إنجاح نشاط الشركة من خلال التوعية والتوجيه وبناء فرق العمل المختلفة.

3. **وضوح الهدف P-purpose** : ينظر من خلال هذا البعد إلى أن نجاح جهود التمكين الإداري مقترن بدرجة توفر لكل فرد في الشركة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف الشركة.

4. **الملكية O-Ownership** : يقترح ستيرز معادلة لتحقيق التمكين الإداري تسمى (3As) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي:

$$(Authority + Accountability = Achievement) / السلطة + المساءلة = الإنجاز .$$

ولتحقيق الإنجاز لابد على الإدارة والعاملين قبول المسؤولية عن قراراتهم وأفعالهم.

5. **الرضا في التغيير إن نتائج التمكين W-Willingness to change** : لابد من الإدارة العليا والوسيطى

تشجيع عملية التغيير نحو ممارسة التمكين الذي يقود الشركة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها.

6. **نكران الذات E-Ego Elimination** : وذلك من أجل إنجاح برامج التمكين من دون حب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل في السيطرة والسلطة.

7. **الاحترام R-Respect** : يعتبر احترام العاملين قضية أخلاقية بالدرجة الأولى، فمثلا التمييز بين العاملين يؤدي إلى إفسال كافة جهود التمكين الإداري.

¹ Stirr Thomas ., "Fundamentals of Empowerment": Its Available At Wwww. 4ouncestoheaven. Com/ Fundamentals_Of_Empowerment_Fi nal.Pdf. (2003) , pp.1-3.

كما أن هناك العديد من الأبعاد التي تناولها الباحثين والكتاب والتي لا بد من توافرها في التمكين، وهذه الأبعاد تتشابه في بعض الأحيان وتتقاطع لتكون المفهوم الكلي والشامل للتمكين والجدول رقم (2) يلخص أهم الأبعاد:

الجدول رقم(2)

أبعاد سياسة تمكين العاملين

المشاركة في المعلومات، حل المشكلات من الأسفل إلى الأعلى، إستقلالية المهام، تشكيل الإتجاهات، الإدارة الذاتية، التدريب والتطوير.	(Greasley,et al, 2005)
المقدرة المدركة، الرقابة المدركة، التقليل من الرسمية، التصميم الأفقي.	(Dimitriades, 2005)
تفويض السلطة، المساءلة، إتخاذ القرار بشكل ذاتي، المشاركة في المعلومات، تطوير المهارة، التدريب على الأداء المبدع، المرونة والحرية في إتخاذ قرارات العمل.	(Matthews and Cole, 2003)
تبادل المعلومات، التدريب المتبادل، توسيع الوظيفة، إثراء الوظيفة، فرق العمل المدارة ذاتيا، الإستقلالية وتفويض الصلاحيات، التقييم الذاتي، اللامركزية.	(Ozaralli, 2002)
تحسين المركز الوظيفي، زيادة المعرفة، الوصول إلى القرار، التقييم الذاتي، الإستقلالية، الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، التدفق الحر للمعلومات حول أهداف الشركة وتوجهاتها.	(Edwards, et al, 2002)
رقابة الفرد حول عمله، الإستقلال الوظيفي، ربط الأجر بالأداء، فرق العمل، إثراء العمل، ملكية الموظفين لأسهم، مشاركة الموظفين، العمل التعاوني، تعدد المهارات.	(Honold,1997)

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: خطوات سياسة تمكين العاملين

الشركات التي تفكر في تنفيذ سياسة تمكين العاملين، تحتاج أن تتفهم بأن تبني سياسة التمكين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل، وقد أوضح عدد من الكتاب أن سياسة التمكين هي عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد وسياسات الشركة، وتمر عملية التغيير بعدة مراحل متدرجة (Step By Step)، وتتحدد مراحل سياسة تمكين العاملين بالتسلسل التالي¹:

1-مرحلة التهيئة المبدئية:

وذلك بتهيئة البيئة التنظيمية الداعمة لسياسة التمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقها، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بسياسة التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراية واسعة بسياسة التمكين للإجابة عن الأسئلة التي توجه الأفراد.

2-مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً:

وتحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي يلعب دور منسق الفريق (Team Coordinator) ويستمتع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء الشركة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

3-مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:

وتتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.

4-مرحلة التطوير:

ويتم في هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

كما أن هناك من إقترح الخطوات التالية لسياسة التمكين²:

¹-Goetsch, David L. & Davis ,Stanley B., " introduction to Total Quality", 2nd ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey,1997,p. 188 .

² سعد بن مرزوق العتيبي، " تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري "، الاجتماع الاقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية،

مسقط- سلطنة عمان، 11-13 ديسمبر 2004، ص 33 Web site : [http : //www.bafree.net/forum/archive/-34474.htm](http://www.bafree.net/forum/archive/-34474.htm).

الخطوة الأولى: تجديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين وضوح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين أسباب مختلفة: هل السبب تحسين خدمة العملاء، رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، تخفيف عبء العمل عن المدير. وأيا كان السبب أو الأسباب، فإن شرح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، حيث يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين لما يتضمنه المستوى من السلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

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

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات يشارك فيها المرؤوسين

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

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

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

منفردا وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن الشركة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للشركة، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن الشركة ككل يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح الشركة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

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

الخطوة السابعة: توفير التدريب

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

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

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

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

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

المطلب الثالث: دعائم سياسة تمكين العاملين

نرى أن سياسة التمكين وما تحمله من تغيرات في نظم الشركة وبناءها الهرمي تمثل تحدي كبير تواجهه الشركة مما يستدعي منها توفير مجموعة من المتطلبات والإمكانيات التي تدعم هذه السياسة ويمكننا ذكر بعض منها كالآتي¹:

1- تأييد الإدارة العليا:

يجب أن تقتنع الإدارة العليا بحتمية العملية التمكينية أولاً؛ قبل أن يتم تطبيقه في أي منظمة؛ لذا يتطلب من الإدارة العليا أن تتبنى فكرة التمكين ثم تحاول نقلها وزرع بذورها في أذهان العمال؛ لتصل بهم في نهاية الأمر إلى درجة الاقتناع الكامل بضرورة التغيير الذي يؤدي إلى نجاح سياسة التمكين في الشركة.

2- تخصيص الوقت الكافي لسياسة التمكين:

تتصف سياسة التمكين بأنها بطيئة نسبياً كونها تتطلب تغيير جذرياً في اتجاهات المديرين والعاملين في الشركة بل وتغيير في ثقافة الشركة، فالتغيير لا يتأتى بين يوم وليلة حيث أن عدم توفر عنصر الخبرة في صنع القرارات الجماعية يجعل الأفراد يشككون في هذا الأسلوب وقد يصل بهم إلى مقاومة التغيير حيال أي برنامج يعتقدون أنه قد يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبالتالي لا تتوقع الإدارة أن لهذه العملية التمكينية نتائج إيجابية فورية.

3- وجود الثقة المتبادلة:

يعتمد نجاح سياسة التمكين على عامل هام جداً هو وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين في المستويات الوسطى والدنيا حيث أن لعنصر الثقة دعم كبير لفكرة التمكين حيث

¹ - Kirby, P.C., Wimpellerg, R., & Keaster, R." Teacher Empowerment Depends On Needs, Expectation Of Principals, Schools, Districts". NASSP Bulletin, 76 (540), 1992, pp .89-95.

يتطلب على المدير خلق بيئة التمكين ويقوم بتشجيع الأفراد على الأخذ بالتمكين والثناء على جميع النجاحات التي يحققونها، وإشعارهم بأن الخطأ هو فرصة للتعلم وتحسين الأداء في المستقبل، دون مواجهتهم وإشعارهم بأن الخطأ جريمة تستحق العقاب¹.

4- الالتزام الداخلي:

تعتبر سياسة التمكين عن علاقة تعاقدية طوعية من جانب العمال نحو الإدارة العليا، فالقائد الفعال هو الذي يلهم الأفراد ويزرع بداخلهم الدافع للتمسك برؤيته ويعبر عن ذلك (بالالتزام الداخلي)².

5- المشاركة الفعالة:

يتطلب نجاح سياسة التمكين قيام الشركة بتبني مفهوم مشاركة المعلومات بين جميع أطراف التنظيم، والتركيز على الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل وإتباع هياكل تنظيمية مرنة تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية، يتسنى من خلالها فهم عملية اتخاذ القرار من قبل العاملين في المستويات الدنيا، كما أن الأفراد الذين تتوافر لديهم معلومات كاملة وصحيحة عن نتائج أدائهم الحالي سوف يضعون لأنفسهم مستويات أعلى من الأداء يسعون للوصول لها في المستقبل³.

المطلب الرابع: معوقات سياسة تمكين العاملين

من جهة أخرى لا تخلو سياسة التمكين من مشاكل وصعوبات سنحاول تتبعها ورصدها واستعراضها، فسياسة التمكين ليست اختياراً سهلاً، بل هو تحدي كبير ونجاحه يتطلب تضافر جهود التنظيم لتذليل مختلف العقبات والتي نذكر منها⁴:

1. تخوف المديرين وخشيتهم من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل غياب التمكين وتواجد المركزية وعدم إمكانية مشاركة المعلومات، بالإضافة إلى خوف المديرين من ظهور المرؤوسين بكفاءة وتحكم أكبر في وظائفهم، مما يزعزع ويشكك في ثقة الإدارة بكفاءة المديرين؛

¹ - Byham, W. C., & Cox, J., "The Lightning Of Empowerment": How To Improve Productivity, Quality, And Employee Satisfaction. New York :Fawcett Columbine, 1988, p.164.

² - Lee, W. " Empowering Music Teachers: A Catalyst For Change", Music Educators Journal, 78 (1, 1991), pp. 36-39 .

³ - W.A. Randolph., " Navigating The Journey To Empowerment" ,Organizationa Dynamics, Vol.23, No.4,1995, pp. 19-32.

⁴ - محمود أحمد الخطيب، "إمكانيات تطبيق التمكين العاملين في الشركات الصناعية"، المؤتمر العلمي الثاني للاتجاهات الحديثة في الإدارة، مصر، أبريل 2005، ص 51.

ونرى انه يمكن تجاوز هذه العقبات على النحو التالي:

- أ- دور المدير في ظل تبني سياسة التمكين يتلخص كمايلي:
 - التمسك برؤية وفلسفة إستراتيجية للمنظمة من أجل متابعة مختلف الأهداف؛
 - الحصول على موارد وإمكانيات متميزة للوصول إلى الربحية المتفوقة؛
 - تبني مفهوم القيادة التحويلية؛
 - توفير التدريب المناسب للأفراد المعنيين بالتمكين؛
 - بناء منظمة تشجع فكرة التعلم الذاتي؛
 - تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات والأقسام مع السماح بتداول المعلومات والتخلي عن الرقابة اللصيقة وإحلال محلها الرقابة الضمنية.
- ب- سلطة المدير لا تستمد فقط من درجة إعطائه حرية التصرف واتخاذ القرار للأفراد، بل تستمد أيضا من متغيراته الشخصية كالخبرة والمستوى التعليمي، والتي تكون لها فعالية أكبر كونها تخلق اقتناع داخلي لدى الأفراد للمكانة التنظيمية للمدير بعكس السلطة المستمدة من المركز الوظيفي والذي يخلق اقتناع خارجي منبعه هو العقاب وعدم تقديم الثواب.
- ت- نجاح الأفراد وإثباتهم لكفاءاتهم في مواقع العمل، يعد في حد ذاته نجاحا للمدير كونه نجح في زرع بذور خبراته وشخصيته الناجحة لدى الأفراد، وبالتالي فالنجاح هو مشترك بينهما.
2. تخوف المرؤوسين وعدم توفر الاستعداد الكافي لديهم لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وعدم تواجد روح المبادرة والابتكار لديهم، لاعتيادهم على الهياكل التنظيمية التقليدية على تلقي الأوامر وتنفيذها؛ ونرى أنه لتفادي هذه العوائق يجب على الإدارة أن تنتقي الأفراد الذين لديهم رغبة ومقدرة واستعداد لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، وتعمل على تقوية نقاط القوة لدى الأفراد الذين تنقصهم الثقة والتدريب من خلال تبني مدخل التمتين الإداري، أما الأفراد الذين يظهرون نقاط ضعف وليس لهم استعداد لتحمل المسؤولية فهم ليسوا معنيين ببرامج التمكين كونهم يصنفون ضمن الخصوم وليس من ضمن الأصول التي يمكن للشركة أن تصل من خلالها إلى التمكين.
3. الاتجاه الخاطئ من الإدارة إلى النظر لسياسة التمكين كحل سريع لكل المشكلات الإدارية، حيث تتطلب هذه العملية إلى وقت ودعم كبير يتطلب فيه مشاركة جميع الأطراف؛
4. الاعتقاد الخاطئ بأن فكرة التمكين الناجح تقوم على مبدأ المحاكاة والمقارنة بالأحسن (Benchmarking)، دون مراعاة ودراسة الظروف الداخلية للتنظيم والوقوف على الكفاءات المتميزة

(Distinctive Competency)، التي تتوفر في الشركة والتي يمكن من خلالها الوصول إلى الأهداف التنظيمية المرجوة؛

5. تغيير مدير جديد قد يغير في سياسة التمكين وأساليبها مما يؤثر على مجهودات التمكين؛

6. قيام الشركة بتحالفات إستراتيجية تعطل من مجهودات التمكين لعدم سهولة الربط بين مختلف البرامج والمفاهيم؛

7. عدم إحساس الأفراد بالأمن الوظيفي مما يحد من درجة الإبداع لديهم ويحول دون تبنيهم لفكرة التمكين، ومن الممارسات الإدارية التي تولد الخوف لدى الأفراد هو (Downsizing) أو ما يعرف بالتقليص الوظيفي ودمج الوظائف مما يخفض من روحهم المعنوية؛

8. سيادة البيروقراطية التي تشكل تيار يعمل ضد نجاح سياسة التمكين، حيث تقوم البيروقراطية على الأوامر والقواعد الحاكمة وتدفع السلطة، بينما تقوم سياسة التمكين على التسطيح الهرمي (Flattening).

المطلب الخامس: سياسة التمكين والمفاهيم الإدارية الأخرى

نظرا للتطورات الكبيرة التي حضيت بها سياسة التمكين، فقد أدى ببعض الباحثين إلى تسمية عصر التسعينات بأنه عصر التمكين، إلا أنه رغم تعدد البحوث والدراسات مازال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائما حول مفهوم سياسة التمكين وعلاقتها ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى ويمكن بيان هذه العلاقة كمايلي:

1. التمكين والتفويض:

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ، والوصول إلى الأهداف التنظيمية.

فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين، فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية ويوضح الجدول رقم (3) أهم الفروق الرئيسية بين التفويض والتمكين.

الجدول رقم (3)

الفرق بين التفويض والتمكين

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر.
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه.
المسؤولية	نظل المسؤولية، مسؤولية من فوض	النجاح ينسب للموظف الممكن، والفشل مسؤوليته.
القيادة	في التفويض يقاد الموظف	تتاح للموظف القيادة الذاتية
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.	المعلومات متاحة ومتوفرة للرئيس والمرؤوس
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض.	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج.
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتاً	التمكين يكون خياراً دائماً.

المصدر: أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005، ص130

2. التمكين والمشاركة:

تعرف مشاركة العاملين بأنها المظلة التي تحتوي كافة الأشكال من تأثيرات العاملين¹، كالمساومة الجماعية وإنخراط العاملين الذي يؤدي إلى إلتزامهم، وهي الممارسات التي تهدف إلى زيادة حقوق العاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات.

ويخلط بعض الباحثين بين التمكين والمشاركة والمفاهيم المرادفة لها، وذلك لوجود أصول متعددة لها والتي لها إستجابات مختلفة من قبل العاملين والمديرين، إلا أنها تبقى الخطوة الأولية لتمكين العاملين. ويعتبر البعض أن المشاركة تعني بشكل رئيسي المشاركة بالمعلومات².

ونرى أن مفهوم التمكين يختلف عن مفهوم المشاركة، فوفقاً لتعريف التمكين فإن عملية المشاركة (Participation)، هي المفتاح الأول والركن الرئيسي في عملية التمكين الإداري، لما لها من أهمية قصوى خاصة في الصفوف الأولى من البناء التنظيمي، الذي يعتمد على التصرف السريع في المواقف الجديدة التي تواجه العاملين. فالأفراد دون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية، ويساعدوا في حل الأزمات التي تعترض سير العمل.

¹ Marchington M., Goodman J., Wilkinson A. and Ackers P. " New Developments in Employee Involvement. Employment" Department Research Paper Series No 2. HMSO, London. 1992., p. 12.

² Cotton, J. L.. Employee Involvement. London, Sage., 1993, p. 39.

3. التمكين والثقة:

هناك شرط أساسي للتمكين وهو ترسيخ الثقة، فإذا كان الناس الذين تقودهم لا يثقون بك كقائد فلا يمكن أن تكون عملية التمكين ذات فعالية، والسبب في ذلك هو أن العمال يجب أن يؤمنوا بأنك تسعى إلى تمكينهم وهذا يتحقق كلما كانوا يثقون بك، لذلك فالعلاقة بين التمكين والثقة هي مهمة جدا وأساسية، كما أن هناك دراسات أرجعت أهمية إرتباط الثقة بالتمكين وخاصة ثقة الموظف بالمدير لنجاح التمكين، وأخرى ذكرت أهمية ثقة الموظف بالمدير، وهنا تكون العلاقة تبادلية وتكاملية¹.

ونرى بأن الثقة هي إحدى الركائز الأساسية للتمكين الإداري، فبدونها لا يمكن أن تكون مشاركة بين الإدارة والعاملين في إتخاذ القرار.

4. التمكين والإثراء:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف، بحيث تتضمن تنوع في أنشطته الوظيفية بجانب الاستقلالية الحرة للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها، والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفية²، وبناء على ذلك، فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه، حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.

كما يهدف الإثراء الوظيفي إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون بتوكيلهم مهام جديدة، وليس كالتمكين الإداري الذي يعمل على توسعة محتوى العمل نفسه بزيادة تفاعلاته وإعتماده على أعمال أخرى³.

5. التمكين والقيادة:

هناك علاقة وطيدة بين القيادة وتمكين الموظفين، من خلال الأثر الإيجابي للقيادة على التمكين الإداري بالنسبة للموظفين من خلال تمكينهم من إتخاذ القرارات التي تخص عملهم، بالإضافة إلى نقل سلطات وصلاحيات العمل إليهم. كما أن القادة يستطيعون خلق مناخ صحي وتهيئة الظروف الملائمة

¹ Melinda J. Moye, Alan B. Henkin, "Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers", Journal of Management Development, Vol. 25 Iss: 2, 2006., p.112.

² Buchanan, D. & Huczynski, A. "Organizational Behaviour An Introductory Text". London: Prentice Hall. 2004, p.265.

³ Dimitriades, Z. S.. "Empowerment in Total Quality: Designing and Implementing Effective Employee Decision- Making Strategies". Quality Management Journal, 8(2), 2001., p. 24.

لتمكين الموظفين وتحفيزهم على الأداء الجيد ورفع معنوياتهم وشحن طاقاتهم وبث روح التعاون فيما بينهم، وهذا بالنهاية يشكل محورا هاما وأساسيا في تمكين العاملين. وبهذا فإن القيادة التي تدعم المشاركة في إتخاذ القرار والتفويض الإداري تشكل عمود الأساس في تحقيق سياسة تمكين العاملين¹.

المبحث الثالث: نماذج سياسة تمكين العاملين

سنحاول من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية السابقة استعراض مختلف النماذج التي تساعد على تفسير سياسة التمكين وفهمها وفيما يلي عرض لها على حسب تسلسلها الزمني:

المطلب الأول: نموذج (Conger&Kanungo,1988)

يهتم نموذج (Conger&Kanungo) في التمكين على مبدأ التحفيز الفردي للفاعلية الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بانعدام القوة؛ كما إفترض النموذج أن يكون التمكين مماثلا لمفهوم القوة حيث ينظر له من زاويتين²:

- الزاوية الأولى: يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمنا على تفويض للسلطة.
- الزاوية الثانية: يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمنا إلى أكثر من مجرد المشاركة في السلطة، كما حدد النموذج خمس خطوات للتمكين كعملية إدارية:
- أ- التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة: ويتم فيها التعرف على العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين وهذه العوامل كما نوضحها في الشكل رقم (6) يمكن تقسيمها كمايلي:
- عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي: كالتغيرات التنظيمية الرئيسية والبيروقراطية الإدارية التي تسبب ثقل الإجراءات، وسوء شبكة الاتصالات، إضافة إلى وجود مركزية في توزيع الموارد؛
- عوامل متعلقة بنظام المكافآت: ضعف نظام المكافآت وعدم وجود مساواة وعدالة إدارية طبقا للتنافس بين الأفراد؛
- عوامل متعلقة بالإشراف: التسلط والسيطرة العالية في الإشراف، مع محاولة تصيد الأخطاء من قبل المشرفين؛

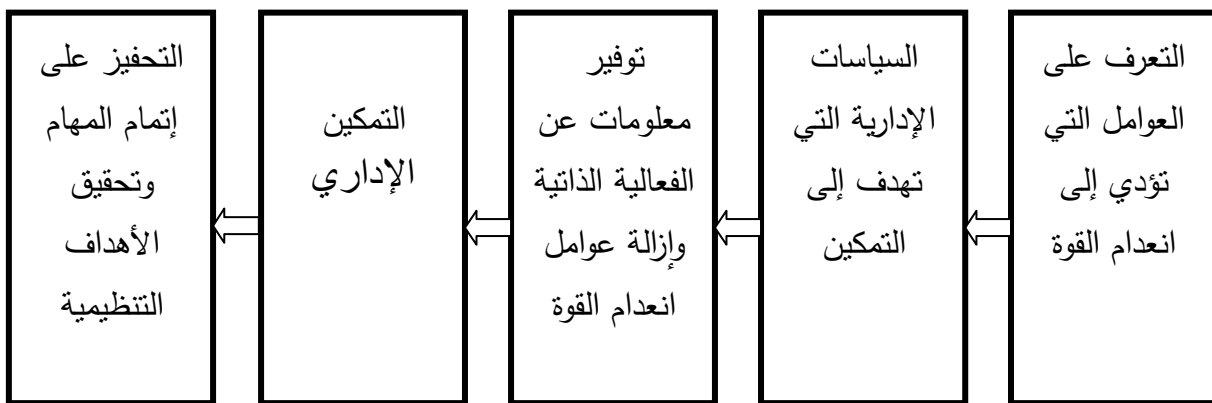
¹ Ozaralli, Nurdan. "Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness". Marmara University, Istanbul, Turkey., 2002, p. 65.

²- Jay A .Conger, "Leadership: The Art Of Empowerment", The Academy Of Management Executive, Vol.3, No.1, 1998, p. 17

- عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة: كعدم وضوح الدور لضعف الاتصال بين الإدارة والعاملين، وضعف التدريب والدعم التكنولوجي، إضافة إلى كثرة الإجراءات الروتينية واللوائح مع انخفاض التنوع في المهام، وعدم تواجد أهداف واقعية، بالإضافة إلى انخفاض المشاركة في اتخاذ القرار؛ وإزالة تلك العوامل التي تسبب الضعف يستوجب من الإدارة البحث في محاولة تشخيص الأسباب التي أدت إلى ذلك بالأساس، ومحاولة إيجاد الآليات التمكينية المناسبة للتخلص من تلك الإشكاليات.
- ب- السياسات الإدارية التي تؤدي إلى التمكين: ويتم وضع السياسات الإدارية الملائمة التي تهدف إلى التمكين، كالإدارة بالمشاركة وإثراء العمل، ومحاولة ربط الحوافز والمكافآت بالأداء لإزالة العوامل المسببة لضعف العاملين.
- ت- توفير معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين: ويتم ذلك لإزالة عوامل انعدام القوة كالتركيز على التجارب المنجزة والاستشارة العاطفية.
- ث- تمكين العاملين: ويتحقق هذا الإحساس حينما تصل تلك المعلومات المقدمة إلى الأفراد، والتي تضاعف من درجة الجهد المبذول، وترفع من درجة توقعات الأداء لدى الأفراد.
- ج- التغيير في السلوك: ويتحقق ذلك لما يتوفر الأفراد الرغبة والإصرار لإتمام المهام وتحقيق الأهداف والمهام المطلوبة.
- والشكل رقم (6) يوضح مختلف الخطوات المتعلقة بالتمكين كعملية إدارية كمايلي:

الشكل رقم (6)

خطوات سياسة التمكين كعملية إدارية



Source: Jay A. Conger, "Leadership: The Art of Empowerment", The Academy Of Management Executive, Vol.3, No.1, 1998. P. 471

يتضح من خلال الشكل رقم (6) أنه وبعد التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة يتم الانتقال إلى الخطوة الثانية وهي وضع السياسات الإدارية الملائمة، وبعدها ولتسهيل التمكين وضمان

نجاحه يتم توفير المعلومات اللازمة للعاملين وإزالة عوامل انعدام القوة تمهيدا للبيئة التمكينية المناسبة، ثم تشرع الإدارة في تجسيد التمكين وتدعمه بالتحفيز على إتمام المهام وتحقيق الأهداف.

المطلب الثاني: نموذج (Tomas & Velthouse):

وضع كل من (Tomas & Velthouse) نموذجا للتمكين يعرف بالنموذج المعرفي أو الإدراكي (Empowerment Cognitive) يتكون من أربع أبعاد وست خطوات ويتضمن مفهوم التمكين في هذا النموذج ينطلق من تحفيز ظروف العمل لينعكس ذلك بصفة مباشرة على المهمة التي يقوم بها¹، والأبعاد الأربعة التي يقوم عليها هذا النموذج هي نفسها التي اعتمدها في دراسته وقد تم تناولها سابقا بنوع من الشرح وهي (معنى العمل، الكفاءة، الاستقلالية، التطوير)، أما الخطوات الستة المتتابعة التي حددها هذا النموذج فقد جاءت كما هو موضح في الشكل (7) نجد أن هذا النموذج يركز على الخطوات الثلاثة الأولى في الشكل السابق حيث أن:

الخطوة (1) هي التغيير في المؤثرات الخارجية من خلال توافر المعلومات الكافية لدى الأفراد حول (القيادة وتفويض السلطات وتصميم الوظائف ونظام المكافآت) والتي تساعدهم في تحليل وظائفهم من حيث الأبعاد الأربعة (التطوير، المعنى، الاختيار، الكفاءة) الموضحة في الخطوة (2)، وبدوره هذا التحليل للوظيفة يؤثر على سلوك الفرد الموضح في الخطوة (3)، وهذا السلوك يؤثر في المؤثرات الخارجية وهكذا.

أما الخطوة (4) فتتمثل في الخبرات التراكمية السابقة والتي تعتمد على منحى الخبرة لدى الفرد (Experience Curve) ومدى استفادته من التحليلات السابقة والتي تؤثر في التحليل الحالي للمهام، كما أن الشكل (7) يوضح التأثير التبادلي بين الخطوتين (2,4) فكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر.

أما الخطوة (5) المتمثلة في أنماط تفسير المعلومات والتي تعني بأسلوب تفسير الفرد للمعلومات المتحصل عليها وهناك ثلاثة أنماط هي:

1- نمط وصفي: يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ولكن لا يقدم أي تعديلات أو تعليقات لأجل الوصول إلى استنتاج بعض المؤشرات.

2- نمط تنبؤي: يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول الوصول إلى استنتاج بعض المؤشرات.

¹ - Kenith W. Thomas & Betty A.Velthouse, " Cognitive Elements Of Empowerment" ., Op. Cit, p.666

3- **نمط تقييمي:** يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول إجراء تحليل بيئي للكشف عن نقاط القوة والضعف ومختلف الفرص والتهديدات.

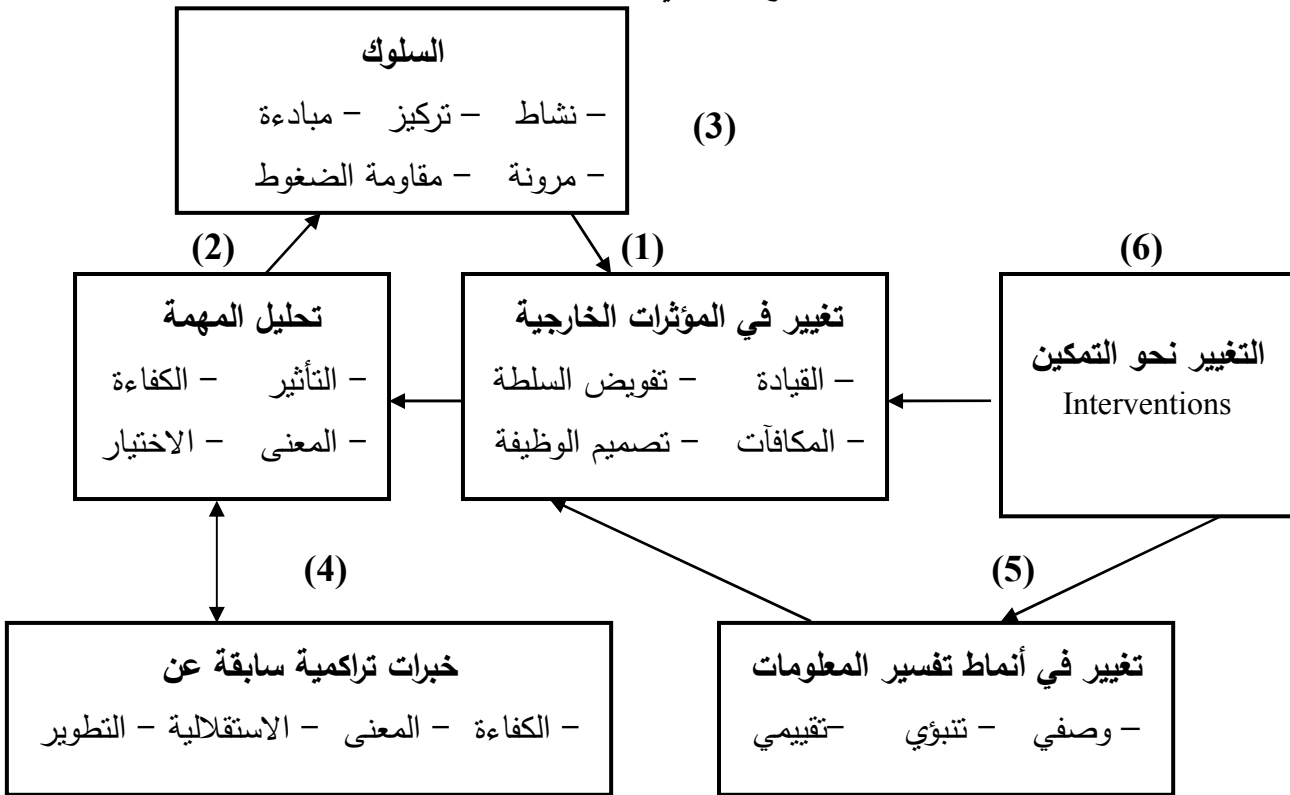
يؤثر نمط تفسير المعلومات للفرد في أسلوب تحليل المهمة التي يقوم بها، ويعد عاملاً هاماً جداً في تكوين اتجاهات الفرد نحو التمكين.

أما الخطوة (6) وهي طرق التغيير نحو التمكين والتي تتضمن إجراء التعديلات والتصحيحات المناسبة على المؤثرات الخارجية وكذلك تغيير أنماط تفسير المعلومات.

ونرى أن هناك اختلاف بين هذا النموذج وبين النموذج السابق (Conger & Kanungo) كونه يتناول التمكين كعملية إدراكية لدى الأفراد وليس كمارسة إدارية تطبقها الشركة، حيث يركز على شخصية الفرد وتأثيرها في درجة إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة، مما يترتب عن ذلك إما التغيير في سلوكيات الأفراد أو إجراء تعديلات للمؤثرات الخارجية المتمثلة في (أساليب القيادة والتفويض للسلطات وتصميم الوظائف ونظام المكافآت).

الشكل رقم (7)

النموذج المعرفي للتمكين



Source: Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse, "Cognitive Elements Of Empowerment": An Inetpreitive Model Of Intrinsic Task Motivation, Academy Of Management Review, Vol. 15, No.4, 1990.p.666.

المطلب الثالث: نموذج (Spritzer,1995):

يعتمد نموذج (Spritzer) على مجموعة من العوامل تؤدي إلى التمكين الإداري، ويمكن تقسيمها

إلى¹:

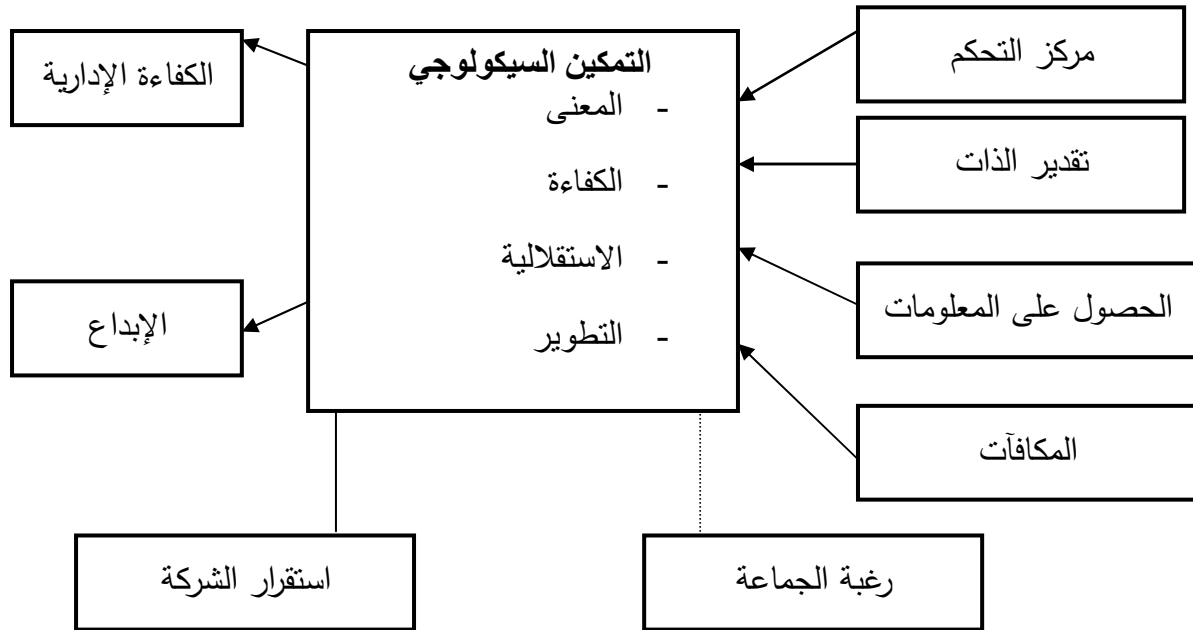
أ- عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته.

ب- عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت.

هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها نموذج كل من (Tomas & Velthouse) وهي (التطوير، المعنى، الكفاءة، الاستقلالية) كما أن التمكين حسب هذا النموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع مع وجود عنصرين يدعمان عملية التمكين هما رغبة الجماعة واستقرار الشركة، والشكل رقم (8) يوضح ذلك:

الشكل رقم (8)

التمكين كعملية إدراكية



Source: Gritchen M. Spritzer, " Psychological Empowerment In The Work Place", Op Cit, P.1445.

المطلب الرابع: نموذج (Hartline& Ferrell, 1996):

يقوم نموذج (Hartline&Ferrell)² على مدى التزام الإدارة بمستويات الجودة المقدمة للزبائن، أي

وضع الجودة كمطلب إستراتيجي للمنظمة ويتطلب ذلك من الإدارة القيام بتفعيل أساليب جديدة في القيادة

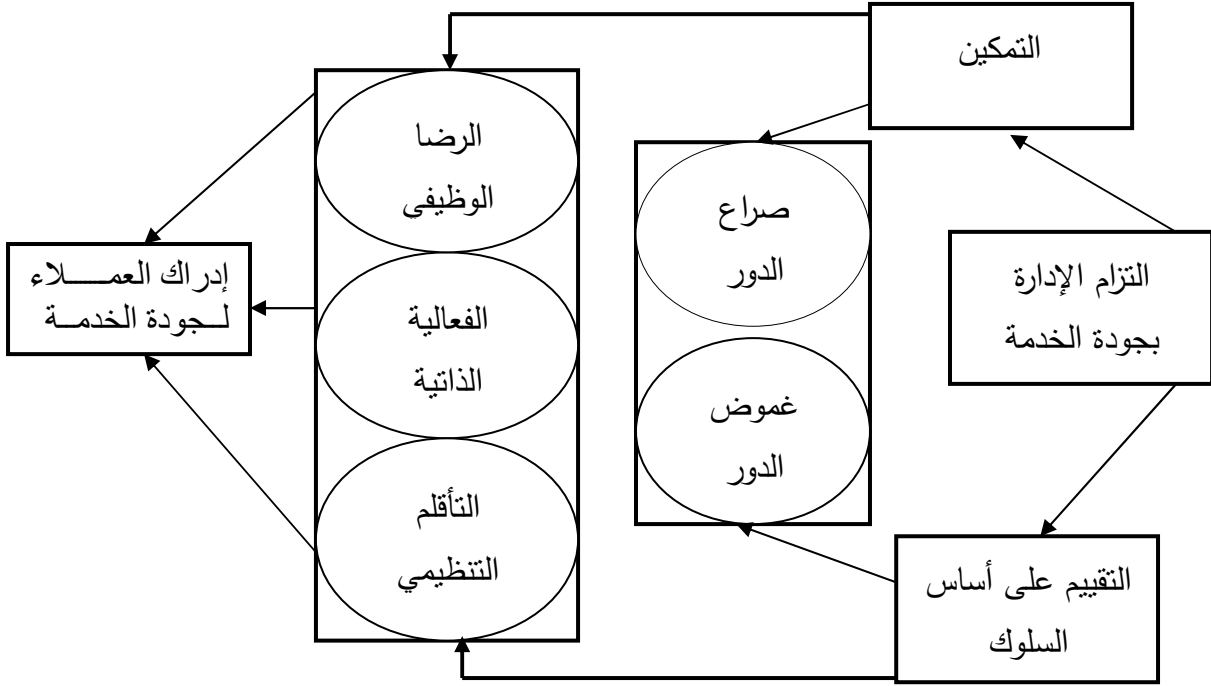
¹- Gritchen M. Spritzer, " Psychological Empowerment In The Work Place", Op Cit, P.1445.

²- Micheal D. Hartline, & O.C. Ferrell, " The Management Of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation", Journal Of Marketing, Vol 60, October 1996,PP:52-57.

وتقييم الأداء ويرى الباحثان أن التمكين والتقييم السلوكي للعاملين هما الوسيلة للوصول إلى تحقيق جودة الخدمة المطلوبة للزبائن كما هو موضح في الشكل رقم (9):

الشكل رقم (9)

التمكين من منظور تسويقي



Source: Micheal D. Hartline, & O.C. Ferrell, " The Management Of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation", Op.Cit, p.55.

ويتضح لنا من الشكل السابق أن استخدام أسلوب تمكين العاملين والتقييم السلوكي يؤدي إلى:

1. تخفيض غموض الدور وصراع الدور والذي يؤدي بصورة غير مباشرة إلى ارتفاع الرضا الوظيفي والقدرة على التأقلم والفعالية الذاتية؛
2. ارتفاع الفعالية الذاتية للعاملين مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي وقدرتهم على التأقلم؛
3. انخفاض غموض الدور وصراع الدور وارتفاع الرضا الوظيفي والفعالية الذاتية والقدرة على التأقلم تؤدي إلى تقديم العاملين لخدمة أفضل للزبائن و بالمقابل إدراك الزبائن لجودة الخدمة المقدمة.

المطلب الخامس: نموذج (Davis, 2001):

اقترح (Davis) نموذج يتكون من عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين عمالهم وهي¹:

- 1- **التمكين من خلال المسؤوليات:** حيث يقدم المدير للموظف الإرشاد والتوجيه المناسب ويشعره بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.
- 2- **التمكين من خلال الصلاحيات:** هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يتحقق لديهم الحماس والإبداع في العمل.
- 3- **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** حيث أنه يجب وضع معايير قصوى للأداء من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها مع ضرورة توفر شروط لهذه المعايير كالموضوعية والمصادقية.
- 4- **التمكين من خلال التدريب والتطوير:** يجب على الشركة أن تقوم بصقل مهارات ومعارف ومحاولة تعديل سلوك أفرادها من أجل زرع الثقة التنظيمية فيهم.
- 5- **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، انطلاقاً من كون المعلومة هي التي تغذي القرار.
- 6- **التمكين من خلال التغذية الراجعة:** التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.
- 7- **التمكين من خلال التقدير والاهتمام:** يحتاج العامل إلى قيام المدير بتعزيز شعوره والذي يوصله إلى إدراكه لذاته.
- 8- **التمكين من خلال الاحترام:** يحتاج العمال لأن يعاملوا بكل احترام وتقدير من أجل أظهار أداء متميز.
- 9- **التمكين من خلال الثقة:** لدى شعور الأفراد بثقة مديرهم يصبحون أكثر تركيزاً في مهام عملهم دون السعي إلى البحث عن تبرير كل موقف يواجههم .
- 10- **التمكين من خلال السماح بالفشل:** كثيراً ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح وذلك من خلال التعلم من الأحداث السابقة، وكلما شعر الفرد بتواجد إمكانية ومجال للخطأ كلما كانت إمكانية التعلم لديه أكبر. وقد لخصنا نماذج سياسة التمكين الخمسة في الجدول رقم (4):

¹ - اليعقوب تمارا، "ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي"، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2004.

الجدول رقم (4)

نماذج التمكين والفروقات فيما بينها

الجوانب المشتركة	العيوب	المميزات	المخرجات	المدخلات	إسم النموذج
العمل وفق خطوات محددة وواضحة. التركيز على تنمية العنصر البشري. الحرص على إزالة أوجه القصور.	تجميع العوامل السلبية ودرجة تأثيرها. تجاهل التغذية العكسية اللازمة لتصحيح الأخطاء والانحرافات التي قد تظهر أثناء التنفيذ.	يعبر التمكين عن تفويض القوة.	التمكين والتحفيز.	حصر العوامل المؤدية إلى إنعدام القوة: البروقراطية، ضعف نظم الإتصالات، المركزية، نمطية التسيير الإداري.	نموذج Conger & Kanungo
العمل وفق خطوات محددة وواضحة. التركيز على تنمية العنصر البشري.	تجاهل التحفيز. عدم تحديد عوامل الضعف التي تحد من فرص التمكين الإداري.	تناول التمكين كعملية إدراكية وليس كسياسة إدارية. الإهتمام بالاتصال وتفسير المعلومات كمتغيرات تؤثر على التمكين الإداري.	تغيير سلوكيات العاملين وتحقيق التمكين	حصر متطلبات التغيير الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات اللازمة لتحليل المهمة وأثرها على سلوك العاملين	نموذج Tomas & Velthouse
العمل وفق خطوات محددة وواضحة. التركيز على تنمية العنصر البشري.	عدم الإهتمام برفع قدرات ومهارات وخبرات العاملين. التركيز على الإعداد النفسي للعاملين.	جذب إنتباه العاملين إلى أهمية التمكين.	تحقيق الكفاءة، والإبداع وتحقيق الإداري وتحقيق التمكين.	حصر العوامل الشخصية والعوامل الوظيفية التي تسهم بدرجات متفاوتة في تمكين العاملين.	نموذج Spritzer

<p>العمل وفق خطوات محددة وواضحة. التركيز على تنمية العنصر البشري.</p>	<p>-الإهتمام بالسلوكيات على حساب جودة الإنتاج. -عدم الإهتمام بالتغذية الراجعة. -عدم وضع معايير لجودة خدمات للعملاء.</p>	<p>إعتبار التمكين وسيط ضمن منظومة شاملة لتحقيق الجودة. الإعتماد على خبرات العاملين وجهدهم الذاتي. الحرص على تحقيق الرضا الوظيفي والفاعلية الذاتية</p>	<p>إدراك العملاء لجودة الخدمة. إزالة الغموض في الأدوار الوظيفية، وتحقيق التوازن الوظيفي، وزيادة الفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التحفيز وجودة وإتقان أدوات العمل</p>	<p>نموذج Hartline& Ferrell</p>
<p>العمل وفق خطوات محددة وواضحة. التركيز على العنصر البشري. الحرص على إزالة أوجه القصور.</p>	<p>تجاهل التعليم المستمر كوسيلة لتطوير قدرات العاملين وتحسين مستويات الأداء.</p>	<p>البساطة والوضوح. طرح خطوات إدارية محددة وقابلة للتطبيق بناء ثقة تنظيمية مرنة. تحسين المناخ التنظيمي. السعي لتطوير بيئة العمل باستمرار.</p>	<p>تطوير مستويات الأداء وزيادة الرضا الوظيفي، والوصول إلى التمكين التدريجي.</p>	<p>نموذج Davis</p>

المصدر: من إعداد الطالب

خلاصة الفصل:

من خلال تناولنا في هذا الفصل للمفاهيم المختلفة لسياسة تمكين العاملين وموقعها ضمن الفكر الإداري، تبين لنا أنها سياسة صالحة للبحث المستقبلي لسبر أغوار خصائصها ومستوياتها والبحث عن تمحيص واقعها في منظمات الأعمال، لأجل معرفة أبعادها ومقوماتها والخطوات المختلفة لتجسيدها، وكذا نماذج دراستها.

حيث تبين لنا أن مصطلح التمكين قد تم ذكره في القرآن الكريم في أكثر من مناسبة وقد كان أولى بالمسلمين أن يستفيدوا من القرآن الكريم في التمكين فكرياً واجتماعياً وعلمياً وإدارياً، كما أن سياسة التمكين تهتم بشكل رئيسي بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الرئيس والمرؤوس، ومنه فسياسة التمكين تعتبر من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في الشركة إلى مستويات عالية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، فجوهر سياسة التمكين يتمركز حول منح المرؤوس حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به، كما أن سياسة التمكين ليس مجرد تفويض صلاحيات أو مسؤوليات لكنها أيضاً دعوة صادقة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار. فكلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل إلى درجة أرقى وهي ولاء وانتماء الموظف للشركة، ويكسر كل طاقاته وإمكاناته لخدمتها والتضحية من أجل بقائها ونجاحها وازدهارها.

وفي الأخير تبين لنا أن لسياسة التمكين عدة مداخل مختلفة فمنها من تشمل كل من الموظف الذي يستشعر معنى الوظيفة والمهام التي يقوم بها وتكون سياسة التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له.

ومن هنا من يشمل الشركة حيث أن سياسة تمكين العاملين تؤدي إلى تنمية الشركة بشكل أفضل وقدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة. هذا لأن الموظف الممكن أكثر استعداداً للتكيف مع برامج الشركة في التغيير والتطوير، وأكثر قابلية للمشاركة في هذه البرامج، لا بل من الممكن أن يساعد في عملية الإبداع والتجديد من خلال ما يتمتع به من روح المبادرة وتحمل المسؤولية فيكون عنصر دعم وتعزيز لرؤية الشركة وتحقيقها للتميز والتفوق التنافسي والميزة المستدامة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

تمهيد الفصل الثاني:

كان ولا يزال اكتساب ودعم المزايا التنافسية الشغل الشاغل بالنسبة للباحثين وأصحاب القرار في منظمات الأعمال، وفي ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية، وكذا الضغوط المتنامية التي تفرضها شدة المنافسة، لم تعد صناعة المزايا التنافسية خيارًا بقدر ماهي إطرارًا يحتم على الشركة أن تولي أهمية بالغة لها في سبيل تحقيق التميز والتفوق على منافسيها وتعال رضا وولاء المجموعات الخارجية (External groups).

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

وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري ومختلف الدراسات السابقة التي ناقشت موضوع الميزة التنافسية المستدامة كمايلي:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية؛

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية المستدامة؛

المبحث الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

سنحاول في هذا المبحث بناء إطار نظري للميزة التنافسية من خلال التطرق لتعريفها المختلفة وكل ما يتبعها من تأصيل نظري.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

على الرغم من تزايد عدد المهتمين بموضوع الميزة التنافسية إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر له الباحثون من خلالها وإلى الصعوبة التي تكتنف تحديد تعريف واضح لهذا المدخل الإداري الهام.

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل الشركة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع¹

وتعرف الميزة التنافسية بأنها "قدرة الشركة على تحمل المنافسة في السوق عن طريق البحث عن وسائل للحصول والإحتفاظ بالحصة السوقية، والأحسن من ذلك ترقيتها"²

ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها "القدرة على إنتاج السلع الصحيحة، والخدمات بالنوعية الجيدة، وبالسعر المناسب في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى"³.

كذلك يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها "مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، و تعطي للشركة بعض التفوق على منافسيها المباشرين"⁴.

كما عرفت الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر تفوق الشركة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس"⁵

1 عمار بوشناق، "الميزة التنافسية في الشركة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 16.

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

3 - كربالي بغداد، "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية"، جامعة وهران، 2000، ص2.

4 - Jean-Jacques Lambin, le marketing stratégique, 4^e édition, édition internationale, Paris, 1998, p.331.

5 - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص37.

أما (Doyle) فيعرفها بأنها " القيمة الكبيرة التي تقدمها الشركة للزبون، والتي تدفعه إلى تكرار عملية الشراء من الشركة، ومن ثم تزداد حصتها السوقية"¹.

كما يرى " بورتر " أن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت شركة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة"²

ويضيف (العزاوي) بأن الميزة التنافسية تعد خاصية تميز الشركة عن الشركات المنافسة من جراء امتلاكها موارد وعوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المنتفعين (Stackholders) بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزيائنها المستهدفين³.

وهناك من عرفها بأنها " قدرة الشركة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كشركة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم"⁴

وعرفت المزايا التنافسية بكونها خاصية أو مجموعة خصائص تنفرد بها الشركة وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن⁵.

في حين يعرفها (Hannagan) بأنها "قدرة الشركة على تحقيق عائد على الإستثمار يفوق متوسط الصناعة خلال فترة زمنية كافية لتغيير ترتيب الشركة بين المنافسين"⁶.

اتساقاً مع ما تقدم نرى بأن الميزة التنافسية للشركة تعني قدرتها على فعل شيء أفضل من المنافسين ويعطيها تفوق تنافسي عليهم في السوق، وهذا يعني قدرة الشركة على إنتاج وتقديم منتجات (سلع أو خدمات) إلى الزبائن بشكل متميز عما يقدمه المنافسون.

1 - سملاي محمد يحييه، "تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي"، المؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، أيام 8، 9 مارس 2005، جامعة وقلّة، ص 423.

2 - Michael Porter, *L'Avantage Concurrentiel*. Paris, Dunod, 2000, P08.

3 العزاوي، سحر احمد كرجي موسى، " اثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2005، ص 30.

4 ثامر البكري، " إستراتيجيات التسويق"، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 192.

5 Macmillan , H ., & Mahan , T, "Strategic management" , oxford university published , USA . 2001.p.81.

6 Hannagan,Tim, " Mastering Strategic Management", London: Palgrave,2002, p.29.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للشركة من خلال ثلاثة أبعاد نستعرضها بإيجاز فيمايلي:

1. جودة السلع والخدمات: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، وتعد الجودة مطلباً لجميع المنظمات سواء الصناعية منها أم الخدمية، العامة أم الخاصة، فهي تشكل عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات لما لها من دور بين استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق¹.

حيث يؤكد (Heizer and Render) على أن حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم من الجودة والعمل على تحقيقها². كما أن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن³.

وأن المنتجات ذات الجودة العالية تُسهم في تحسين سمعة الشركة وتحقيق رضا الزبائن فضلاً على أن الشركة يُمكن لها أن تفرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن⁴.

اتساقاً مع ما تقدم نرى بأن بُعد الجودة يُعدّ من ركائز نجاح الشركة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تُحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثم إسعادهم وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

2. الكفاءة: وينظر لها من عدة جوانب؛ فقد تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، حيث كلما ارتفع معدل كفاءة الشركة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وبذلك تنخفض التكاليف مقارنة بالمنافسين مما يسمح ببناء ميزة تنافسية.

1 درويش مروان جمعة، "تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين"، المؤتمر العلمي

الدولي الثالث، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، 2007. ص4.

2 Heizer, Jay and Render, Barry, "Principles of Operations Management". 3rded, Prentice Hall, U.S.A, 1999. p36.

3 Slack Nigel and others. "Operations Management". 4thed, Prentice Hall: New York, 2004. p45.

4 Evans and Collier, "Operation Management an Integrated Goods and services, Approach", Thomson, South, western, U.S. Ainternational, studentedition, www.swlearning.com. 2007, p. 126.

كما تعد الكفاءة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء و نجاح الشركة لذا لا بد من سعي الشركة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكلفة، أي تركيز الشركة على جعل تكاليف الإنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات الأخرى المنافسة¹.

وان إتخاذ التكلفة أساسا للكفاءة يستوجب معه التركيز على جعل تكاليف إنتاج وتسويق المنتجات أدنى من الشركات المنافسة لأجل توسيع الحصة السوقية².

ويؤكد (اللامي) بأن هناك جزءاً من السوق داخل كل صناعة يتعامل بالتحديد على أساس التكلفة المنخفضة، وللتنافس في هذه الأسواق على الشركة أن تنتج بأقل تكلفة ممكنة، إلا أن ذلك لا يضمن دائماً الربحية والنجاح، وقد تُفلس الشركة لعدم قدرتها على مواجهة المنافسة كما حدث لشركة (Kmart) التي أعلنت إفلاسها عام (2002) لعدم قدرتها على المنافسة أمام شركة (Walmart) القائمة على الكلفة المنخفضة ومن أجل بقائها في السوق عليها أن تمايز عرضها للزيون بطريقة أخرى غير التكلفة المنخفضة³.

تأسيساً على ما تقدم نرى بأن بُعد الكفاءة يُعدّ من الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المُنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق، وأن عدم اهتمام الشركة بالإستخدام الأمثل لمواردها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من المنافسة.

3- مرونة الإستجابة لمتطلبات العملاء: لقد أصبح العميل أكثر انتقاء وأكثر تعقيدا في احتياجاته وتوقعاته من شركات الأعمال ومن ثم تحولت أهداف الشركات الرائدة إلى تحقيق الأسرع والأجود والأرخص، وهو ما يفتح آفاق واسعة للمنافسة من خلال تحديث الأساليب والممارسات في خدمة العملاء وإشباع احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم وضمان رضاهم لما تقدمه من سلع وخدمات.

وتتحقق الاستجابة لحاجات العميل من خلال فكرة التركيز عليه، أي جعل العميل محور اهتمام الشركة من القاعدة إلى القمة بمحاولة الإنصات له وإدراك احتياجاته ومتابعة المعلومات المرتدة عنه فيما يخص سلع وخدمات الشركة، وتوقع طلبه وغيرها من الأمور من خلال نظم المعلومات التسويقية والبحوث

1 أحمد السيد، "إعادة البناء كمدخل تنافسي"، نشرة فصلية عن الشركة العربية للتنمية الإدارية، العدد (16) ، 1996، ص 4.
2 Aquilano, Nicolas J. and Chase, Richard B. and Daves Mark M, "Fundamentals of Operations" 7th ed, Mc GRAW-Irwin, INC, 1996, p 24.

3 اللامي غسان قاسم، "تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات"، ط1، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 64.

التسويقية، بالإضافة إلى محاولة جذب العملاء بشتى أنواع الدعاية والإشهار وإشباع حاجاتهم مع سرعة الاستجابة، أي توفير ما يحتاجونه في الوقت المطلوب من أجل كسب مزايا تنافسية¹.

وتعرف المرونة بأنها القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة، فضلاً عن الاستجابة لاحتياجات الزبون².

كما يقصد بالمرونة بأنها قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغيرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون³.

وتتضمن المرونة القدرة على مسايرة التغيرات في الأذواق والحاجات المنفردة لكل زبون وذلك من خلال إجراء تغييرات في تصميم المنتجات المقدمة، والمرونة الثانية هي مرونة الحجم وتعني قدرة الشركة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب، وهذا له فوائد متعددة وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة وتقديم تشكيلة واسعة والتحكم بالحجم والتسليم بأوقات مختلفة⁴.

ويشير (Denton) إلى أن عامل المرونة يضيف بعداً قوياً إلى الاستراتيجية التنافسية للشركة فضلاً عن بعدي التكلفة والجودة، وأن الشركات قد تصل إلى تقارب في مستوى هذين البعدين ولكن سرعة الاستجابة لرغبات الزبائن يعد معياراً مهماً لنجاح الشركة في صناعة اليوم⁵.

كما يعد الوقت في مجتمع اليوم من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات انتظار قصيرة، وأن العديد من الشركات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل⁶.

تأسيساً على ما تقدم نرى بأن المرونة هي القابلية على التغير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت ممكن مما يُكسب الشركة ميزة تنافسية ويساعدها على النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال.

1 نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2003، ص11.

2 Russell, Roberta S & Taylor III, Bernard W "Operations Management" .3th ed , : Prentice Hall, U.S.A,2000,p32.

3 Macmillan , H ., & Mahan , T, "Strategic management ", oxford university published , USA . 2001, pp:33-34

4 Dilworth, James, B. "Production and Operations Management" .4nd ed, Mc GRAW- Hill: New York,1996, p 57.

5 Denton, K.D ."The Power of Flexibility", ID Business Horizon ,4th ed, Mc Graw- Hill Companies,U.S.A,1994, p 47.

6 Krajewski, Lee,J.and Ritzman, Larry,P." Operations Management". 7th ed, Prentice Hall:New Jersey, 2005, p .27.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية ولكن يتفق أغلب الباحثين والمهتمين بهذا الجانب الإداري على نوعيين رئيسيين للميزة التنافسية يمكن تناولهما كمايلي:

1. ميزة التكلفة الأقل:

- يمكن لشركة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب الشركة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل¹:
- مراقبة الحجم (Economies of scale) من خلال الإنتاج بوفرات الحجم لأجل تغطية التكاليف الثابتة؛
 - مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع؛
 - مراقبة استعمال قدرات الشركة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج؛
 - مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها؛
 - مراقبة الاتصال بين وحدات الشركة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة؛
 - مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة؛
 - مراقبة الرزنامة بمعنى المفاضلة بين كون الشركة السبابة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أنه تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما؛
 - مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز؛
 - مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين وبالعلاء والذي من شأنه تقليص التكاليف؛
 - مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

2. ميزة التميز:

تتميز الشركة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها العملاء قيمة هامة، كما تتميز أيضاً عندما تقدم شيئاً مميّزاً يتعدى العرض العادي لسعر يكون مرتفع قليلاً، وتمنح ميزة التميز للشركة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبياً وضمن ولاء العملاء لمنتجاتها. كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة

1 M. Porter, Op-cit, P 85.

من العملاء وفق احتياجات محددة، وتستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد، والتي تشمل العناصر التالية¹:

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات الخدمات ما بعد البيع؛
- تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالشركة؛
- التموضع أو مركز الشركة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.
- التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد الشركة؛
- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز الشركة؛
- حجم النشاط، والذي قد يتناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالشركة؛
- الرزنامة، إذ تحوز الشركة على ميزة التميز لكونها السبّاقة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق شركة أخرى الريادة بسبب انطلاقتها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.

المطلب الرابع: محددات ومعايير الحكم على الميزة التنافسية

الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للشركة من خلال عنصرين أساسيين وهما²:

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

وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة كمايلي³:

- مرحلة التقديم: تعتبر من أطول وأصعب المراحل لأنها تتطلب تجنيد كل موارد الشركة، مادياً وبشرياً، خاصة خلق الأفكار؛

-مرحلة التبنّي: وهي مرحلة الإنطلاق بحيث تبدأ الشركة في العمل وفق هذه الميزة؛

1 Ibid, P 152.

2 العيهار فلة، " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005، ص121.

3 فايزة بريش، " دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب، 2005، ص44.

- مرحلة التقليد: في هذه المرحلة تبدأ الميزة في التلاشي والتقدم بسبب إمكانية تقليدها من قبل المنافسين لإيجاد ميزة أخرى، وهذا يمثل تهديدا للشركة؛

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

2. نطاق التنافس أو السوق المستهدف: أي مدى توسيع نطاق النشاطات وعمليات الشركة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات الحجم، كما يمكن أيضاً للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له ويتحدد نطاق التنافس من خلال1:

- القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق؛
- درجة التكامل الأمامي: من خلال تحقيق مستوى عال من التكامل الأمامي نسبة للمنافسين يمكن من تحقيق مزايا التكلفة الأقل أو التميز؛
- البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (Economies of location)، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم؛
- قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة.

1 نبيل مرسي خليل، "الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 87.

تعمل الشركة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة. والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية، متمثلة في¹:

1. مصدر الميزة : وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

-مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبياً من قبل المؤسسات المنافسة.

-مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة ويتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا على مدى طويل من الاستثمارات المستمرة و المتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع الزبائن، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها الشركة: في حال اعتماد الشركة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة وسهولة محاكاتها. أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

3. درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة: تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً. لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

لا يكفي أن تحوز الشركة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم عليها، ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معينة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

1 نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص: 100-101.

المطلب الخامس: مقاربات الميزة التنافسية

لقد كان ولا زال اكتساب الميزة التنافسية الشغل الشاغل للكتاب والمنظرين إذ أنه لا يمكن فصل الميزة التنافسية على مداخل ومقاربات بنائها، ويمكن تحديد أهم مقاربات الميزة التنافسية كمايلي¹:

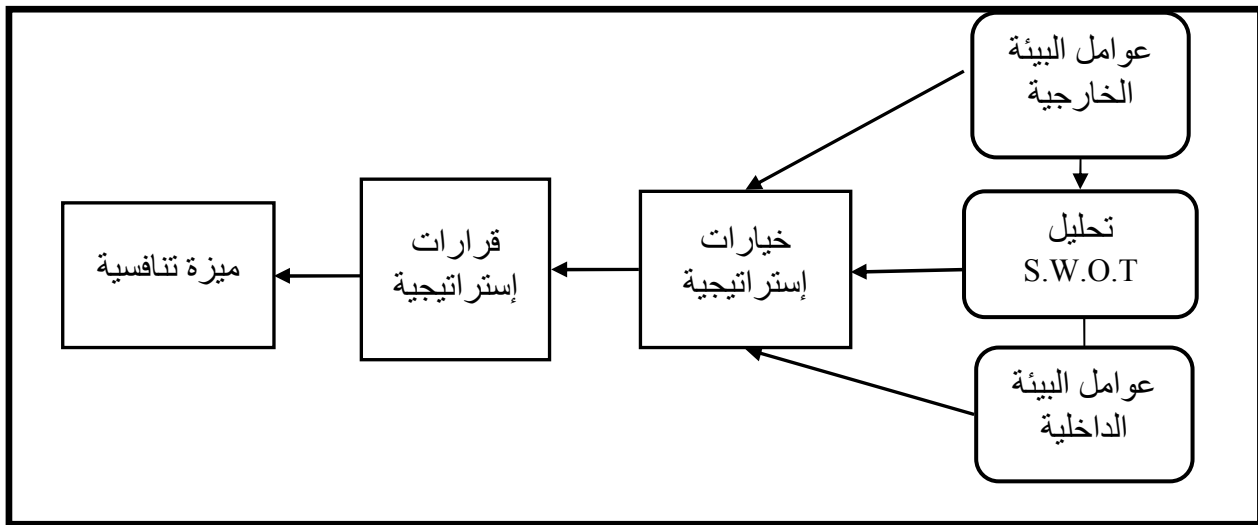
1. المقاربات الكلاسيكية للميزة التنافسية: سيتم إبراز أهم المقاربات الكلاسيكية التي تتوافق وتوجهات هذه الدراسة فيمايلي:

أ. **مدخل النموذج البيئي**: يعد هذا النموذج من أول المداخل التي حللت به الميزة التنافسية معتمدا على فرضية مفادها "أن الميزة التنافسية تنشأ نتيجة تأثيرات البيئة الخارجية لشركات الأعمال في إستراتيجياتها، بمعنى آخر أن العلاقة بين إستراتيجية الشركة وبيئتها الصناعية يجب أن نتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية للشركة في موقع السوق².

ويمكن تصور آلية عمل هذا المدخل وفق ما يعرضه الشكل رقم (10):

الشكل رقم (10)

النموذج البيئي للميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب

يوضح الشكل رقم (10) المدخل البيئي لتكوين الميزة التنافسية والذي يبنى على ربط عوامل البيئة الخارجية بعوامل البيئة الداخلية عن طريق تحليل (SWOT) للوصول إلى الفرص والتهديدات الخاصة

¹ Calcagno , M. "The Evaluation of competitive advantage concept of strategy Management studies", Journal of Management, vol.13,No25 . 1996,p1.

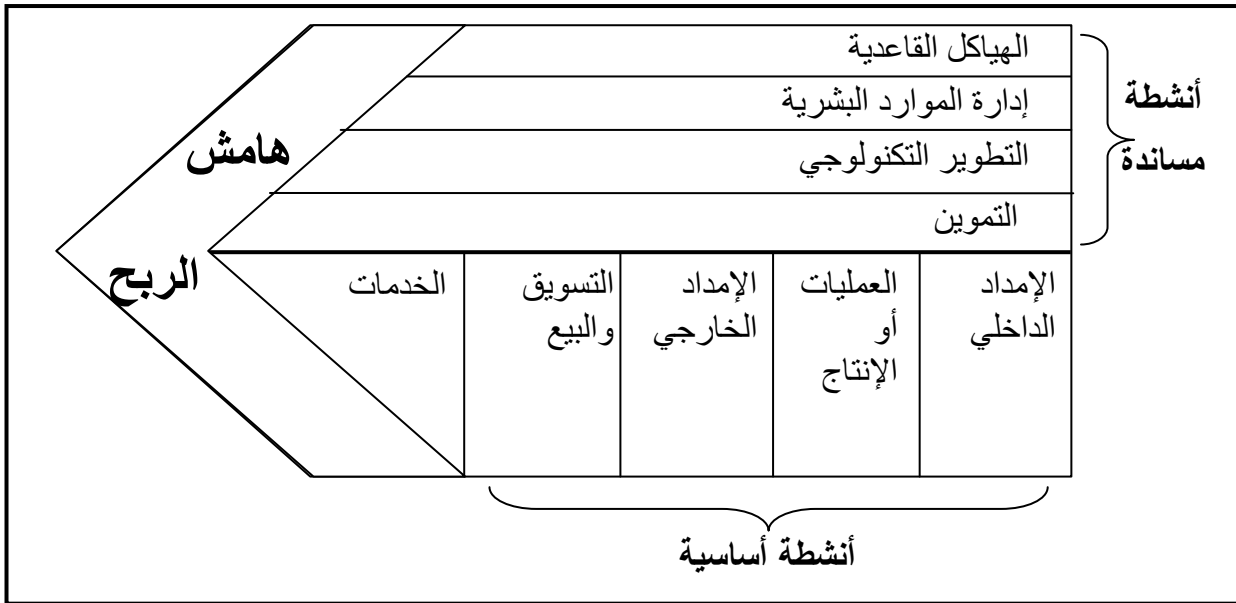
² Learned E.P ,christen sen C.R,Audrews K.R.e Guth .W.D , "Business policy text and cases" , Richard D.Irwin , Homewood , it,1995,p30.

بالعوامل الخارجية و نقاط القوة والضعف الخاصة بالعوامل الداخلية ومن ثم إتخاذ القرارات الإستراتيجية من بين جملة الخيارات المتاحة لأجل الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية.

ب. **مدخل سلسلة القيمة:** طور (Porter) مدخلا آخر يساهم في بلورة الميزة التنافسية من خلال إعادة تصنيف أنشطة وموارد الشركة بما يؤدي إلى خلق القيمة للزبون وعلى ضوء ذلك سيتم تصنيف الأنشطة التي تولد القيمة إلى صنفين كما يوضحها الشكل رقم (11):

الشكل رقم (11)

سلسلة القيمة لبورتر



Source: Michael PORTER, " L'avantage concurrentiel", DUNOD, Paris, 1994, p.53.

ب-1- **الأنشطة الأساسية:** وتصنف الأنشطة الأساسية إلى خمسة فئات، تحوي كل منها العديد من المهام الموجهة وفق القطاع الذي تعمل فيه الشركة، وكذا الإستراتيجية المتبعة من قبلها وتتمثل هذه الفئات في¹:

- **الإمداد الداخلي:** يتمثل في مجموع المهام المرتبطة بالاستقبال والتخزين وتعيين وسائل الإنتاج الضرورية للمنتج، المناولة، مراقبة المخزونات، برمجة النقل.

- **الإنتاج:** تتعلق هذه الفئة بالمهام التي تعنى بتحويل مدخلات الإنتاج إلى منتج نهائي مثل تشغيل الآلات، التغليف، التجميع، صيانة التجهيزات، الفحص والمراقبة.

- **الإمداد الخارجي:** ويشمل المهام المرتبطة بالتخزين وتوزيع المنتجات إلى العملاء، مثل مناولة وتخزين المنتجات النهائية، تشغيل وسائل تسليم البضاعة، معالجة الطلبات وجدولة تسليمها.

¹ Porter . , M, "the competitive advantage of nations" , new yourk , n4 : the free press , 1990 .p.102.

- **التسويق والمبيعات:** تتضمن مجموع المهام المرتبطة بتحفيز الزبائن على اقتناء منتجات الشركة مثل: الإشهار وتنشيط المبيعات والقوة البيعية واختيار قنوات التوزيع وتحديد الأسعار.
- **الخدمات:** تشمل المهام المرتبطة بتقديم الخدمات لتدعيم والمحافظة على قيمة المنتجات مثل: التركيب، التصليح، توفير قطع الغيار، توفير المعلومات عن استعمال المنتجات.
- ب-2- الأنشطة المساندة:** هي الأنشطة التي تساهم في ضمان الأداء الجيد للأنشطة الأساسية وتصنف إلى أربعة فئات وكل منها يمكن أن تتضمن العديد من المهام المحققة للقيمة، وتتمثل هذه الفئات في:
- **التموين:** وهي المهام المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها مثل المواد الأولية، لوازم تجهيزات المكاتب والمخابر، آلات ووسائل الإنتاج، أي أنها مهام تتعلق بالشراء وبالتالي تدعم أي نشاط في حالة شراء.
- **التطور التكنولوجي:** كل الأنشطة التي تخلق القيمة تحتاج إلى التكنولوجيا المتمثلة في معارف عملية أو إجراءات أو آلات تكنولوجية، والتشكيلة التكنولوجية جد واسعة ومختلفة من شركة إلى أخرى.
- **تسيير الموارد البشرية:** وتشمل مهام الاختيار والتعيين، التكوين، وتطوير الأفراد الموجودين على مستوى كل أنشطة الشركة.
- **البنية التحتية للشركة:** تتعلق بالعديد من الأنشطة المرتبطة بالإدارة العامة، التخطيط، التمويل، المحاسبة، الجوانب القانونية، العلاقات الخارجية وتسيير الجودة وغيرها من الأنشطة الداعمة للقيمة.
- 2- المقاربة الحديثة للميزة التنافسية:** يتبلور المدخل الحديث للميزة التنافسية في مدخلي الموارد والكفاءات، وسنحاول التمييز في هذا العنصر بين مقاربة الموارد ومقاربة الكفاءات، رغم أن الثانية هي إمتداد للأولى.
- أ. المقاربة المبنية على الموارد:** وتعود جذور مقاربة الموارد إلى الاقتصادية Edith Penrose التي اتجهت إلى دراسة الطريقة التي تحدد بها العمليات الداخلية للشركة سلوكاتها، حيث عرفت الشركة كمجموع من الموارد الإنتاجية وركزت على السؤال لماذا؟ وكيف؟ تنمو الشركة وانطلاقاً من ملاحظتها الدقيقة للمؤسسات البريطانية لسنوات 1950 طورت نظرية نمو المؤسسات وأكدت أن توفر موارد بشرية

ومادية راكدة داخل الشركة يدفع بالمسيرين إلى البحث عن فرص لتوسيع نشاطاتهم سواء داخل الأسواق التقليدية لمنتجاتهم أو خارجها. وتقوم نظرية الموارد على الفرضيات التالية¹:

- عدم تجانس المؤسسات: أي أن مؤسسات قطاع النشاط الواحد غير متجانسة ويفسر عدم التجانس هذا بامتلاك كل شركة لموارد خاصة بها.

- حركية الموارد ضمن الشركة تساهم في عدم تجانس المؤسسات: أي ليست كل الموارد داخل الشركة حركية وإنما تختلف في درجة الحركية والثبات ضمن عمليات مستمرة تضمن للشركة حافطة من الموارد، أي أن الحركية غير المطلقة للموارد تساهم في امتلاك كل شركة لموارد خاصة بها وبالتالي تساهم في عدم تجانس المؤسسات.

- ضعف موارد الشركة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.

- الاختلاف من شركة إلى أخرى؛ يكمن في طريقة مزج مواردها، ما ينتج عنه فروقات محسوسة بينها؛ في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد.

- تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقاً من الاقتصاد في الموارد على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلاً لتحقيق أقصى ناتج ممكن، ولم توفر للاقتصاد في استعمالاتها.

وفي تصور الموارد كتحليل لمصادر الميزة التنافسية وضع Barney تعريف طويل لموارد الشركة حيث يرى بأنها "كل الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات، المعارف المراقبة من قبل الشركة والتي تسمح لها بوضع الاستراتيجيات التي تحسن من تشغيلها وفعاليتها"². ويمكن تصنيف الموارد إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة كمايلي:

1. الموارد الملموسة: وهي الموارد التي لها كيان مادي ملموس، وهي تشتمل مختلف الموارد المادية والمالية التي تتوفر عليها الشركة، وتضم كل هياكل الشركة، التكنولوجيات، التجهيزات، المواد الأولية والموارد المالية، ويمكن تناولها كمايلي³:

¹ Dominique Puthod, «la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources», une illustration avec le group SALOMON, www.stratégie-aimes.com/montred/puthod.pdf, (28/02/2007), p 01

² Barney, Jay.. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management 17 (1): 1991. p 99

³ GIGET Marc, "La dynamique stratégique de l'entreprise : Innovation, croissance, et redéploiement à partir de l'arbre de compétence", ed.Dunod, Paris, 1998, P 44.

- المواد الأولية:

تستمد المواد الأولية أهميتها من مدى تأثيرها على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة، لذا يتوجب على هذه الأخيرة أن تحسن اختيار مورديها وأن تتفاوض معهم على جودتها، وأسعارها ومواعيد تسليمها، كما يتوجب عليها أيضاً أن تحرص على توفير وضمان شروط السلامة لدى نقلها وتخزينها.

- معدات الإنتاج:

تعتمد الشركة على معدات الإنتاج في خلق قيمة مضافة للعميل من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات، إذ تعد معدات الإنتاج من أهم أصول الشركة، فالحيازة عليها وحسن استعمالها وصيانتها يساهم في ضمان فعاليتها لأطول فترة ممكنة، كما يمكن الشركة من الوفاء بالتزاماتها اتجاه عملائها، مما يعزز ثقة هؤلاء، ويجعلها متميزة على غيرها.

- الموارد المالية:

تساهم الموارد المالية في تعزيز أنشطة الشركة وخلق المنتجات الجديدة (أو توسيعها) وتعتبر الوضعية المالية الجيدة للشركة أهم العوامل المحفزة لأصحاب المصلحة (بنوك، موردين، وعملاء... الخ) لخلق علاقات شراكة معها، مما يساهم في تعزيز مركزها التنافسي وقدرتها على مواجهة التغيرات في البيئة التنافسية.

2. الموارد غير الملموسة.

يمكن التمييز بين عدة موارد غير ملموسة تكسب الشركة ميزة تنافسية من أهمها¹:

- التكنولوجيا:

تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في عالم الأعمال، وبما أن التكنولوجيا في تغير مستمر وسريع في جميع مجالات الصناعة، فإن عدم مواكبتها يضع المؤسسات في مواجهة تهديد حقيقي.

كما أن استعمال الشركة لتقنيات وتكنولوجيات متطورة وحديثة يساعد على حسن تنظيمها وتسييرها بشكل فعال وذلك باستخدام آلات وأجهزة متطورة تساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق وفورات الحجم.

¹ فاضل يمينة فوزية، "أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للشركة"، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص

- المعلومات:

تتمتع الشركة بقواعد معلومات داخلية، والتي تسييرها بمساعدة من عمالها، كما تمتلك حجمًا هائلًا من المصادر الخارجية المباشرة وغير المباشرة للمعلومات وتعرف المعلومة على أنها: "المادة الأولية للمعرفة الإنسانية، والتي تساهم في خلقها وهيكلتها، والمعلومة ذات طابع ذاتي متعلقة بمستقبلها" وتستمد المعلومات أهميتها من كونها قد تنبه الشركة إلى خطر ما يحدق بها أو إلى فرصة تسويقية يستوجب انتهازها قبل أن يتقطن لها المنافسون ويركز مفهوم المعلومات على وجهة نظر المستخدم واحتياجاته التي قد تجعله يخصص أو لا يخصص قيمة للمعلومات وأصبحت تشكل المعلومات موردًا هامًا ومكلفًا للمؤسسات الحديثة، ذلك أنها تؤثر في قدرة الشركة على البقاء، كما تعد وسيلة لتأثير هذه الأخيرة على بيئتها فالمعلومة تعد موردًا يستعمل بحذر شديد لأغراض مختلفة للشركة وفق الأوجه التالية:

- أداة للاتصال؛

- أداة ودعامة لتعديل وتنسيق إجراءات التسيير؛

- دعامة للمعرفة في الشركة؛

- أداة وصل وربط مع المحيط.

- المعرفة:

تعتبر المعرفة عن حصيلة خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد، وتنقسم إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية. فالمعرفة الصريحة، هي معرفة قابلة للنقل بواسطة لغة منطوقة أو لغة آلة أو رموز، أما المعرفة الضمنية؛ فهي معرفة ذات طبيعة شخصية صعبة التجسيد والإيصال، وتكون مثبتة بعمق في الأعمال، وهي بمثابة السر الخفي للمنتج أو الخدمة، والشركة المتميزة هي التي تتمكن من استغلال المعرفة التي تمتلكها وتجسيدها في شكل تكنولوجيات جديدة وابتكار سلع وخدمات جديدة، وتقوم المعرفة بتعزيز القدرات الإبداعية وإثراءها بشكل مستمر، مما يؤدي إلى خلق مزايا تنافسية قوية أما معرفة كيفية العمل فتعني الدرجة الراقية من الإتقان لنشاطات الشركة مقارنة بمنافسيها، سواء تعلق الأمر بالنشاطات الإنتاجية، التنظيمية، أو التسويقية، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للشركة تسمح لها بالتفوق على منافسيها¹.

¹ Kevin Zhen Zhon, school of Business, University of Hong Kong, caroline Bingxin li, Daniels college of Business, **How Knowledge Affects radical innovation: knowledge base, market knowledge acquisition and internal knowledge sharing**, 2011.p.122.

- الوقت:

يعتبر الوقت مورد غير ملموس وعنصرًا هامًا من عناصر المنافسة، ويعتبر أسلوب الإنتاج في الوقت المناسب أحد التقنيات الأساسية في تحقيق المنافسة من خلال الحصول على الخامات بالكمية المحددة أو بالجودة المحددة وفي الوقت المحدد وفي موقع الإنتاج المحدد " **ب. المقاربة المبنية على الكفاءات:**

جاءت مقارنة الكفاءات كامتداد لمقاربة الموارد، حيث تمثل مقارنة الكفاءات طريقة بحث جديدة تأخذ بعين الاعتبار التصور الإجمالي للكفاءة أي هي "مقاربة كلية تأخذ في الحسبان تكامل مستويات التحليل الفردي والجماعي والإستراتيجي للكفاءة ضمن الشركة"¹، كما أضاف التصور الاستراتيجي للكفاءات أبعادا تصورية جديدة تأخذ في الحسبان المظاهر الداخلية المعقدة المتمثلة في (الموارد، القدرات، العمليات التنظيمية، التصورات التسييرية، العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات) ²، مما جعلها تظهر كنقطة محورية في بناء الميزة التنافسية ذلك أن الميزة لا تكمن في موارد الشركة وإنما في القدرة على مزج هذه الموارد وخلق توفيقات جديدة³.

وتعرف الكفاءة بأنها "الأصول غير الملموسة، التي تمثل مجموع المهارات الفارقة ذات الطابع الخاص، التي تشكل أساسًا جيدًا لطاقت الشركة على التنافس وتحقيق الميزة التنافسية"⁴، حيث أن الكفاءات المتميزة تمثل بالنسبة للشركة نقاط قوة؛ تتيح لها تمييز منتجاتها أو تحقيق خفض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسيها، وتشير القدرات إلى مهارات الشركة في التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي بطريقة مثلى⁵.

1 Jacques BOJIN et Jean-Marc SCHOETTL, **Les outils de la stratégie**, 2^{ème} tirage, Edition d'Organisation, Paris, 2006, p.39

2 Jean-Jacques PLUCHART, **MASTER STRATEGIE**, Edition ESKA, Paris, 2009, p. 182.

3 زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2009، ص: 102.

4 دلال عظيمي، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف-، الجزائر، 2011، ص: 204.

² شارلز هيل، جارديث جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، مصر، 2008، ص: 185-186.

كما يعرفها المجلس الوطني للمؤهلات المهنية في المملكة المتحدة بأنها: "القدرة على تطبيق المعرفة والفهم والمهارات الفنية والفكرية لأداء فعال وفق المعايير المطلوبة في العمل"¹ وتعرف الكفاءة بشكل آخر على أنها: "تنسيق ناتج عن مزج العديد من المعارف، الخبرات، التجارب، المؤهلات والمواهب المكتسبة مع مرور الوقت سواء للفرد أو الشركة"². وتقسم الكفاءة على مستوى الفرد والجماعة والشركة ككل؛ بحيث تنتج ثلاث مستويات هي: الكفاءة الفردية، الكفاءة الجماعية، الكفاءة التنظيمية.

1. الكفاءة الفردية: وتعرف الكفاءة الفردية بأنها: "مجموع الخصائص التي تتوفر في الفرد، والتي تُمكنه من أداء العمل المطلوب منه بفعالية ونجاعة عالية"³.

2. الكفاءة الجماعية: تعرف بأنها: قدرة الفريق المهني (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع) على إدارة مهامه بشكل كفؤ والوصول إلى أهداف ونتائج محددة⁴.

تعد الكفاءات الجماعية هي نتيجة مساهمة، تعاون وتعاضد بين العديد من الكفاءات الفردية؛ حيث لا يمكن للكفاءة الجماعية أن تكون مبنية بكفاءة فردية واحدة، وأيضا لكل كفاءة جماعية بناؤها الخاص، فهي تتشكل من مزج وتفاعل مجموعة من الكفاءات الفردية⁵، إذن فالكفاءة الجماعية هي بناء خاص بالشركة، ولا يوجد مثله في سوق العمل.

3. الكفاءة التنظيمية: تعرف الكفاءة التنظيمية على أنها " قدرة الشركة على مزج الموارد الموجودة والاستفادة منها، من أجل سير أعمالها وتوليد قيمة مضافة"⁶ ، ويؤكد بعض الباحثين أن كفاءة الشركة لا تعني كمية من الموارد، فالكفاءة هي معرفة مزج هذه الموارد بكيفية فعالة⁷.

1 Lou Van BEIRENDONCK, **Management des compétence**, Edition De Boeck Université, Bruxelles, 2004, p. 16.

2 Jean-Yves BUCK, **le management des connaissances et des compétences: en pratique**, 2^{ème} ED, Edition d'Organisation, Paris, 2003, p.106.

3 Lou Van BEIRENDONCK, Op.cit, p.16.

4 صالح مفتاح، " إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات" ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 9-10 مارس 2004، ورقة، ص: 21.

5 Guy le BOTERF, **ingénierie et évolution des compétences**, 4^{ème} ED, Editions d'Organisation, Paris, 2002, p.154.

6 Anne DIETRICH, **le management des compétences**, Vuibert, Paris, 2008, p.3.

7 Jean-Pierre DETRIE et al, **STRATEGOR**, 4^{ème} ED, Dunod, Paris, 2005, p. 97.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية المستدامة

تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها شركة الأعمال في موقع السوق، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول فترة ممكنة، وعليه سيتم في هذا المبحث تناول مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ومختلف خصائصها ومتطلبات بنائها وإستدامتها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

إذا كانت منظمات الأعمال في الماضي لا تواجه منافسة شديدة، فإن هذا كان ينعكس بوضوح في إستمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة نظرا للثبات النسبي الذي كان يميز بيئة الأعمال. لهذا فإن دورة حياة الميزة التنافسية (الواحدة) كانت طويلة ولا تتغير بسهولة. ومع تزايد وإشتداد المنافسة بمشاركة منافسين جدد يأتون من البيئات المختلفة ويتنافسون بمفاهيم وطرق وأساليب جديدة فقد أدى ذلك إلى دخولنا في مرحلة المنافسة الفائقة (Hypercompetition)¹. وفي ظل هذه المنافسة لم تعد الميزة التنافسية قابلة للإستمرار لفترة طويلة (بنفس الطريقة التي أصبحت دورات حياة العمليات أو التكنولوجيا والمنتجات أقصر). وهذا ما تطلب الحديث عن الميزة التنافسية المستدامة التي على الشركة تطويرها وتجديدها بإستمرار. فهناك ميزات تنافسية قديمة تضعف وتختفي في الشركة، في حين أن هناك ميزات تنافسية أخرى يجب أن تنشأ وتتطور لكي تستطيع الشركة البقاء في السوق. وهذا ما دفع إلى طرق مفهوم الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage).

استخدمت الميزة التنافسية المستدامة في وقت مبكر. فقد أشار بورتر عند إقتراحه للإستراتيجيات التنافسية سنة (1984) إلى الميزة المستدامة بشكل عابر حيث أكد أن الإستراتيجية التنافسية تساعد على "إدامة الميزة التنافسية"².

إن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة انبثق في سنة (1985) عندما ناقش بورتر الأنواع الأساسية للإستراتيجيات التنافسية، مشير إلى أن الشركات يمكن أن تمتلك (التكلفة الأدنى أو التميز) لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

¹ مجدي محمد طایل، "توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال"، ندوة التجارة الإلكترونية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 6.

² Porter M., "Competitive Advantage", The Free Press. 1985 , p3.

كما أشار (Dickson) سنة (1992) إلى حاجة الشركة لأن تتعلم كيف تنشئ ميزات جديدة تحافظ على بقائها متقدمة على منافسيها¹. وفي سنة (1991) قدم (J.Barney) ما يعتبر تعريفا رسميا للميزة التنافسية المستدامة هو: "أن الشركة يقال أنها تمتلك ميزة تنافسية مستدامة عندما تنفذ استراتيجية إنشاء القيمة بشكل غير متزامن مع منافسيها الحاليين والمستقبليين وعندما لا تكون الشركات الأخرى قادرة على استنساخ منافع هذه الإستراتيجية"².

في حين يتطلب بلورة مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة معرفة ثلاثة مصطلحات يركز عليها هذا المفهوم هي (الميزة، التنافسية، المستدامة)، وقد تضمن قاموس webster تعريف لهذه المصطلحات، إذ عرف الميزة بأنها (المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل الشركة) وعرف التنافسية بأنها (الخصائص التي تتصف بها الشركة بالمقارنة مع منافسيها)، وعرف المستدامة بأنها "الميزة التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة"³.

وتتطلب الاستدامة طريقة جديدة للتفكير كما تتطلب ذكاء إستراتيجيا مستداما مختلفا عن التفكير خارج الحدود المتعارف عليها⁴.

ويرى (M.Porter) أن الميزة التنافسية المستدامة توجد عندما تحقق الشركة ربحا إقتصاديا عاليا (High Economic Rent) لفترة طويلة، أي أن عوائدها تتجاوز تكاليفها (بما فيها تكلفة رأس المال)⁵. وبهذا المعنى فإن الميزة التنافسية المستدامة هي الأعمال المربحة على المدى البعيد بحيث تكون القيمة التي تنشئها تتجاوز تكلفة الأنشطة على المدى البعيد. ومع ذلك وفي ظل المنافسة فإن مجرد تجاوز القيمة للتكلفة لا يكفي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لهذا فإن الشركة يقال أنها تمتلك ميزة تنافسية عندما تحقق أرباحا تتجاوز متوسط الصناعة (Industry Average) أي المجال الذي تعمل فيه⁶.

¹ Dickson, Peter R.. "Toward a General Theory of Competitive Rationality." Journal of Marketing (January): 69-83. 1992,p 69.

² Barney, Jay.. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management 17 (1): 99-120. 1991,p101.

³ Hoffman , «Some Sekjour Development of a CCR .Strategy» – framework , Doctoral thesis , Queen'shiversity Belfast , 2008, p.7.

⁴ Jean Garner Stead & W. Edward Stead, "Sustainable strategic management: an evolutionary perspective", Int. J. Sustainable Strategic Management, Vol. 1, No. 1, 2008, p.68.

⁵ Porter M., OP.CIT.,P.5.

⁶ Reginald M. Beal,. "competitive Advantage: Sustainable or Temporary in Today's Dynamic Environment?", School of Business and Industry Florida A&M University, 2010, p.6.

وعليه تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها الشركة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل الشركات الأخرى¹. بل أن بعض الباحثين قد ربط بين الميزة التنافسية المستدامة وبين تحقيق أعلى العوائد أي قدرة الشركة على تحقيق أعلى العوائد في الاستثمار وفي الصناعة والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم². ويمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها الخصائص الفريدة التي تميز شركة الأعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين³.

ويعرف Coyne الميزة التنافسية المستدامة بأنها "مجموعة الأعمال التي تقوم بها الشركة لأجل تحقيق غاياتها الإستراتيجية المتمثلة في تأسيس موقع ربحي دائم وتحقيق الرضا لمختلف الأطراف داخليا وخارجيا"⁴

وإتساقا مع ما سبق يمكن التأكيد على أن الشركة تكون لديها ميزة تنافسية مستدامة عندما تمتلك عمليات أو مراكز إنشاء القيمة التي لا يمكن استنساخها أو تقليدها من قبل شركات أخرى مما يقود إلى تحقيق ربح أعلى من الإعتيادي. كما أنها تمثل ميزة متطورة بما يجعل منها ليس فقط ميزة لا يمكن تقليدها أو إستنساخها وإنما ميزة (بل ميزات) متجددة ومحسنة وطويلة الأمد للشركة في ظل المنافسة الفائقة التي تجعل كل ميزة تنافسية معرضة "للسطو والتقليد". حيث أن الميزة التنافسية الواحدة طويلة الأمد أو العمر (المنتج الواحد أو العملية الواحدة أو قناة التوزيع الواحدة أو المهارة التسويقية الواحدة) لم تعد ممكنة في ظل المنافسة الفائقة وإنما يجب تطوير الميزات التنافسية المتعاقبة بطريقة التحسين المستمر.

¹ Hitt, M. A. Ireland , R. D & Hoskisson , R.E, “ Strategic Management Competitiveness and Globalization “ South – Western college publishing , Ohio . 2001,p5.

² Adams&Lamant".Corporate social responsibility:Three key approaches",journal of management studies ;January , 2003.,p114.

³ Alderson, Wroe.. "Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing". Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc. 1995.,p.,193.

⁴ Cushman Donald P & King Sarah Sanderson , "Exelence in communicating organisational strategy" , State University of New York press , New York ,USA , 2001, p p : 28 -31.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

تعددت الدراسات والاجتهادات العلمية التي بحثت في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة ولم يكن هناك إجماع على عناصر محددة لها.

حيث يرى (Paul Shrivastava) أن أبرز وأهم تصنيف للميزة التنافسية المستدامة هو الذي يرتبط بالبعد البيئي (Eco-Advantage) أي الميزة التي تعتمد في مصدر قوتها أو في إنشاء قيمتها السوقية على البيئة ومن معالجتها الخلاقة أو الكفوءة للمشكلات البيئية¹. والواقع أن الميزة التنافسية المستدامة مقبولة بشكل أكبر كميزة بيئية لأن (الموارد النافذة، الطاقة النافذة، والأنظمة البيئية المستنفدة) لا تقدم إلا ميزة نافذة أو منتهية. وإن عالم الأعمال يعتمد على الطبيعة لذا فالمنظمات تواجه قانون البقاء البيئي الذي يشير إلى أنه بدون البيئة فإن على الأعمال أن تبحث عن عالم أو كوكب آخر. وأما الموارد الطبيعية فلن يمر وقتا طويلا حتى نرى الأعمال (وكذلك المجتمع الإنساني) تقدم اعترافاتها بأن ما جرى لموارد كوكبنا كان أسوأ قصر نظر (Worst Myopia) في الإدارة البيئية و استمر لأكثر من قرنين من الزمن.

إذن البيئة هي البعد الجديد للميزة التنافسية المستدامة وهذا ما على الشركات التعامل معه وفق رؤية إستراتيجية واضحة. ففي المجتمعات التي تهتم بالبيئة ويبرز فيها السلوك المستدام، فإن الميزة التنافسية البيئية تكون مصدرا لنجاح الشركة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، في حين يكون إهمال المطالب البيئية تهديدا خطيرا لأعمالها في السوق. كما أن وجود شرائح سوقية متزايدة تهتم بالقضايا البيئية تجعل البيئة ومطالبها جزء أساسي من إستراتيجية التميز في تقديم منتجات ذات خصائص فريدة بيئيا. وأخيرا يمكن أن نلخص أبعاد الميزة التنافسية المستدامة فيما يأتي²:

- 1- **الإلتزام الإيجابي باللوائح البيئية:** الإمتثال للقوانين واللوائح هو فرصة للأعمال لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بطرق جديدة تقوم على ثقافة المجموع الإيجابي للطرفين أي ثقافة ربح - ربح (Win-Win Culture) أي ربح الشركة من خلال السمعة البيئية عالية الجودة و ربح البيئة والمجتمع ككل؛
- 2- **استراتيجية للتميز البيئي:** وذلك بالتركيز على شريحة الزبائن الخضر، حيث أن هناك عدة زبائن بيئيون مستعدون لدفع علاوات سعرية من أجل السلع والخدمات الودية بيئيا وبالتالي تحولهم إلى فرص سوقية جديدة؛

¹ Paul Shrivastava, "Environmental technologies and Competitive advantage", Strategic Management Journal, Vol. 16, 183-200, (1995), p.186.

² McElroy, M.W. "The Sustainability Code - A Policy Model for Achieving Sustainable Innovation in Organizations". Retrieved July 3, 2006, p.5.

3- **الإبتكار البيئي:** بأن تكون التحسينات الجديدة لعمليات ومنتجات الشركة تتعلق بحل المشكلات البيئية والتأثيرات السلبية عليها، أي أن يكون الإبتكار ودي وصدیق للبيئة أو وسيلة لإلغاء الأساليب والمنتجات والمواد الملوثة والضارة للبيئة؛

4- **الثقافة الخضراء:** التي تقوم على القيم والمعايير الخضراء في الشركة من خلال (تكنولوجيا أنظف، اتجاهات بيئية للأفراد، مفاهيم وأساليب خضراء)؛

5- **القيمة اللاملموسة الخضراء:** وهي أن يكون للشركة الملتزمة بيئياً صورة ذهنية خضراء وسمعة ناصعة لدى الزبائن وباقي الأطراف أصحاب المصلحة من خلال المبادرات والإبتكارات البيئية.

بينما يقترح كل من (Perrini & Vurro) الأبعاد التالية الخاصة بالميزة التنافسية المستدامة¹:

1. **الموارد غير الملموسة:** حيث يساهم هذا البعد في تحقيق التميز التنافسي نظراً للموارد المعنوية التي تتميز بقلتها و صعوبة تكوينها، فالتعقيد والطبيعة الضمنية لها، يؤدي إلى الحصول على ميزة تنافسية من الصعب إكتشافها و تقليدها من قبل المنافسين؛

2. **الكفاءات:** شهدت سنوات التسعينات من القرن العشرين في مجال التسيير مساهمات قيمة في موضوع المهارات الإستراتيجية، التي يكمن تعريفها على أنها القدرة على تحقيق نتائج أحسن في النشاطات التي تساهم في تكوين و خلق قيمة لعملائها، فالنظرية ترى أن عملية تكوين الكفاءات المتميزة تتم عبر عملية إنتقاء أولي للكفاءات التي تعد أساسية في المستقبل، وعليه فإنه على الشركة إعداد إستراتيجية تخدم عملية بناء و تنمية هذه الكفاءات، لإعطاء ثمارها و نجاحها في ذلك يعني إمتلاك الشركة لقدرة ومهارة من نوع ديناميكي أي تعلم على التعلم، مما يمنح لها تميزاً خاصاً عن منافسيها².

في حين قد إعتمدت دراسة (Coyne) على الأبعاد التالية للميزة التنافسية المستدامة³

1. **المنافسة الدينامكية:** تشير إلى قدرة العمليات التسويقية الخاصة بالشركة على بناء علاقات قوية مع الزبائن من خلال التأثير في قيمهم واتجاهاتهم لأجل كسب ولائهم؛

2. **القدرات الجوهرية:** وهي مجموع موارد وكفاءات ومهارات الشركة والتي يمكن بواسطتها تقديم منتجات حسب المواصفات والمقاييس المرغوبة من قبل المستهلك؛

¹ Perrini Francesco, Vurro Clodia, "Corporate Sustainability, Intangible Assets Accumulation and Competitive Advantage Constraints", Symphonya ,Emerging Issues in Management, n. 2, 2010, p. 28.

² المرجع نفسه، ص 164.

³ Cushman Donald P & King Sarah.,OP.CIT.p.33.

3. المراكز التشغيلية: يعني قدرة الشركة على تحويل بعض أو جزء من أنشطتها إلى مراكز تشغيل جديدة بهدف خلق عرض جديد يستجيب لإحتياجات الزبائن ويتم ذلك بإتباع أسلوب التنوع أو التخصص في العمليات الهادفة إلى بلوغ مستوى أداء تشغيلي أعلى من المنافسين على المدى البعيد.

بينما تبنت دراسة (جابر) الأبعاد التالية في تفسير الميزة التنافسية المستدامة¹:

1. الإبداع: يحث الإبداع موقعا مهما في التفكير الإستراتيجي للشركة، باعتباره تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية و التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها و كذلك أساليب الإنتاج؛ وذلك بالإستغلال الأحسن للإمكانيات التي تمكن الشركة من رفع الإنتاجية والسيطرة على عناصر التكاليف وإكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة². و من ثمة آفاق التطور و النمو المستدام في ظل مستقبل أكثر تعقيداً.

2. اليقظة الإستراتيجية: ويكون ببناء قاعدة معلومات لتعظيم الكم المعلوماتي لدى الشركة بخصوص الأسواق والعملاء والمنافسين؛ وتعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها عملية مستمرة من إدارة المعلومات و دعم القرار من أجل تنمية و تطوير الشركة و ضمان بقائها، والوصول في النهاية لخلق مزايا تنافسية تسمح للشركة بتحقيق التفوق المستمر³.

3. المرونة: يقصد بها إحتضان العملاء والإستجابة السريعة لحاجاتهم، وإشراكهم في القرارات لأجل إضافة القيمة لهم بشكل دائم ومستمر، فهي تسمح للشركة بإنتاج تنوع كبير في المنتجات والخدمات، أي تعديلها و تجديدها بسرعة، و التكيف مع تغيرات حجم الطلب دون إنشاء مخزونات أو حدوث تأخر، و أن تضبط كفاءاتها و تعدل الطرائق.

وتستند معظم التعاريف المتعلقة بالمرونة، إلى القدرة على التكيف مع حالة عدم التأكد الناتجة عن تغيرات البيئة⁴. فالشركة المرنة تغير قواعد اللعبة الخاصة بالصناعة بسهولة لأجل تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

¹ - جابر محمد جابر، "محددات الميزة التنافسية للصادرات المصرية"، رسالة ماجستير، القاهرة، 1990، ص22.

² محمد سعيد أوكيل، "إقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص 33.

³ Salah Rabhi, " La veille stratégique au service de l'intelligence d'entreprise" présentation préparée dans le cadre du séminaire sur l'intelligence économique, Alger – Hôtel El AURASSI, le 23 Décembre 2008.p.07.

⁴J-C. TARONDEAU, «Approches et formes de la flexibilité», in revue Française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1999, p. 66.

4. التحالفات الإستراتيجية:

يمكن تقديم التحالف الاستراتيجي على أنه خيار تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية لضمان سند إضافي في مسار نشاطها، إذ لم يعد بإمكان المؤسسات الاقتصادية اليوم الاعتماد فقط على القدرات الذاتية نظراً لزيادة حدة المنافسة¹، والتسارع الكبير في دورة حياة المنتج، وازدياد حدة التقليد. فقد عرف التحالف الاستراتيجي على أنه "سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية"². وعليه فالتحالف الاستراتيجي يسمح بإحلال التعاون محل المنافسة، وهذا ما يسمح للشركات باستغلال قدراتها المتوفرة لتحقيق هدف مشترك، وهذا بدلا من اعتماد أسلوب المنافسة الذي قد يؤدي إلى خروج إحدى الشركات من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر و التهديدات، وتسمح التحالفات للشركات بالمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة والبحث عن تعظيمها لأجل الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة.

المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية المستدامة

تتميز الميزة التنافسية المستدامة بجملة من الخصائص الشمولية؛ بمعنى أنه ولكي تضمن هذه الخصائص فعالية الميزة التنافسية المستدامة يجب ألا ينظر إليها كل على حدة، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة، لأن كل خاصية مرهونة ومرتبطة بالخصائص الأخرى كمايلي³:

- تحقق السبق والأفضلية على المنافسين (First Mover) على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط أي أنها تتيح للشركة عامل السبق والتفوق على المنافس⁴؛
- تتسم بالنسبية بالمقارنة مع المنافسين أو بالمقارنة مع فترات زمنية مختلفة⁵؛
- تكون متجددة وفق البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد الشركة الداخلية من جهة أخرى؛
- تكون مرنة بمعنى أنه يمكن إحلال منتجات أو خدمات أو حتى مزايا تنافسية جديدة في مكانها؛

¹ أحمد سيد مصطفى، "تديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي"، دار النهضة العربية الطبعة الثالثة، القاهرة - مصر، 2000، ص 57.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية"، مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن 21، مجموع النيل العربية ط1، القاهرة، 1999، ص32.

³ GOCE ANDREVSKI & WALTER J. FERRIER, " Theory of sustainable competitive advantage: The role of Value-enhancing competitive actions ", Gatton College of Business and Economics University of Kentucky, February 2008, p 04.

⁴ Grant , Jessie L, "An Examination of the job satisfaction of Mid-level manager in student affair administration". Dissertation abstract. Western Michigan University. (2006), p. 33.

⁵ وهيبه حسين داسي، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2006، ص81.

- تراعي وتحقق جميع متطلبات وأهداف الأطراف أصحاب المصلحة (Stakeholders)؛
- تدمج الأهداف البيئية (الخضراء) ضمن أهدافها وسياساتها؛
- صعوبة التقليد، والمحاكاة وتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن؛
- صعوبة فهمها وتحليل مضامينها أي أنها تتطلب نمطا معقدا من التنسيق بين عدد من الموارد المتنوعة بحيث تصبح أكثر صعوبة في فهمها مقارنة بغيرها؛
- تبنى وتصاغ على اختلاف وليس تشابه؛
- تكون غالبا مركزة جغرافيا أي تبنى على فكرة إقتصاديات الموقع (Economic of Location).

المطلب الرابع: متطلبات بناء المزايا التنافسية المستدامة

- من بين أهم المسائل التي يجب أن توليها الشركة الاهتمام الخاص هو عملية بناء مزايا تنافسية مستدامة، والتي تتطلب شروط لا بد من توفرها للوصول إلى ذلك، سوف نحاول توضيحها كمايلي¹:
- 1- أسس التنافس:** حيث أن بناء الميزة التنافسية واستدامتها في الأسواق يتطلب توفر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية والتي تتركز في العنصرين التاليين:
- أ. **المقارنة المرجعية (Benchmarking):** تعتبر المقارنة المرجعية من بين أهم الأساليب في تتبع الأداء المساعدة على بناء أسس الميزة التنافسية المستدامة، من خلال الاقتداء بالشركات الناجحة والرائدة، ذلك أنها تمكن الشركة من تطوير و تحسين أدائها، وبالتالي ضمان تعزيز ميزتها التنافسية واستمرارها. كما أن الإعتماد على المقارنة المرجعية يساهم فيمايلي:
- معرفة تطورات وتوجهات السوق في قطاع النشاط، وبالتالي تحديد موقع المنافسين؛
 - تخفيض الوقت، وذلك بالاقتداء بالشركات الناجحة مباشرة؛
 - تشجيع التفكير الابتكاري في الشركة، مما يسمح بظهور كفاءات جديدة؛
 - زيادة الإنتاجية وذلك بتطبيق أسلوب العمل المناسب من المرة الأولى؛
 - الاستجابة السريعة لحاجات العملاء؛
 - الحصول على المعلومات اللازمة لضمان السير الحسن لأنشطة الشركة.

¹ عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافس لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009، ص ص: 20-21.

ب. **الذكاء الاقتصادي**: يعتبر الذكاء الاقتصادي امتداداً لليقظة الإستراتيجية من أجل استعمال هجومي للمعلومة، بغرض تعزيز واستمرار الميزة التنافسية، وذلك بالمعرفة والفهم السليم لظروف ومتطلبات المنافسة من خلال الحصول على المعلومات الإستراتيجية ذات القيمة العالية ويعرف الذكاء الاقتصادي على أنه: مجموع الأعمال المنسجمة للبحث، المعالجة وتوزيع المعلومات المفيدة للأطراف الاقتصاديين بهدف استغلالها. ويمنح الذكاء الاقتصادي مجموعة من المكاسب نذكر منها مايلي:

- التنبؤ بحالة الأسواق؛

- مواجهة استراتيجيات المنافسين؛

- نشر المعلومات بطريقة صحيحة داخليا؛

- الحفاظ على المزايا التنافسية؛

- الحفاظ على موقعها التنافسي تجاه المنافسين المحتملين؛

- السماح للشركات الصغيرة و المتوسطة التي تطمح في النمو من تعلم الأفضل.

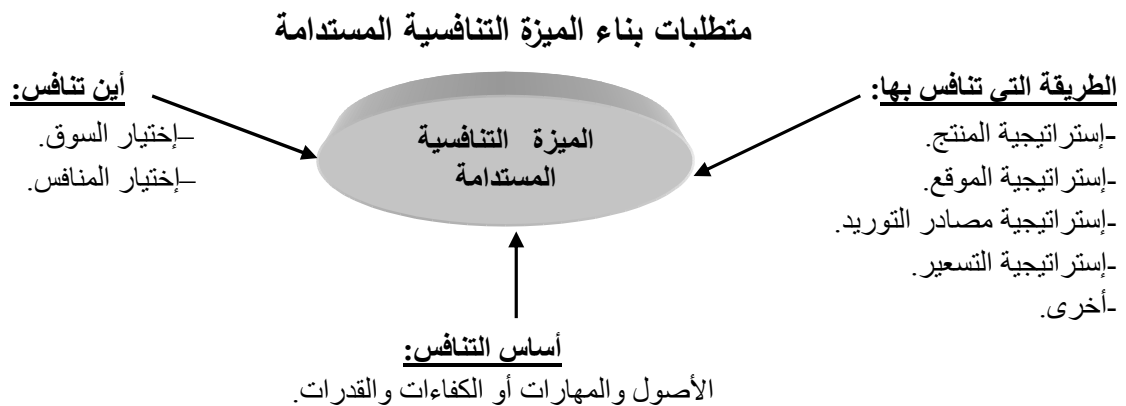
2- ميدان التنافس: إن تحديد الشركة لاختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة، التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الاستدامة؛ من خلال توظيف قدرات الشركة في المكان المناسب، ومن خلال المنتجات المناسبة.

3 - طرائق التنافس: حيث أن بناء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على الاستراتيجية التي

تتبنها الشركة؛ استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع... الخ¹.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (12):

الشكل رقم (12)



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 75.

¹ فرحات غول، مرجع سابق، ص: 101.

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على تضائل الميزة التنافسية

إن مدة حياة الميزة التنافسية تتوقف على السرعة التي تسير بها هذه الميزة في منحى حياتها وتختلف هذه السرعة من ميزة لأخرى؛ ويرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل المؤثرة وهي:

1. الاستمرارية

إن عدم استثمار الشركة في الموارد والكفاءات التي تمتلكها نتيجة لتزايد معدلات التغيير التكنولوجي وأساليب وحجم النفقات المخصصة لصيانتها يؤدي إلى تآكل وتقادم هذه الأخيرة، مما يؤدي إلى تراجع المركز التنافسي للشركة مقارنة بالمنافسين¹.

ويجب التفريق بين كيفية تآكل الموارد وكيفية تآكل الكفاءات، فالموارد تتآكل عند استعمالها، في حين تتآكل الكفاءات لعدم استعمالها، لأن مصدرها الأفراد، وبعد قمع رغباتهم في إظهار مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية سبباً ودافعاً لاضمحلال وفناء هذه المهارات والقدرات².

2. إمكانية التقليد

حيث أن الشركات التي تستحوذ على المزايا التنافسية؛ سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، وهو ما يبعث بإشارات إلى المنافسين على امتلاك الشركة لكفاءات متميزة ذات قيمة عالية، ومن الطبيعي أن يحاول المنافسين التعرف على هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها، ولكي تقوم الشركات المنافسة بالتقليد يتوجب عليها التغلب على مشكلتين هما³:

أ. **مشكلة المعلومات:** يستوجب القيام بعملية التقليد حصول الشركة المقلدة على المعلومات الضرورية الخاصة بالميزة التنافسية للشركة المالكة لها. ويمكن الحصول على هذه المعلومات بعدة طرق والتي تكون في الغالب عن طريق ذكاء الأعمال والتجسس الصناعي.

ب. **مشكلة نسخ الاستراتيجية:** ويقصد بنسخ الاستراتيجية قيام الشركة الراغبة في التقليد بنسخ الكفاءات المميزة، سواء بتقليد (الإمكانيات أو الموارد) خصوصاً الموارد الملموسة التي تكون سهلة التقليد (المباني، التجهيزات... الخ)، بإتباع نفس الاستراتيجية الخاصة بالشركة المالكة للميزة المراد تقليدها عن طريق مدخل (Benchmarking).

¹ فيصل سايغي، أنظمة المعلومات: استخدامها، فوائدها و تأثيرها على تنافسية الشركة: دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2009، ص: 40.

² عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في الشركة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، مرجع سبق ذكره، ص 59.

³ حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005، ص: 149.

كما أن تقليد الإمكانيات هو أمر صعب لأن الإمكانيات تبنى على الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرار، وهي ليست ظاهرة ملموسة.

3. ديناميكية الصناعة: ديناميكية البيئة الصناعية هي التغيير السريع وارتفاع معدلات الإبداع والإبتكار وقصر مدة حياة المنتج فكلما يدخل منتج جديد للسوق إلا ويظهر بعده بفترة قصيرة منتج آخر مكمل له يحمل مواصفات المنتج الأول ويزيد عليه بتحسينات إضافية وهذا ما يؤدي إلى ضعف وخروج المنتج الأول من السوق.

المبحث الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

تتعدد المداخل التي تمتلكها منظمات الأعمال لأجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ذلك أن هذه الأخيرة لا تعتمد على مصدر واحد، وإنما تعتمد على مجموعة متكاملة من العوامل لضمان الحياة على ميزة تنافسية قوية ومتواصلة، وعلى الشركة أن تتعرف على مداخل ميزتها المستدامة حتى تتمكن من توجيه الجهود بتحقيقها وتعزيزها. وبناء على ذلك سنتناول في هذا المبحث مختلف الدوافع والطرق والعناصر الملائمة التي يمكن أن تسلكها الشركة باتجاه تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

المطلب الأول: دوافع البحث عن إستدامة الميزة التنافسية

إن تطوير الميزة التنافسية والبحث عن إستدامتها في أي شركة يعد هدفاً و استثماراً و تكتيكاً في وقت واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للشركة البقاء و الإستمرار في السوق، و تطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول و الديناميكية في حشد جميع الموارد والإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف، وفي ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الدوافع التي تجعل الشركة تعمل على إستدامة ميزتها التنافسية في النقاط التالية¹:

1. ظهور تكنولوجيا جديدة

يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلص فرصاً جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، و طرق التسويق عبر الإنترنت، و هذا ما يدفع بالشركة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، و هنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة، تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل.

¹ خليل نبيل مرسي، مرجع سابق، ص ص: 98-99.

2. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها

عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتهم، فإن هذا يدفع بالشركة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو جعل ميزتها مستدامة، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج و المستهلك هي علاقة تبادلية، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، و لم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ل يتم هذا الإشباع، بل تعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، و إلى درجة الإرتقاء بالحاجة،¹ و نظرا لهذا الإتجاه الحديث برزت الحاجة إلى ضرورة البحث عن مزايا تنافسية مستدامة لأجل البقاء ضمن نطاق المنافسة في السوق.

3. تغيير تكاليف المدخلات

تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في ارتفاع قيمة تكاليف مدخلات الإنتاج (Cost push)، مما يؤدي إلى إرتفاع تكاليف المنتجات النهائية، لذا تلجأ الشركة إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، و من ثم تحقيق التميز المستدام.

4. التغيير في القيود الحكومية

عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث و قيود الدخول إلى الأسواق، فإن الشركة مضطرة للإلتزام بشروط الإنتاج وإدماج البعد البيئي (الأخضر) في أنشطتها وممارساتها لأجل البقاء في السوق، ومن ثم ضمان إستدامة الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: طرق إستدامة الميزة التنافسية

في ظل تصاعد الضغوطات وإحتدام التنافس بين منظمات الأعمال على تقديم الجديد والأجود والتميز يتحتم على الشركة الساعية للتفوق أن تبحث عن الطرق المناسبة التي تجتاز من خلالها الضغوطات وتعمل من خلالها على تعزيز ميزتها التنافسية، لتكون قادرة على المنافسة في أي مكان وزمان، وتحت أي ظرف، وبأي طريقة وأمام أي منافس. ويتم ذلك عن طريق الآليات التالية:²

1. اتخاذ الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للشركة، سواءً باتخاذ استراتيجية التحالف معهم، أو الإلتحام بالموردين، أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين من القطاع؛

¹ محسن أحمد الخضري، "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2004، ص 53.

² علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 108.

2. خلق وتنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل، مما يمنح الشركة الأسبقية في الاستثمار فيها والتمتع بمركز تنافسي متفرد، وكذا البقاء أطول فترة ممكنة قبل دخول المنافسين هذه الأسواق؛
3. تركيز جهود بناء وتنمية الميزات التنافسية في أقل وقت ممكن - باعتبار الوقت عامل رئيسي للوصول إلى السبق التنافسي وإدامة الميزة التنافسية لفترة طويلة؛
4. توظيف الكفاءات والمهارات المتميزة القادرة على ابتكار وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تصعب من مهمة المنافسين في تقليد ومحاكاة منتجات الشركة وخدماتها والوصول إلى بناء وإستدامة الميزات التنافسية بجدارة وفاعلية على كافة المستويات¹.

وهناك من يضيف عدة طرق يمكن من خلالها الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة²:

- أ. التنوع في طرق ومدخل الإستدامة لعرقلة المنافسين، إذ يصعب على المنافسين إجراء المطابقة والملاءمة لمجموعة من الأنشطة المتداخلة؛
- ب. تبني إستراتيجية الغموض العرضي التي تقوم على المعرفة الضمنية الناتجة عن الخبرة والمشاركة، وتعقيد مختلف العمليات والأنشطة الداخلية بالإعتماد على عنصر المهارة.

بينما يرى كل من (شارل هيل، جارديث جونز) أن هناك العديد من الطرق التي تتبعها منظمات الأعمال لأجل المحافظة على الميزة التنافسية وإدامتها نذكر منها³:

1- التركيز على أركان بناء الميزة التنافسية

المحافظة على الميزة التنافسية يتطلب من الشركة التركيز على النقاط الأربعة لبناء الميزة التنافسية (الكفاءة، الجودة، الإبداع، استجابة الزبائن)، وأيضا تنمية كفاءتها المتميزة التي تساهم في الأداء والربحية المتفوقة.

2- استحداث عملية تحسين وتعلم مستمرين

الثابت الوحيد في هذا الكون هو التغيير، اليوم أصبحت الميزة التنافسية تقلد بسرعة من المنافسين القادرين، والطريقة الوحيدة لتحافظ الشركة على ميزتها التنافسية لمدة طويلة، هو أن تقوم بالتحسين

¹ Mazzarol tim & Soutar Geoffery Norman , "Sustainable competitive Advantage for educational institution: a suggested model" , the international Journal of education Management vol13 no 6 ,1999.p 295.

² Rijamam pianin ,Rasoara,Abratt Russell & February yumiik , "framework for concentric diversification through Sustainable competitive Advantage", Management decision, no 41,1,2003, p 368.

³ شارل هيل، جارديث جونز، مرجع سابق، ص ص: 241-239.

المستمر لـ (كفاءتها، جودتها، إبداعها، سرعة إستجابتها للزبائن)، والبحث عن طرق جديدة لتحسين عملياتها وتعظيم القيمة لكفاءتها المتميزة أو خلق قدرات جديدة بتبني مدخل الشركة المتعلمة¹.

3- تتبع الممارسات الصناعية واستخدام القياس المقارن

هي واحدة من أفضل السبل لتنمية الكفاءات المتميزة التي تساهم في (الكفاءة المتفوقة، الجودة، الإبداع، الاستجابة للزبون)، وذلك بتطبيق المقارنة بالأحسن للشركات الرائدة ومحاكاتها والسير على نفس العناصر الأربعة لبناء الميزة التنافسية والذي يمكنها من الوصول إلى مركز الريادة في السوق والحصول على مزايا تنافسية مستدامة.

4- التغلب على القصور الذاتي

إن كسر عوائق التغيير، وتطبيقه من مداخله المختلفة من خلال قيادة رشيدة تساعد على التغلب على القوى الداخلية المعيقة للتغيير داخل الشركة، يعتبر أحد الطرق الأساسية لإستدامة الميزة التنافسية. فضلا عن كل ماسبق نرى أن الإلتزام بالبعد البيئي يعتبر من الطرق المهمة في إستدامة الميزة التنافسية، حيث أن إدماج البعد البيئي في فلسفة وتوجه الإدارة العليا للشركة يعتبر جزء من هوية الشركة مما يكسبها سمعة جيدة ويوصلها لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

المطلب الثالث: دور الموارد والإمكانيات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

يمكن امتلاك ميزة تنافسية مستدامة إذا ما اعتمدت الشركة على موارد وإمكانيات إستراتيجية تساهم بشكل فعال في خلق قيمة ليس في مقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها، فمثلا نجد أن شركة "Mc Donald's" كانت تمتلك ميزة تنافسية في بداية نشاطها، لأن طريقة إنتاجها بحجم كبير وفريد لم تكن مقلدة من منافسيها في ذلك الوقت، أما اليوم فإن مجموعات مثل "Burger King" & "Harvey's"، قد تمكنت من إنتاج الميزة التي كانت تملكها "ماكدونالد"، لأن المنافسة في قطاع الغذاء السريع ليست ملائمة هيكليا لاتسامها بالحدة والكثافة². وللخروج من هذا الإشكال كان على "ماكدونالد" أن تراهن على خلق ميزة تنافسية مستدامة إعتادا على مواردها وإمكانياتها الداخلية التي ليس بمقدور منافسيها تقليدها.

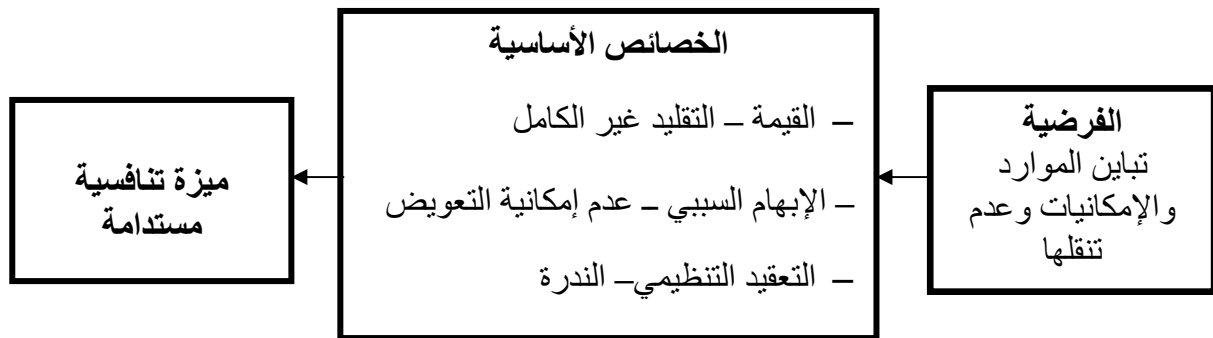
¹ يحضيه سملاي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للشركة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 203.

² D.Puthod, C.Thévenard, *La Théorie De L'avantage Concurrentiel Fondé Sur Les Ressources*, Irege, Univ De Savoie ,1998.p.01.

وفي هذا الصدد اهتم (Barney) بعملية تحليل الموارد والإمكانيات للوصول بها إلى تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وأفترض في دراسته سنة 1991 ضرورة تواجد الموارد والإمكانيات غير المتجانسة أو المتباينة ثم عززها بنسبية حركية الموارد والإمكانيات لبناء الميزة التنافسية المستدامة¹. و الشكل رقم (13) يشير إلى الدور الذي تلعبه الموارد والإمكانيات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الشكل رقم (13)

دور الموارد والإمكانيات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة



Source: Barney, op.cit, p.10.

يوضح الشكل رقم (13) دور الموارد والإمكانيات التي تبنى على فرضية "تباينها وعدم تنقلها" في

تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال عدة خصائص تميزها نلخصها فيمايلي²:

1. ذات قيمة: أي أن يكون للموارد و الإمكانيات قيمة تنافسية باعتبارها أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية؛ بمعنى: هل تسمح هذه الموارد والإمكانيات للشركة باستغلال الفرص وتجنب التهديدات؟ إذا كان الجواب نعم؛ فهي مولدة للقيمة؛

2. نادرة: يجب أن تكون الموارد و الإمكانيات نادرة، أو فريدة، أو مميزة عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للشركة؛ أي ليست في حوزة عدد كبير من المنظمات المنافسة أو التي يحتمل أن تكون منافسة³؛

1 أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص: 130.

2 Jean.chales Mathé, "Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise", édition , paris, 2004, pp: 23-24.

3 Michel KALIKA et al, "Management: stratégie et organisation", 7^{ème} ED, Dunod, Paris, 2008. p. 137.

3. غير قابلة للتقليد الكامل: والمقصود هنا هو صعوبة التقليد من قبل المنافسين، أو أن تكاليف تقليدها عالية جدا؛ أي لا تكون الموارد والإمكانات قابلة للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل الشركات المنافسة التي لا تمتلكها؛

4. الغموض السببي: أي أن الشركات المنافسة لا تستطيع أن تفهم الطريقة التي شكلت بها هذه الموارد والإمكانات ميزة تنافسية للشركة؛

5. غير قابلة للإحلال: بمعنى عدم إمكانية تعويض هذه الموارد والإمكانات ذات القيمة والندرة بأخرى، أي عدم إمكانية استبدالها بموارد وإمكانات مماثلة لها في إطار الاستراتيجية المعتمدة من قبل الشركة حيث يصعب على المنافسين إيجاد موارد وإمكانات أخرى تحل محلها، وإن وجدت تكون غير محفزة من الناحية الاقتصادية، أي أن تكاليفها عالية جدا للإستبدال¹؛

6. التعقيد التنظيمي: أن يكون لدى الشركة القدرة التنظيمية، والإدارية على الإستغلال الفعال للموارد والإمكانات، ويأتي هذا في إطار صيغ تنظيمية متجددة، تساعد في الحفاظ عليها وتجديدها.

رغم الدور الكبير الذي تلعبه الموارد والإمكانات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة إلا أن (Dejouse) يشير إلى جملة من الإنتقادات الخاصة بها كما يلي²:

1. إن الفرضية الأساسية لنظرية الموارد والإمكانات هي اختلاف الشركات الذي ينتج عنه اختلاف في الأداء، فالنظرية لا تشرح أسباب هذا الاختلاف ما بين المنظمات والتمايز في الأداء؛

2. النظرية قائمة على مفاهيم واصطلاحات مثل موارد، إمكانات، ميزة تنافسية مستدامة، وهي مفاهيم نظرية بحتة، وتبقى غامضة ميدانيا مما يعني النقص في التجريب، وبالتالي الشك في مصداقية النظرية؛

3. تحقيق الشركة للميزة التنافسية المستدامة ليس مرهون بامتلاك الموارد والإمكانات فقط؛

4. إقصاء بعض الأنشطة والتركيز على النشاط الجوهري، بهدف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مما يؤثر على مجال نشاطها وفرصها في قطاعات أخرى.

إتساقا مع ما تقدم نأكد على أهمية مقارنة الموارد والإمكانات في خلق واستدامة الميزة التنافسية وذلك بالإستناد إلى الإسهامات المتنوعة للباحثين وتأكيدهم على ارتباط الميزة التنافسية بموارد الشركة

¹ Tugrul ATAMER et Roland CALORI, "Diagnostic et décision stratégiques", 2^{ème} ED, Dunod, Paris, 2004. p.228.

² موساوي زهية وخالدي خديجة، "نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، 8-9 مارس 2005. ص04.

وإمكانياتها بدل التأثير الخارجي لهيكل الصناعة¹. ويتطلب ذلك منها أن تتصف –الموارد والإمكانيات- بخصائص أساسية أهمها مساهمتها في خلق القيمة، وأن تكون نادرة وفريدة أو متميزة عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملين للشركة؛ كما يجب ألا تكون الموارد قابلة للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المنافسين، فضلا عن عدم إمكانية استبدالها بمورد مماثل ضمن إطار الاستراتيجية المعتمدة.

المطلب الرابع: دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

إنطلاقاً من الإنتقادات الموجهة للنظرية المبنية على الموارد والإمكانيات، برز الإبداع كإحدى الضرورات الأساسية في الشركات وكمدخل حاسم قادر على قلب قواعد اللعبة التنافسية في أي زمان ومكان، بما يقدمه من أفكار جديدة ومفيدة متصلة بحل المشكلات و إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تدفع الشركة إلى الأمام². خصوصاً في ظل النمو المتسارع الذي تشهده بيئة الاعمال، فلم تعد المداخل التقليدية للإدارة كافية لإستمرار الميزة التنافسية مما يؤدي إلى التخلف عن ركب المنافسة والفشل في اللحاق بها، لذا تولي العديد من الشركات الإهتمام بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدراً متجدداً للميزة التنافسية في ظل سعي منظمات الأعمال للحصول على مزايا تنافسية مستدامة مثال: شركة (British Airway) الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد".

إذا يعتبر الإبداع مدخل مهم من مداخل الميزة التنافسية ووسيلة فعالة في إستدامتها، من خلال تبني الإستراتيجية الإستباقية التي تكون فيها الشركة بمثابة المتحرك الأول (First Mover) في إدخال المنتجات في الدورات الإبداعية، والأكثر قدرة و سرعة في إدخال التحسينات على تلك المنتجات أثناء كل دورة³. ولا شك في أن الشركات الأكثر نجاحاً اليوم هي التي تطور منتجاتها بوتيرة أسرع من الشركات المنافسة أو تكون أكثر قدرة منها على الإستجابة لحاجات الزبائن أو في تقديم قيمة حقيقية موازية لما يدفعونه.

1 إحسان دهش جلاب وصالح رضا رشيد، "الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي"، دار المناهج، عمان، 2008، ص 85.

2 مامون نديم عكروش و سهير نديم عكروش، "تطوير المنتجات الجديدة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 10.

3 نجم عيود نجم، "ادارة الابتكار: المفاهيم والخصائص و التجارب الحديثة"، الأردن، دار وائل للنشر، 2003، ص: 302-303.

ويرى (Navdeep Gandotra) أنه مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة، فإنه لا توجد ضمانات لإستمرار الميزة التنافسية لوقت طويل ما لم يتم تطويرها باستمرار. أي ما لم تكن الشركة قادرة على الإبداعات المستمرة التي تضمن إستدامة الميزة التنافسية وتبرز أهمية ودور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال النقاط التالية¹:

1. يسمح الإبداع بالحفاظ على معدل النمو في السوق لفترة طويلة، من خلال التحسينات على المنتج أو على طرائق الإنتاج، مما يدعم المبيعات، ويسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج، و بالتالي مضاعفة الربحية المتوقعة وإستدامتها؛

2. يؤدي الإبداع إلى بعث نشاط كان مستقرا أو آيلاً إلى الزوال بشكل مفاجئ، من خلال تجديده وإستدامته تكنولوجياً²؛

3. يساهم الإبداع في وضع حواجز دخول على الداخلين المحتملين من خلال التكنولوجيا الجديدة، معرفة كيفية العمل، أو الحيازة على براءة اختراع، ففي هذه الحالة تحمي الشركات نفسها من المنافسين المحتملين، من خلال انفرادها في التحكم في طرائق الإنتاج، و التمتع بالمزايا التنافسية لفترة زمنية طويلة او مستدامة؛

4. يؤدي الإبداع إلى توسيع الفجوة التنافسية، فيتضاءل بذلك عدد المنافسين، مما يؤدي بدوره إلى تناقص حدة المنافسة، والحصول على ميزة تنافسية مستدامة؛

5. يؤثر الإبداع بقوة على مردودية طرائق الصنع. فالإبداع يؤدي عموماً إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة بشكل واضح، مما يعني التأثير الإيجابي على الربحية والمحافظة على الميزة التنافسية لفترة طويلة.

المطلب الخامس: دور البعد البيئي (الأخضر) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

إن الدور الكبير الذي تلعبه البيئة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة كان موضوعاً لكتاب أصدرته جامعة (Yale) لمؤلفيه (Esty and Winston) عام (2006) بعنوان "الأخضر إلى الذهب" Green to Gold". الكتاب يشير إلى أن الموجة الخضراء تجتاح العالم. وإن شركات مثل (BP)، (Toyota)، (IKEA)، (GE)، (Nike)، توظف استراتيجيات ودية بيئياً وتحاول إيجاد طرق أكثر إبتكارية وريادية من المنافسين³.

¹ Navdeep Kumar Gandotra, "Innovation Culture For Sustainable Competitive Advantage" APJRB Volume 1, Issue 2, (November, 2010), p 6.

² JB Prost et al. , "Organisation et management", les éditions d'organisation 1997, livre 1, PP 81-82.

³ Daniel C. Esty and Andrew S. Winston, "Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage", Yale University Press, 2006, p 22.

إن الموجة الخضراء حسب هذا الكتاب تمثل التحدي غير المسبوق لشركات الأعمال، والتي تواجه جراء ذلك نوعين من الضغوط: الأول يتمثل في حدود العالم الطبيعي التي تقيد عمليات وأنشطة المنظمات ونطاق أسواقها وربما بقاء الكوكب، والثاني أن الشركات تواجه اهتماما متزايدا بالبيئة من أصحاب المصلحة وهذه الضغوط تتعرض لها جميع الشركات الناجحة وغير الناجحة على حد سواء. والكتاب يقدم التحديات التي واجهت بعض الشركات الرائدة والدروس المستفادة منها¹:

أ. أن أفضل الشركات أصبحت معرضة لأن تفاجئ بالقضايا البيئية. وهذا أيضا ما تعرضت له شركة كوكا كولا (Coca Cola) في الهند عندما إندلعت ضدها إحتجاجات حول إستهلاكها المفرط للمياه، ليتحول الإحتجاج إلى مطالبة الشركة بتجنب إستخدام الثلجات التي تضر بطبقة الأوزون. وهذا ماجعل للشركة اليوم مساعد الرئيس لشؤون المياه والبيئة.

ب. أن البيئة ليست قضية هامشية ويمكنها أن تكلف أموالا كبيرة. ففي عام (2001) منعت الحكومة الألمانية (1.3) مليون وحدة من (PlayStation) لأسباب بيئية.

ج. أن المنافع يمكن أن تأتي من النظر إلى الأشياء بطريقة صحيحة. ولعل عدم الاهتمام بالبعد البيئي يعتبر قصر نظر للشركات إزاء البيئة، في حين تمثل الميزة البيئية عن تعبير قوي للإستجابة الإبتكارية والفعالة للقضايا البيئية. إن العملاق الكيماوي (DuPont) إستطاع أن يخفض مساهمته في الدفاء الحراري بنسبة تقارب (72٪) حيث وجد (100) طريقة لخفض الطاقة واستطاع أن يوفر بليونين دولار.

وقد إعتمدت الشركات الناجحة ولأجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على جملة من الطرق والمبادئ أو ما يسميها الكتاب ألعاب الأخضر - إلى - الذهب تمثلت في²:

1- خفض النفقات البيئية أي خفض التكاليف البيئية كما في إدخال الخلايا الشمسية للإستفادة من طاقة الشمس المستدامة؛

2- الكفاءة البيئية وكمثال لذلك ماقامت به شركة صناعة الزهور الألمانية حيث طورت زراعة الزهور في المياه والصوف الصخري (Rock Wool) وليس في التربة من أجل خفض المواد المبيدة للحشرات والأعشاب والأسمدة وإستجابة للوائح المقيدة الآخذة بالتزايد حول الحد من إستخدام وإطلاق المواد الكيماوية³؛

¹ IBID.,P.143.

² IBID.,p153.

³ Porter M.E. and Linde C.V.D., "Green and Competitive: Ending the Stalemate", HBR, Vol(73),No.(5),Sep-Oct 1995, p120.

3- الرقابة على المخاطرة البيئية من خلال إدخال تحسينات على المنتجات لتكون أقل ضرراً بيئياً كما في التعديل الذي أدخل على تكنولوجيات التوربينات من أجل إنتاج توربينات مصغرة (Micro Turbines) ذات (50 - 25) كيلوات لأنه أكثر ملاءمة للإستخدامات المحدودة وأقل تلوث وإستهلاكاً للطاقة. وهذا التحسين كان ضد فكرة سائدة في قطاع الطاقة الكهربائية إنه لا كفاءة بدون توربينات أقل من (1000) كيلوات. ومن المتوقع أن يكون الجيل الجديد من هذه التوربينات هي التي تشغل بقوة الرياح¹؛

4- التصميم البيئي أي الوفاء بحاجات الزبون البيئية من خلال إدخال التجديدات على المنتج أو أجزائه بما يؤدي إلى إطالة حياة المنتج²؛

5- القيمة اللاملموسة أي بناء سمعة جيدة للشركة ولعلاماتها التجارية ومثال ذلك قيام شركة Boeing بإنتاج محركات (Boeing 767-300) التي تساعد على خفض التلوث و الضوضاء عند الإقلاع بثلاث مرات عن الشركات المنافسة، مما أكسبها سمعة جيدة ومكنها من بناء ميزة تنافسية مستدامة.

إتساقاً مع ما تقدم نرى أن التعامل مع البعد البيئي بطريقة صحيحة وخلاقة يعد مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية المستدامة. بوصفه الوسيلة الأكثر فاعلية في التوصل إلى مفاهيم وأساليب ومنتجات جديدة تكون أكثر إستجابة لحاجات الزبائن، وبطريقة تضمن عنصر الإستدامة للشركة ولباقي الأطراف أصحاب المصلحة.

¹ Romm J.J., "Cool Companies", Island Press, Washington, 1999, p132.

² Prakash A., "Green Marketing: Public Policy and Managerial Strategies", 2002, p 1. and Published Online in : (www.interscience.wiley.com).

خلاصة الفصل:

بعد التطرق إلى الإطار المفاهيمي الخاص بكل من الميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة، وكذا مختلف المقاربات والمتطلبات والمداخل التي يمكن من خلالها إستدامة الميزة التنافسية خلصنا إلى مايلي:

- إن تحقيق ميزة تنافسية في الوقت الراهن، لا يعتبر فرصة في حد ذاته، بقدر ما هو تهديد، لأن الشركة التي تحقق هذا التميز تصبح محل إهتمام الكل من المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق عليه، بكل الطرق والأساليب، وبالتالي فإن هذه الشركة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها باستمرار، والشركة المتفوقة هي التي تتمكن من إكتشاف و إدراك، وتقدير المصدر الأصلي والحقيقي للميزة التنافسية المستمرة.

- إن تحقيق الشركة لميزة تنافسية خاصة بها لا يعني أنها في مأمن من تهديدات المنافسين، وأنها حققت ما تريده بل يجب عليها العمل والبحث عن سبل تطوير واستدامة هذه الميزة لمنع المنافسين من محاكاتها وتقليدها.

- تلعب البيئية الإبداعية والبيئة الخضراء إضافة إلى الموارد والإمكانيات أهمية بالغة ودورًا حاسمًا وجوهريًا في استدامة الميزة التنافسية.

وأخيرًا وبعد توضيحنا لأهم المداخل الخاصة بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتبين لنا أنها متعددة ومتباينة من حيث الأهمية، فقد أشرنا إلى أن البعد البيئي (الأخضر) يعتبر من أهم مداخل الوصول إلى إستدامة الميزة التنافسية بما يتوافق ويتماشى مع متطلبات التنمية المستدامة، وهذا ما يتطلب التفكير أو إعادة التفكير في مصادر إنشاء واستدامة الميزة التنافسية في الشركة بحيث تعتبر البيئة بمصادرها الخضراء هي الشكل الجديد للتميز والتفوق في بيئة الأعمال ومصدر للميزة التنافسية المستدامة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البتروولية

تمهيد الفصل الثالث:

بعدما تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، يأتي هذا الفصل العملي كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظرياً على إحدى الشركات الوطنية التي تتمتع بإحترافية كبيرة في مجال تخصصها، وهي "سوناطراك" الأغواط والتي تعتبر من أهم وأكبر شركات إنتاج النفط المتواجدة عبر التراب الوطني. ونسعى من خلال هذا الفصل إلى تحقيق الهدف الأساسي للبحث، والذي يتمثل في الكشف عن دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة موضع الدراسة. سيتناول هذا الفصل وصفاً لأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق تصميمها إعدادها، وثباتها وصدقها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قمنا بها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها في تحليل الدراسة، وتحليل فقرات الاستبانة، وأخيراً اختبار الفرضيات، لأجل الوصول إلى الإستنتاجات والتوصيات التي تخدم الدراسة. لأجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية**المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات****المبحث الثالث: إستنتاجات وتوصيات للدراسة**

المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الأساليب والطرائق التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية لهذه الدراسة، وهي تتضمن مجتمع البحث والعينة المدروسة، والأداة المستخدمة، وطرائق جمع البيانات والإجراءات اللازمة لذلك وأساليب تحليل البيانات وتفسيرها.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة

أسست شركة سوناطراك في تاريخ 31 ديسمبر 1963، وكان دورها التكفل بنقل وتسويق المحروقات. ولكن سرعان ما أعيد النظر في هذا الدور، حيث تم توسيع نشاط الشركة ابتداء من سنة 1966، ليمس القطاعات الأخرى من النشاط البترولي كالبحث والإنتاج والتحويل.

وتحديدا من تاريخ 24 فيفري 1971 وفي عهد الرئيس الراحل هواري بومدين، حدثت ثورة في مجال المحروقات، حيث أممت هذه الأخيرة حتى تتمكن البلاد من استرجاع كل سيادتها على مواردها الوطنية، وحتى تتمكن من فرض نفسها في صرح الأمم، وحتى تمتلك الجزائر من جديد ثرواتها الطبيعية وتنتزعها من الاستعمال التعسفي والجائر للشركات الأجنبية.

وعليه أصبحت شركة سوناطراك تعمل على تقويم المحروقات من خلال سياسة استثمارية محطمة، مطورة بذلك جميع فروع الصناعة البترولية من الاستكشاف إلى البتروكيميا.

وفي الثمانينات انسحبت شركة سوناطراك من نشاطات الخدمات البترولية والبتروكيميا والتكرير والتوزيع، ليقترن نشاطها على ميادين البحث والإنتاج والنقل بالإضافة إلى ميداني معالجة الغاز وتسويق المحروقات.

وفي التسعينات وفي إطار هيكلها التنظيمي الجديد الموضح في الملحق رقم (1)، قامت شركة سوناطراك بتجنيد كل الإمكانيات بغية تحقيق الأهداف التالية:

- التتقيب على المحروقات والبحث عنها واستغلالها؛
- تطوير شبكات نقل المحروقات، وتخزينها، وشحنها، واستغلال هذه الشبكات وتسييرها؛
- تجميع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقويم المحروقات الغازية؛
- تحويل المحروقات وتكريرها؛
- تسويق المحروقات؛
- إنماء مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو في خارجها مع شركات جزائرية أو أجنبية؛

- تموين البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط والبعيد؛
- دراسة كل الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة وترقيتها وتقويمها؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات، وكل عمل يمكن أن يترتب عنه فائدة لسوناطراك؛ وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها وترتبط بصلّة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة، وذلك باستغلال كل الوسائل والإمكانات المتاحة.

ويتضمن مجتمع الدراسة في جميع الإداريين بشركة سوناطراك البترولية والذين يبلغ عددهم حوالي 12000 عامل في مختلف وحدات الأعمال (Business Unites)، و سيتم تطبيق موضوع الدراسة على هذه الشركة على اعتبار أنها تتميز بأساليب إدارية حديثة بشكل يجعلها أكثر تميزا واحترافية عن غيرها من الشركات الأخرى وذلك لطبيعة النشاط الذي تمارسه، وبهذا تكون مجال مناسب لتطبيق ودراسة الموضوع.

المطلب الثاني: عينة الدراسة

قمنا بحساب عينة الدراسة بالاعتماد على المعادلة التالية:¹

$$n = \frac{X(1-x)}{\frac{X(1-x)}{N} + \frac{\alpha^2}{\delta^2}}$$

n=حجم العينة

X= نسبة وجود الظواهر محل الدراسة في العينة و قد إعتدنا على 50%.

α = نسبة الخطأ المسموح به و قد اعتبرناه في حدود $(\pm 5\%)$.

δ = الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو (95%) وبذلك تكون الدرجة المعيارية (1.96).

N = حجم مجتمع البحث (12000).

وبالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم عينة البحث هو (375) مفردة من العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية.

1- سالي حسن، "العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي": دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2004، ص 14.

بالإضافة إلى القانون المستخدم أعلاه فقد تم التأكد من حجم العينة من خلال الرجوع إلى كتاب (Sekran)، حيث بين الجدول الإحصائي¹ أن حجم العينة المتوافق مع حجم العينة المحصور بين (12000 و15000) هو 375 مفردة.

المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به والإمكانات المادية المتاحة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة هي (الإستبانة)، إضافة إلى اعتماد الأدوات الأخرى في جمع البيانات كالمقابلات و الملاحظات. وعليه فقد قمنا بتصميم إستبانة الدراسة معتمدين في ذلك على الدراسات السابقة في نفس المجال.²

وقد تكونت الإستبانة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات الشخصية والخصائص الوظيفية لعينة الدراسة ممثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الوظيفة، مدة العمل بالشركة)، أما الجزء الثاني من الإستبانة فيتعلق بالمتغير المستقل (سياسة تمكين العاملين) ويتكون من (18) عبارة مقسمة على أربعة محاور وهي:

- 1) محور معنى العمل ويشتمل هذا المحور على (4) عبارات.
- 2) محور كفاءة العاملين ويشتمل هذا المحور على (4) عبارات.
- 3) محور استقلالية العمل ويشتمل هذا المحور على (6) عبارات.
- 4) محور تطوير العمل ويشتمل هذا المحور على (4) عبارات.

أما فيما يتعلق بالجزء الثالث والأخير من الإستبانة فيتعلق بالمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) ويتكون من (16) عبارة.

واستخدمنا التقسيم الخماسي الليكارتني حيث يقابل كل فقرة من محاور أداة الدراسة خمسة خيارات

مقسمة إلى درجات كمايلي:

- درجة (1) غير موافق بشدة.
- درجة (2) غير موافق.

¹ - Uma Sekaran, "Research Methods For Business Building Approache", John Wiley & Sons (Asia) Pte. LTD, Forth Edition, Sigapore, 2003, P.294.

² - Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse, " Conginitive Elements Of Empowerment": An Inetpretive Model Of Instrinsic Task Motivation, Academy Of Management Review, Vol. 15, No.4, 1990.p.666.

- درجة (3) موافق بدرجة متوسطة.

- درجة (4) موافق.

- درجة (5) موافق بدرجة عالية.

كما إعتمدنا على الملاحظة كأداة لجمع البيانات و الحقائق من واقع المواقف و التصرفات و الحالة الراهنة لتفسير أسباب بعض الممارسات والسلوكات الخاصة بسياسة تمكين العاملين في شركة سوناطراك خصوصا أثناء قيامنا بالدراسة الإستطلاعية.

إضافة إلى إعتماننا على المقابلة كأداة بحث مباشرة تستخدم في مساءلة مجموعة من المسؤولين في الادارة العليا والوسطى، وذلك للوقوف على مستويات أبعاد سياسة تمكين العاملين في الشركة.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

أولا-الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الجزائرية والعربية، وتم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الإستبانة في فقراتها وبلغ عدد المحكمين (09) كما هو موضح في الملحق رقم (2).

وفي ضوء تصويبات المحكمين قمنا بإعداد أداة هذه الدراسة (الإستبانة) بصورتها النهائية والملحق رقم (3) يوضح الإستبانة في صورتها النهائية.

ثانيا- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها ميدانيا على بيانات العينة الكلية حيث قام بحساب معامل الارتباط (كاندال) لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضح ذلك الجداول التالية، وتم تقريب الأرقام إلى رقمين عشريين للإختصار.

الجدول رقم (05)

معاملات ارتباط كاندال لعبارات المحور الأول (معنى العمل) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	**0.63	الثالثة	**0.53
الثانية	**0.55	الرابعة	**0.61

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم (06)

معاملات ارتباط كاندال لعبارات المحور الثاني (كفاءة العاملين) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	**0.60	الثالثة	**0.73
الثانية	**0.73	الرابعة	**0.63

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم (07)

معاملات ارتباط كاندال لعبارات المحور الثالث (استقلالية العمل) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	**0.71	الرابعة	**0.72
الثانية	**0.75	الخامسة	**0.73
الثالثة	**0.59	السادسة	**0.62

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم (08)

معاملات ارتباط كاندال لعبارات المحور الرابع (تطوير العمل) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	**0.66	الثالثة	**0.72
الثانية	**0.67	الرابعة	**0.65

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم (09)

معاملات ارتباط كاندال لعبارات المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	**0.48	التاسعة	**0.49
الثانية	**0.44	العاشرة	**0.53
الثالثة	**0.55	الحادية عشر	**0.49
الرابعة	**0.44	الثانية عشر	**0.63

**0.67	الثالثة عشر	**0.43	الخامسة
**0.45	الرابعة عشر	**0.30	السادسة
**0.68	الخامسة عشر	**0.51	السابعة
**0.57	السادسة عشر	**0.35	الثامنة

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.
ثالثاً - ثبات أداة الدراسة:

اقترح كرونباخ (Cronbach) معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس أطلق عليها معامل ألفا (Coefficient Alpha) لاختبار ثبات (Reliability) أو تجانس (Homogeneity) المقياس واتساقه الداخلي (Internal Consistency). حيث أن معامل "ألفا كرونباخ" كلما كان (0.7) فأكثر دل ذلك على الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المستخدم¹.

وقد أجرينا خطوات الثبات على العينة بطريقة "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، لقياس ثبات الاستبانة تم احتساب معامل (ألفا كرونباخ) كمعامل للثبات الكلي، وارتباط الفقرات والجدول رقم (10) يبين معاملات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة بالإضافة إلي معامل الثبات الكلي.

الجدول رقم (10)

معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) حسب المحاور

إسم البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
كفاءة العاملين	04	0.911
مشاركة العاملين	04	0.859
تفويض السلطة	04	0.941
إستقلالية العمل	06	0.934
الميزة التنافسية المستدامة	16	0.938
الإستبانة ككل	34	0.805

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS)

¹ جولي بالانت: التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Spss)، ط2، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2009، ص 111.

وبلغ معامل الثبات الكلي (0.805)، وهو أكبر من (0.70) مما يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا ما يسمح بتطبيقها على جميع أفراد عينة الدراسة¹.

المطلب الخامس: أساليب المعالجة الإحصائية لاستبيان الدراسة

بعد الحصول على وثيقة تسهيل المهمة من عمادة الكلية الموضح في الملحق رقم (04) يفيد بارتباط الطالب بالدراسات العليا وإمكانية تسهيل مهمته البحثية في شركة سوناطراك، تم توزيع الإستبانات على عينة الدراسة والبالغ عددها (375) إستبانة وقد استرد الطالب (342) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يشكل نسبة 92% من العدد الإجمالي للعينة، وقد كان هناك (27) إستبانة لم تسترد، و (6) إستبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا بالرمز (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... الخ. وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

1- المدى: حيث بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (5/4=0.8)، تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة (1.8=1+0.8)، وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

- من 1 إلى 1.8 يمثل الرأي لا أوافق بشدة.

- من 1.81 إلى 2.6 يمثل الرأي لا أوافق.

- من 2.61 إلى 3.4 يمثل الرأي موافق بدرجة متوسطة.

- من 3.41 إلى 4.2 يمثل الرأي موافق.

- من 4.21 إلى 5 يمثل الرأي موافق بشدة.

¹ أنظر الملحق رقم (02): قياس معاملات الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ باستخدام (SPSS).

- 2- التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.
- 3- معامل ارتباط كاندال: أستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).
- 4- اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- 5- اختبار كولومجروف-سمرنوف: لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1-Sample K-S).
- 6 - الانحدار البسيط (Simple Regression): من خلال إدخال أبعاد المتغير المستقل كل واحد على حدى مع المتغير التابع في المعادلة، ويتم تقييم كل متغير مستقل بناء على قدرته التنبؤية بالمتغير التابع.
- 7- اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA): لاختبار الفروق بين عيبتين مستقلتين.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث وصف المتغيرات الشخصية، وعرض مستويات تواجد أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع في الشركة المبحوثة، وصولاً إلى إختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مدة العمل بالشركة)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن وصف عينة الدراسة على النحو التالي.

1. توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجدول رقم (11)

توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	207	60.52
	أنثى	135	39.47

يتضح من الجدول رقم (11) أن توزيع الذكور في العينة قد بلغ (207) فرد و بنسبة 60.52% من مجموع المبحوثين، وهذا يعني أن ما يزيد على نصف من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، علماً أن

عدد الإناث كان (135) عاملة وبنسبة 39.47% من المجموع الكلي للعينة المبحوثة، ويعزى ذلك إلى أن المرأة تفضل العمل في مجالات أخرى كالصحة والتعليم.

2. توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

الجدول رقم (12)

توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
العمر	أقل من 25 سنة	24	07.01
	25 سنة - أقل من 30 سنة	41	11.98
	30 سنة - أقل من 35 سنة	81	23.68
	35 سنة - أقل من 40 سنة	147	42.98
	من 40 سنة فأكثر	49	14.32

يتضح من الجدول رقم (12) أن (147) من العمال والذين يمثلون ما نسبته 42.98% من إجمالي عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة وهم الفئة الأكبر، في حين أن (81) منهم يمثلون ما نسبته 23.68% من إجمالي العينة المبحوثة قد كانت أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة، بينما يلاحظ أن (41) عامل تتراوح أعمارهم بين 25 سنة و أقل من 30 سنة بنسبة 11.98%، ويبلغ عدد الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة (49) فرد بنسبة 14.32% من إجمالي العينة المبحوثة، في حين شكلت فئة الأفراد الأقل من 25 سنة أدنى فئة والتي كان عددها (24) فرد بنسبة 7.01%.

3. توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (13)

توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	متوسط	16	4.67
	ثانوي	139	40.64
	جامعي	157	45.90
	دراسات عليا	30	8.77

تبين من الجدول رقم (13) أن (157) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 45.90% من إجمالي عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ليسانس وهم أعلى نسبة من مجموع أفراد العينة المبحوثة، تلاها الأفراد الذين يحملون المؤهل الثانوي والبالغ عددهم (139) فرد بنسبة 40.64%، بينما (30) فرد منهم يمثلون ما نسبته 8.77% من حملة الشهادات العليا، وأخيرا فإن (16) فرد هم ممن لديهم مؤهل شهادة المتوسط بنسبة 4.67%.

4. توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم (14)

توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

النسبة %	الفئة	الفئة	العامل
25.73	88	إطار	المستوى الوظيفي
27.19	93	عون تحكم	
47.07	161	عون تنفيذي	

يتضح من الجدول رقم (14) أن (161) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 47.07% من إجمالي عينة الدراسة هم من مستوى (عون تنفيذي) وهي الفئة الأعلى من أفراد الدراسة، في حين أن (93) منهم يمثلون ما نسبته 27.19% من إجمالي عينة الدراسة هم من مستوى (عون تحكم)، وأخيرا فإن (88) فرد من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 25.73% هم من فئة (الإطارات)، وهذا أمر منطقي كون هذه الفئة تضم عددا قليلا ومحدودا من الأفراد، بخلاف المستويات الإدارية الأخرى كما هو معروف في الواقع الإداري.

5. توزيع عينة الدراسة وفق متغير مدة العمل:

الجدول رقم (15)

توزيع عينة الدراسة وفق متغير مدة العمل

النسبة %	العدد	الفئة	العامل
5.55	19	أقل من 5 سنوات	مدة العمل
23.09	79	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
20.76	71	10 سنوات - أقل من 15 سنوات	
50.58	173	15 سنوات فأكثر	

يتضح من الجدول رقم (15) أن (173) من المبحوثين تزيد مدة عملهم بالشركة على 15 سنة وهذا ما يمثل نسبة 50.58% أي ما يزيد عن نصف العدد الإجمالي للعينة المبحوثة، في حين أن (79) من أفراد

الدراسة يمثلون ما نسبته 23.09% من إجمالي أفراد الدراسة تتراوح مدة عملهم بالشركة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، تليها في ذلك فئة الأفراد الذين تتراوح مدة عملهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة وقد كان عددهم (71) فرد ونسبة 20.76% من إجمالي عينة الدراسة، بينما كان (19) من أفراد الدراسة هم ممن تقل مدة عملهم عن 5 سنوات بالشركة ونسبة 5.55% ويمثلون بذلك أقل نسبة من حيث مدة العمل في شركة سوناطراك.

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد سياسة تمكين العاملين

1. نتائج تحليل معنى العمل

الجدول رقم (16)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (معنى العمل) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	إن مهام عملي لها معنى بالنسبة لي.	4.25	0.69	2	مرتفع
02	تشعرتني إدارة الشركة بأهميتي كعنصر مهم.	3.91	0.89	4	مرتفع
03	إنني أفخر بالجهود التي أبدتها في عملي.	4.14	0.78	3	مرتفع
04	أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.	4.26	0.66	1	مرتفع
	معنى العمل	4.13	0.44	2	مرتفع

يعرض الجدول رقم (16) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد سياسة تمكين العاملين وهو بعد معنى العمل والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (4) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (1-4) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 3)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.13) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لمعنى للعمل الذي يقومون به، حيث جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.66)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.69)، في حين جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.78)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.89).

2. نتائج تحليل كفاءة العمل

الجدول رقم (17)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (كفاءة العمل) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
05	أنا واثق في قدراتي الشخصية لإنجاز عملي.	4.29	0.58	1	مرتفع
06	أتمتع بإمكانية كبيرة في الطرق التي أؤدي بها عملي.	4.18	0.59	3	مرتفع
07	أستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا.	4.22	0.58	2	مرتفع
08	لدي القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في الشركة.	4.17	0.57	4	مرتفع
	كفاءة العمل	4.22	0.39	1	مرتفع

يعرض الجدول رقم (17) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد سياسة تمكين العاملين وهو بعد كفاءة العمل والذي جاء قياسه عن طريق (04) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (5-8) كما وضحت في أداة الدراسة (الملحق رقم 3)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.21) وبدرجة موافقة (مرتفعة) وهو أعلى متوسط من بين متوسطات أبعاد سياسة تمكين العاملين، وهذه إشارة للإدراك الكبير لأفراد عينة الدراسة لكفاءتهم ومهارتهم في أداء العمل ونعزو ذلك إلى البرامج التدريبية المكثفة التي تقوم بها الشركة، حيث جاءت الفقرة رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.58)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (07) بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.58)، في حين جاءت الفقرة رقم (06) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.59)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (08) بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.57).

3. نتائج تحليل استقلالية العمل

الجدول رقم (18)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (استقلالية العمل) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
09	لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية في كيفية تنفيذ عملي.	3.20	1.05	3	متوسط
10	أشعر بكامل الاستقلالية لابتكار الأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي	3.26	1.01	2	متوسط
11	أستطيع القيام بتغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما ارغب في ذلك.	3.10	1.02	6	متوسط
12	لدي الاستقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي	3.19	1.07	4	متوسط
13	تتوفر لي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملي.	3.28	1.01	1	متوسط
14	لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي.	3.14	1.14	5	متوسط
	استقلالية العمل	3.19	0.72	4	متوسط

يبين الجدول رقم (18) نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد سياسة تمكين العاملين والذي تمثل في بعد استقلالية العمل أين جاء قياسها عن طريق (06) أسئلة تمثلت في الفقرات من (9-14) كما هو موضح في أداة الدراسة (الملحق رقم 3)، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.19) وبدرجة موافقة (متوسطة) أي أن أفراد الشركة المبحوثة لا تتوفر لديهم الحرية الذاتية الكاملة في اختيار طرق العمل وتنفيذها وهو بذلك يحتل المرتبة الأخيرة من حيث تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى سياسة التمكين، حيث تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لكل الفقرات بين (3.10-3.28).

4. نتائج تحليل تطوير العمل

الجدول رقم (19)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (تطوير العمل) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
15	أشعر بأن لي أثر كبير في تطوير العمل في الشركة.	3.61	0.98	1	مرتفع
16	حققت مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير الشركة.	3.56	0.85	3	مرتفع
17	تساهم نتائج عملي في تعزيز وظائف الآخرين في الشركة.	3.60	0.91	2	مرتفع
18	أساهم بدور أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير الشركة.	3.55	0.94	4	مرتفع
	تطوير العمل	3.58	0.63	3	مرتفع

يبين الجدول رقم (19) نتائج تحليل البعد الأخير من أبعاد سياسة تمكين العاملين وهو بعد تطوير العمل والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (4) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (15-18) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 3)، وقد كانت درجة الموافقة عليه مرتفعة وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لقدرتهم على تطوير العمل والتأثير على مخرجاته، حيث جاءت الفقرة رقم (15) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.98)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (17) بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.91)، في حين جاءت الفقرة رقم (16) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.58)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (18) بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.94).

المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لبعد الميزة التنافسية المستدامة

للتعرف على مستويات الميزة التنافسية المستدامة المحققة في شركة سوناطراك من وجهة نظر المبحوثين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات مقياس الميزة التنافسية المستدامة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (20):

الجدول رقم (20)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (الميزة التنافسية المستدامة) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تستمر الشركة في تحقيق العوائد الإقتصادية العالية.	3.62	1.21	7	مرتفع
02	تضع الشركة مجموعة من العوائق لتقليد ميزتها التنافسية.	3.55	1.16	8	مرتفع
03	تتوفر الشركة على مزايا يصعب تقليدها من المنافسين.	3.28	1.02	13	متوسط
04	تتم عملية إنشاء القيمة في الشركة بشكل غير متزامن مع المنافسين.	3.29	1.01	12	متوسط
05	تهتم الشركة بتنمية الاعتماد على الموارد غير الملموسة.	3.69	1.15	4	مرتفع
06	تمتلك الشركة مجموعة من الموارد النادرة.	3.63	1.21	6	مرتفع
07	تتوفر الشركة على نظام فعال لليقظة الإستراتيجية.	3.66	1.23	5	مرتفع
08	تمتلك الشركة مزايا تنافسية يصعب فهم مضامينها.	3.98	1.08	2	مرتفع
09	تستمر الشركة في تحقيق السبق على المنافسين.	4.11	1.04	1	مرتفع
10	تمتلك الشركة المرونة في التكيف مع المتغيرات الخارجية.	3.70	1.26	3	مرتفع
11	تمتلك الشركة مجموعة من الكفاءات المتميزة.	2.95	1.49	16	متوسط
12	تعمل الشركة على تجديد ميزتها التنافسية باستمرار.	3.24	1.23	14	متوسط
13	تلتزم الشركة بالقوانين البيئية (الخضراء).	3.52	1.08	10	مرتفع
14	تدمج الشركة الأهداف البيئية الخضراء ضمن سياساتها.	3.53	1.04	9	مرتفع
15	تعتمد الشركة على الابتكار البيئي (الأخضر) في عملياتها.	2.96	1.26	15	متوسط
16	تعمل الشركة على تحسين سمعتها البيئية (الخضراء).	2.51	0.78	11	متوسط
	الميزة التنافسية المستدامة	3.45	—	—	متوسط

يبين الجدول رقم (20) نتائج تحليل المتغير (التابع الميزة التنافسية المستدامة) والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (16) سؤال تمثلت في الأسئلة من (01-16) كما جاء متضمنا في أداة الدراسة (الملحق رقم 3)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.45) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد

العينة حوله بدرجة متوسطة وهو إشارة إلى تحقيق الشركة المبحوثة لمستوى متوسط لاستدامة مزاياها التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث عكست الفقرات (5،6،7،8،9،10،13،14،2،1) المستوى المرتفع للميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر عينة الدراسة في شركة سوناطراك البترولية، بمتوسطات حسابية (3.62، 3.55، 3.69، 3.63، 3.66، 3.98، 4.11، 3.70، 3.52، 3.53)، بينما تشير المتوسطات الحسابية للفقرات (3، 4، 11، 12، 15، 16) إلى المستوى المتوسط للميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة وبمتوسطات حسابية بلغت (3.28، 3.29، 2.95، 3.24، 2.96، 2.51) .

المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

قمنا ولأجل إعتقاد و تطبيق نموذج الإنحدار البسيط باستخدام اختبار كولمجروف - سمرنوف (1- Sample K-S) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات بإستخدام نموذج الإنحدار لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً والجدول رقم (21) يوضح طبيعية توزيع عينة الدراسة:

الجدول رقم (21)

اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

مستوى الدلالة المعنوية	قيمة Z	الفقرات	محتوى المحور
0.200	0.056	04-01	معنى العمل
0.060	0.091	08-05	كفاءة العمل
0.095	0.069	14-09	إستقلالية العمل
0.080	0.118	18-15	تطوير العمل
0.082	0.084	18-01	جميع الفقرات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ويوضح الجدول رقم (21) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية. كما قمنا أيضا وقبل اختبار الفرضيات بالتأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة "Multicollinearity" وقمنا بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor" (VIF) واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول رقم (22) إلى أنه إذا

كان معامل التضخم (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عال مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يتضح في الجدول رقم (22) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح ما بين (1.41-1.02) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح به لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح ما بين (0.97-0.70) وبذلك يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى حساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يوضح الجدول رقم (22) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت تقع ضمن المجال (-2,2)¹ لذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

الجدول رقم (22)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
معنى العمل	0.70	1.41	0.51
كفاءة العاملين	0.78	1.27	0.81
استقلالية العمل	0.76	1.30	- 1.36
تطوير العمل	0.97	1.02	- 0.46

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

¹ - سعد زغلول بشير، "دليلك إلى البرنامج الإحصائي"، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، الإصدار العاشر، جمهورية العراق، 2003، ص 92.

الجدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور سياسة تمكين العاملين بأبعادها المختلفة في الميزة التنافسية المستدامة

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
معنى العمل	0.43	0.09	0.25	4.46	*0.000
كفاءة العاملين	0.02	0.10	0.001	0.02	0.981
استقلالية العمل	0.24	0.05	0.24	4.37	*0.000
تطوير العمل	0.04	0.05	0.03	0.78	0.433
سياسة تمكين العاملين على نحو عام	0.78	0.10	0.38	7.80	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور لمعنى العاملين في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة لشركة سوناطراك البترولية.

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23) إلى وجود دور للمتغير المستقل (معنى العمل) في المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (4.46) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد دور لمعنى العمل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقبول الفرضية البديلة.

• نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور لكفاءة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية.

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23) أنه لا يوجد دور لكفاءة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (0.02) وهي أقل من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.981) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد دور لكفاءة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة.

• نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور لاستقلالية السلطة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23) أنه يوجد دور لاستقلالية السلطة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (4.37) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد لتفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة.

• نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور لتطوير العمل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية.

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23) أنه لا يوجد دور لتطوير العمل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (0.78) وهي أقل من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.433) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد دور لتطوير العمل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة المبحوثة.

-الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دور لسياسة لتمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للمتغير المستقل (سياسة تمكين العاملين) في المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) لأفراد عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (7.80) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وتشير قيمة (Beta) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (سياسة تمكين العاملين) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (38%) في المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) مما يقضي برفض الفرضية العدمية، والتي تنص على أنه لا يوجد دور لسياسة لتمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وقبول الفرضية البديلة.

-الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى سياسة تمكين العاملين والتي تعزى للمتغيرات الشخصية.

إعتمد الطالب على اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لأجل التأكد من مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى سياسة تمكين العاملين والتي تعزى للمتغيرات الشخصية وقد كانت النتائج وفق الجدول رقم (24):

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للمتغيرات الشخصية

في تصورات المبحوثين لمستوى سياسة تمكين العاملين.

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	32	61.13	1.91	25.84	*0.000
	داخل المجموعات	319	23.58	0.07		
العمر	بين المجموعات	32	370.41	11.57	65.55	*0.000
	داخل المجموعات	319	56.32	0.17		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	32	127.15	3.97	22.39	*0.000
	داخل المجموعات	319	56.61	0.17		
مدة العمل بالشركة	بين المجموعات	32	25.85	0.80	0.862	0.686
	داخل المجموعات	319	299.16	0.93		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	32	280.07	8.75	19.94	*0.000
	داخل المجموعات	319	140	0.43		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى α (أقل أو تساوي 0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (24) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى سياسة تمكين العاملين باختلاف متغير الجنس حيث وجدت أن ($F= 25.84$) ومستوى دلالة ($Sig= 0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، ويبين الوصف الإحصائي لعينة الدراسة أن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابات الذكور (59.94) ومتوسط إجابة الإناث (40.06). وأشارت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى سياسة تمكين العاملين باختلاف متغير العمر حيث وجدت أن ($F= 65.55$) ومستوى الدلالة ($Sig= 0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α أقل أو تساوي 0.05).

كما أظهرت النتائج في الجدول رقم (23) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى سياسة تمكين العاملين باختلاف متغير المستوى التعليمي حيث وجدت أن (F=22.39) ومستوى الدلالة (Sig= 0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (0.05≥α).

ويتبين من نتائج الجدول رقم (23) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى سياسة تمكين العاملين باختلاف متغير مدة العمل بالشركة حيث وجدت أن (F=0.68) ومستوى الدلالة (Sig= 0.686) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة (0.05≥α).

ويتضح أيضا من الجدول رقم (23) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى سياسة تمكين العاملين باختلاف متغير المستوى الوظيفي حيث وجدت أن (F=19.94) ومستوى الدلالة (Sig= 0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (0.05≥α).

ومما سبق يقتضي مايلي: رفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمستوى سياسة تمكين العاملين والتي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي). وقبولها فيما يتعلق بمتغير الخبرة.

المبحث الثالث: إستنتاجات وتوصيات الدراسة

المطلب الأول: إستنتاجات الدراسة

جاءت هذه الدراسة لتحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية، وقد أجابت الدراسة عن تساؤل البحث من حيث تحديد نسب الأهمية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، كما توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة نتائج نذكر منها:

1- كشفت نتائج الدراسة عن وجود دور لكل من أبعاد سياسة تمكين العاملين (معنى العمل، استقلالية العمل) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية، ونعزو هذه النتيجة إلى إدراك العاملين في مختلف المستويات الوظيفية لأهمية وظائفهم في تحقيق أهداف المنظمة، و حريرتهم في تأدية وظائفهم بنجاح، وتتفق هذه النتيجة جزئيا مع نتائج دراسة (Fulford& Enz, 1995)¹ حيث وجدت تلك الدراسة أن بعد معنى العمل يؤثر بطريقة أكبر من الأبعاد الأخرى في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

2- تبين من نتائج اختبار الفرضيات عدم وجود دور لبعدي سياسة تمكين العاملين (كفاءة العمل، تطوير العمل) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية، ونعزو هذه النتيجة إلى تعدد

¹- Mark D. Fulford, Cathy A. Enz, " The Impact of Empowerment on Service Employees", Journal of Managerial Issues, Vol.7, No. 2,Summer.1995,PP:169-175

المستويات الإدارية في شركة سوناطراك والتي تتناسب غيرها الأوامر من الأعلى إلى الأسفل في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا مما يولد شعورا لدى العاملين بأنهم أدوات للتنفيذ لا تشارك في وضع الأهداف وتطوير برامج العمل وبالتالي يتولد لديهم الشعور بعدم الكفاءة والقدرة على تطوير العمل، وتتفق هذه النتيجة جزئيا مع دراسة (Spritzer et al, 1997)¹ حيث خلصت تلك الدراسة إلى عدم وجود دور لبعدي تطوير العمل وكفاءة العمل في الرضا الوظيفي.

3- توصلت الدراسة إلى وجود دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية، ونعزو هذه النتيجة إلى الآثار الإيجابية التي تخلفها سياسة تمكين العاملين على مشاعر الارتياح وروح المبادرة لدى العمال، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Seung, 2008)².

4- بينت نتائج التحليل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك لسياسة تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)، ونعزو هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة لا يؤثر في اتجاهاتهم حول التمكين اختلاف المتغيرات الشخصية السابقة بحكم أنهم كلهم يعايشونه ويتأثرون به، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبيد، 2002)³.

5- نستنتج من خلال نتائج التحليل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك البترولية لسياسة تمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة، ونعزو هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة أصحاب الخبرة الأكبر هم أكثر إدراك لأبعاد سياسة تمكين العاملين، بحكم طول ممارستهم للعمل وخبرتهم فيه، وبالتالي يكون تمييزهم لمستوى التمكين أكبر من الأفراد أصحاب الخبرة الأقل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجميلي، 2008)⁴.

¹-Gritchen M. Spritzer, et al, " Dimensional Analysis of The Relationship Psychological Empowerment & Effectiveness & Satisfaction & Strain", Journal Of Management, Vol.23, No.5, 1997,PP: 697-704

² - Seung Suk Lee, " Relationships Among leadership Empowerment, Job Satisfaction, and Employee Loyalty in University Dining Student Workers", Iowa State University, Usa, 2008, P:93

³ - عبيد، " أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين" مرجع سابق، ص 153.

⁴ - الجميلي، " الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين" مرجع سابق، ص 128.

المطلب الثاني: توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الدراسة بمايلي:

- 1- ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد سياسة التمكين الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم.
- 2- ضرورة اهتمام إدارة شركة سوناطراك ببعدي الكفاءة وتطوير العمل والتي أثبتت الدراسة عدم وجود تأثير لهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- 3- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية ومحاولة استبدالها بالهياكل الحديثة التي تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية بما يفسح المجال أمام العاملين لإدراك قدراتهم ومهاراتهم في السيطرة على طرق العمل مما يدعم شعورهم بالكفاءة والقدرة على تطوير العمل.
- 4- نوصي الإدارة العليا بتبني مناخ تنظيمي يسمح بحرية تبادل الأفكار بين الرئيس والمرؤوس مما يدعم الشعور بالكفاءة والقدرة على التأثير في العمل.
- 5- نوصي بإجراء دراسات أخرى عن دور سياسة تمكين العاملين على متغيرات أخرى مثل صراع الدور، القدرة على الابتكار، التميز التنظيمي، تفعيل إدارة الوقت.

خاتمة عامة:

بعد تناولنا للجوانب النظرية لكل من موضوع سياسة تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة؛ واستنادا إلى الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، تبين لنا مدى أهمية تحقيق المنظمة لميزة تنافسية مستدامة؛ باعتبارها الضامن لبقاء المنظمة وتحقيقها للربحية المتفوقة، وقد تبين لنا أن تحقيق المنظمة لميزة تنافسية مستدامة؛ يعتمد بالأساس على مصدر هذه الميزة خصوصا المصدر البيئي (الأخضر)، كما تبين لنا أهمية سياسة تمكين العاملين كمدخل حديث لإدارة المجموعات الداخلية للمنظمة (الموارد البشرية)؛ باعتبارها صيحة جديدة يعول عليها في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة للمنظمات، من خلال ما نتيجته للعمال من تحفيز ومشاركة في إتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي جاءت كمحاولة لإسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي لشركة سوناطراك التي تتمتع بإحترافية كبيرة في مجال تخصصها البترولي، تبين لنا أن مستوى تبني الشركة لسياسة تمكين كان مرتفع؛ ويرجع ذلك بالأساس إلى شعور وإدراك العمال بمعنى وقيمة الوظائف التي يؤديونها بالإضافة إلى قدرتهم على التأثير في العمل، كما أن مستوى الميزة التنافسية المستدامة؛ المحققة في الشركة محل الدراسة فقد كان متوسط، ويعزى ذلك لنقص إهتمام شركة سوناطراك بالبعد البيئي (الأخضر) للميزة التنافسية المستدامة، كما توصلنا في الأخير إلى نفي الفرضية الرئيسية الأولى وأوضحنا الدور المهم الذي تلعبه سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك، وكذا عدم وجود فروقات في تصورات الباحثين لسياسة تمكين العاملين في شركة سوناطراك والتي تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)، ووجود فروقات في تصورات الباحثين لسياسة تمكين العاملين في شركة سوناطراك والتي تعزى للمتغير الخبرة.

وكنهاية مفتوحة لهذه الدراسة، نأكد على أن مواضيع مثل؛ سياسة تمكين العاملين، الميزة التنافسية المستدامة، هي مواضيع خصبة للدراسة والتحليل بالنسبة للشركات، لذلك لابد من تعميق الإهتمام بالدراسات الميدانية لهذه المواضيع، والعمل على إيجاد إسقاطات لها على مستوى الشركات.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: باللغة العربية

أ. المعاجم والقواميس:

1. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين، "لسان العرب"، الطبعة 3، بيروت، دار إحياء التراث العربي، 1995.

2. الطبري، محمد بن جرير، "جامع البيان عن تأويل آيات القرآن"، بيروت، دار إحياء التراث العربي، ج 3، 2001، 10.

3. المعجم الوسيط، "من إصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة"، الطبعة الثالثة عام 1998.

4. الرازي، محمد بن بكر، "مختار الصحاح"، بيروت، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1996.

5. التوحيدي، محمد عبد الله، "البحر المحيط"، ج 3، دار الكتب العلمية، بيروت، 1993.

ب. الكتب:

6. أبوبكر، فاتن، "نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين"، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.

7. سيد أحمد مصطفى، "تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي"، دار النهضة العربية الطبعة الثالثة، القاهرة - مصر، 2000.

8. إحسان دهش جلاب وصالح رضا رشيد، "الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي"، دار المناهج، عمان، 2008.

9. أفندي، عطية حسين، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

10. جولي بالانت: التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Spss)، ط2، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2009.

11. الهواري، سيد، "الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرون"، القاهرة: دار الجيل للطباعة، 2000.

12. زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2009.

13. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، " إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، دون طبعة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
14. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
15. يحيى سليم ملحم، " التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر الجديدة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2006.
16. اللامي غسان قاسم، "تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات"، ط1، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
17. مامون نديم عكروش و سهير نديم عكروش، " تطوير المنتجات الجديدة" ، دار وائل للنشر، الاردن، 2004.
18. محسن أحمد الخضري، "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2004.
19. محمد السعيد أوكيل، "إقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.
20. نبيل مرسي خليل، " الإدارة الاستراتيجية :تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
21. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
22. نجم عبود نجم، " إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2003.
23. النمر سعود بن محمد وآخرون، " الإدارة العامة: الأسس والوظائف"، ط6، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 2006.
24. سعد زغلول بشير، " دليلك إلى البرنامج الإحصائي"، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، الإصدار العاشر، جمهورية العراق، 2003.
25. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية"، مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن 21، مجموع النيل العربية ط1، القاهرة، 1999 .
26. عبد الوهاب، سمير، " إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
27. فضل الله علي، " دراسة في التدريب والتطوير التنظيمي"، ط3، المطبعة العصرية، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 1997.

28. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
29. الصباب أحمد عبد الله وآخرون، "أساسيات الإدارة"، ط7، دار البلاد للطباعة والنشر، جدة، السعودية، 2002.
30. القريوتي محمد قاسم، "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
31. رامي جمال أندرواس، عادل سالم معاينة، "الإدارة بالثقة والتمكين"، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008.
32. ثامر البكري، "إستراتيجيات التسويق"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
33. شارلز هيل، جارديث جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، مصر، 2008.
- ج. الرسائل الجامعية:
34. أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.
35. جابر محمد جابر، "محددات الميزة التنافسية للصادرات المصرية"، رسالة ماجستير، القاهرة، 1990.
36. وهيبة حسين داسي، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2006.
37. اليعقوب تمارا، "ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي"، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2004.
38. كربالي بغداد، "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الإقتصادية"، جامعة وهران، 2000.
39. سالي حسن، "العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي"، دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2004.

40. عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافس لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009.
41. العزاوي، سحر احمد كرجي موسى، " اثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية" ، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2005.
42. العيهار فلة، " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005.
43. عمار بوشناف، " الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
44. فايزة بريش، " دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب، 2005.
45. فاضل يمينة فوزية، " أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
46. فيصل سايعي، أنظمة المعلومات: استخدامها، فوائدها و تأثيرها على تنافسية المؤسسة: دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2009.
47. رضا المالك، " أبعاد إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2009.
48. عبد الله بن عوض الشهراني، " دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2009.
49. يحضيه سملاي، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

د. المجالات العلمية:

50. إبراهيم عمر وآخرون، " الشخصية ونظرة التنظيم"، مجلة العلوم الإجتماعية، مجلد12، العدد 4، الكويت، جامعة الكويت، 1988.

51. أحمد السيد، "إعادة البناء كمدخل تنافسي"، نشرة فصلية عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد (16) ، 1996.

52. أيمن المعاني و عبد الحكيم أخو أرشيدة، " التمكين الإداري وأثره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2009.

53. دلال عظيمي، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف-، الجزائر، 2011.

54. السيد، محمود محمد، " تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض العمالة"، دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد 2، 2002.

55. صفاء الضمور، " العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 1، 2009.

56. رعد رؤوف وسالم حمدي، " المعرفة التسويقية وإستدامة الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية العراقية"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 2، 2009.

هـ. الملتقيات العلمية:

57. درويش مروان جمعة، "تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، 2007.

58. مجدي محمد طابيل، "توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال"، ندوة التجارة الإلكترونية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2005.

59. موساوي زهية وخالدي خديجة، "نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، 8-9 مارس 2005.

60. محمود أحمد الخطيب، "إمكانيات تطبيق التمكين العاملين في الشركات الصناعية"، المؤتمر العلمي الثاني للاتجاهات الحديثة في الإدارة، مصر، أبريل 2005.
61. سمالي محمد يحضيه، "تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي"، المؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، أيام 8، 9 مارس 2005، جامعة وقلة.
62. سعد بن مرزوق العتيبي، "تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري"، الاجتماع الاقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط- سلطنة عمان، 11-13 ديسمبر، 2004.
63. صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 9-10 مارس، ورقلة، 2004.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

64. A.Bandura, "Self Efficacy": Toward a Unifying Theory Of Behavioral Change, Psychological Review, Vol. 84, 1977.
65. Adams&Lamant".Corporate social responsibility:Three key approaches",journal of management studies ;January , 2003.
66. Alderson, Wroe.. "Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing". Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc. 1995.
67. Anne DIETRICH, le management des compétences, Vuibert, Paris, 2008.
68. Aquilano,Nicolas J.and Chase,Richard B.and Daves Mark M, "Fundamentals of Operations" 7th ed, Mc GRAW-Irwin,INC,1996.
69. Argyris, C, " Empowerment The Emperor's newClothes", Harvard business Review May-Jun.2007.
70. Bardwell, L & Holden, L. "Human Recourses A contemporary Approach". 3rd ed, New Jersey: Prentice Hall, 2001.
71. Barney, Jay.. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management 17 (1): 1991.
72. Bharadwaj, Sundar G; Varadarajan, P Rajan; Fahy, John," Sustainable competitive advantage in service industries", Journal of Marketing; Oct 1993.
73. Buchanan, D. & Huczynski, A. "Organizational Behaviour An Introductory Text". London: Prentice Hall. 2004.
74. Boonze, L. E. & Kurtz, D. Contemporary Marketing. : The Dryden Press. Texas , 1998.

75. Bown . D.E. & Lawler :EE." **Empowering service employees"** , Sloan management Review :SPRING33.ISSue.2003.
76. Brown, Donald R.: **An Experiential Approach to Organization Development**, 7th ed. Pearson education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey. 2006.
77. Brown, R.," **Coaching Helps You Reach for the Stars. Works Management"**, London: Financial Times Professional Ltd. 1997.
78. Byham, W. C.,& Cox, J.", **The Lightning Of Empowerment"**: How To Improve Productivity, Quality, And Employee Satisfaction. New York :Fawcett Columbine,1988.
79. Carole Eagle luby" **A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College"**, University Of Florida,Usa,2006.
80. Calcagno , M. **"The Evaluation of competitive advantage concept of strategy Management studies"**, Journal of Management, vol.13,No25 . 1996.
81. Cushman Donald P & King Sarah Sanderson , **"Exelence in communicating organisational strategy"** , State University of New York press , New York ,USA , 2001.
82. Cotton, J. L.. **Employee Involvement**. London, Sage., 1993.
83. Darlington M. Mgbeke," **Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy**: in the Local Government Area of Umunneochi, Walden University, Nigeria, May 2007.
- 84 Daniels, L. & Gail, C. **"The Relationship Between Counselor Licensure and Aspects of Empowerment"**, Journal of Mental Health Counseling,. Vol 24, Issue 3.2002.
85. Daniel C. Esty and Andrew S. Winston," **Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage"**, Yale University Press, 2006.
86. David Lars Halvorsen, **"An Investigation Of Employee Satisfaction And Employee Empowerment Specific To On-Site Super Visors"**: In The Residential Construction Industry, Brigham Young University, Usa, December 2005.
87. D.E. Bowen& E.E .Lawler, **"The Empowerment Of Service Workers: What, Why, And When"**, Sloan Management Review, Spring 1992.
88. Denton, K.D ."**The Power of Flexibility"**, ID Business Horizon ,4th ed, Mc Graw- Hill Companies,U.S.A,1994.
90. Dewettinck, K. Singh, J. & Buyens, D, **" Psychological Empowerment in The Workplace: Reviewing The Empowerment Effects on Critical Work Outcomes"**, USA. 2003.

91. Dickson, Peter R.. **"Toward a General Theory of Competitive Rationality."** Journal of Marketing (January): 69-83. 1992.
92. Dilworth, James, B. **"Production and Operations Management"** .4nd ed, Mc GRAW-Hill: New York, 1996.
93. Dimitriadis, Z. S.. **"Empowerment in Total Quality: Designing and Implementing Effective Employee Decision- Making Strategies"**. Quality Management Journal, 8(2), 2001.
94. Dobles, J. **"The Empowerment Environment. Training development V I P Manager"**. New York: McGraw Hill, 1998.
95. Dominique Puthod, **«la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources »**, une illustration avec le group SALOMON, www.stratégie-aines.com/montred/puthod.pdf, (28/02/2007).
96. D.Puthod, C.Thévenard, **"La Théorie De L'avantage Concurrentiel Fondé Sur Les Ressources"**, Irege, Univ De Savoie ,1998.
97. E.L. Deci & Ryan, **"Self Determination in Work Organization"**, Journal Of Applied psychology, Vol.74, 1989.
98. Evans and Collier, **"Operation Management an Integrated Goods and services, Approach"** ,Thomson,South,western,U.S.Ainternational,studentedition,www.swlearning.com, 2007.
99. Ettore , Barbara, **"The Empowerment Gap Hype Vs Reality"**, Br Focus, 1997.
100. Eylon, Dafna: **"Understanding empowerment and resolving its paradox-Lessons from Mary Parker Follett. Journal of Management History"**, Vol. 4 No. 1, pp. 16-28. MCB University Press, 1998.
101. Ford, R.C.,**" Empowerment A Matter of Degree"**. Academy of management Executive", vol 9,3, 2003.
102. Frensh & wendell,**" Organization development: behavioral science interventions for organization improvement"**, Prentice Hall, 1999.
103. Fragoso Heloisa, **" An Overview of Employee Empowerment: Do's And Don'ts"** Presented at The Indiana University Research Conference, Site: [http:// www.iusb.edu/journal/2000/Fragoso.html](http://www.iusb.edu/journal/2000/Fragoso.html). 1999.
104. gandz ,J . **"the Employee Empowerment Era"**, business Quarterly, Autumnm 90, Vol.55.Issues.2,1990.

105. Gary & Anderson, Johan "Strategic Performance_Empowerment Model, Empowerment in Organizations, Vol.6, No.2. 1998.
106. Ghoshal , S.& Bartlett, C.," Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management" , New York: Harper Collins, 1997.
107. GIGET Marc, "La dynamique stratégique de l'entreprise : Innovation, croissance, et redéploiement à partir de l'arbre de compétence", ed.Dunod, Paris, 1998.
108. Ginnodo, W, " The Power of Empowerment", Arlington Heigbta,IL: Pride,1992.
109. Gretchen M. Spritzer," Psychological Empowerment In The Work Place": Dimensions, Measurement And Validation, Academy Of Management journal, Vol 38, No. 5, 1995.
- 110 GOCE ANDREVSKI & WALTER J. FERRIER," Theory of sustainable competitive advantage: The role of Value-enhancing competitive actions ", Gatton College of Business and Economics University of Kentucky, February 2008,p 04.
- 111 Goetsch, David & Stanley, Davis, Quality Management: Introduction to Total Quality Management for, Processing, and Servicees,13ed, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
112. Goetsch, David L. & Davis ,Stanley B.," introduction to Total Quality", 2nd ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey,1997 .
- 113 Grant , Jessie L, "An Examination of the job satisfaction of Mid-level manager in student affair administration". Dissertation abstract. Western Michigan University. 2006.
- 114.Greasly, kay," Employee Perceptions of Empowerment ", Employee Relations. Emerald Group Publishing Limited .Vol.27 No.4, 2005.
115. Guy le BOTERF, ingénierie et évolution des compétences, 4^{ème} ED, Editions d'Organisation, Paris, 2002.
116. Grham, T. & Roger, B," Human Resources Management" , 9th ed, London: Cassell. 1998 .
117. Gritchen M. Spritzer, et al," Dimensional Analysis of The Relationship Psychological Empowerment & Effectiveness & Satisfaction & Strain", Journal Of Management, Vol.23, No.5, 1997.
118. Hannagan,Tim, " Mastering Strategic Management", London: Palgrave,2002, p.29.
119. Heizer,Jay and Render,Barry,"Principles of Operations Management".3rded, Prentice Hall,U.S.A,1999.
120. Henry Ongori, " Managing behind the scenes: A view point on employee Empowerment", African Journal of Business Management Vol.3 (1), 2009.

121. Henry Ongori, "**Managing behind the scenes**": A View Point On Employee Empowerment, African Journal of Business Management Vol.3 (1), January, 2009.
122. Hitt, M. A. Ireland , R. D & Hoskisson , R.E, "**Strategic Management Competitiveness and Globalization** " South – Western college publishing , Ohio . 2001.
123. Hoffman , « **Some Sekjour Development of a CCR .Strategy** » – framework , Doctoral thesis , Queen'shiversity Belfast , 2008.
124. Honold. L, "**A Review of the Literature on Employee Empowerment**", Empowerment in Organization", Vol 5, Issue4,1997.
125. Huang, C," **Assessing The Leadership Styles And Total Quality Leadership**", Behaviors Presidents of Four Year Universities & Collages That Have Implemented The Principles of Total, 1994.
126. Hung, Cheng," **A Correlational Study Between Junior High School Teacher Empowerment and Job Satisfaction in Kaohsiung Area of Taiwan**", University of Incarnate word. ATT 3193359. 2005.
127. J. W. Ong., Bin Ismail, "**Sustainable Competitive Advantage through Information TechnologyCompetence: Resource-Based View on Small and Medium Enterprises** ", International Business Information Management Association. Vol,2008.
128. Jacques BOJIN et Jean-Marc SCHOETTL, **Les outils de la stratégie**, 2^{ème} tirage, Edition d'Organisation, Paris, 2006..
129. Jay A .Conger, "**Leadership: The Art of Empowerment**", The Academy Of Management Executive, Vol.3, No.1, 1998.
130. JB Prost et al. , "**Organisation et management**", les éditions d'organisation1997.
131. J-C. TARONDEAU, «**Approches et formes de la flexibilité**», in revue Française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1999.
132. Jean Garner Stead & W. Edward Stead, "**Sustainable strategic management: an evolutionary perspective**", Int. J. Sustainable Strategic Management, Vol. 1, No. 1, 2008.
133. Jean-Jacques Lambin, "**le marketing stratégique**", 4^e édition, édition international, Paris, 1998.
134. Jean-Jacques PLUCHART, "**MASTER STRATEGIE**", Edition ESKA, Paris, 2009.
135. Jean-Pierre DETRIE et al, "**STRATEGOR**", 4^{ème} ED, Dunod, Paris, 2005.
136. Jean-Yves BUCK, "**le management des connaissances et des compétences: en pratique**", 2^{ème} ED, Edition d'Organisation, Paris, 2003.

137. Jean.chales Mathé, "**Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise**", edition , paris, 2004.
- 138 Jick, T. D. & Peipert, M. A. "**Managing Change: Cases & Concepts**". McGraw-Hill Irwin . 2003.
- 139 Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse, "**Conginitive Elements Of Empowerment: An Interpretive Model Of Instrinsic Task Motivation**", Academy Of Management Review, Vol. 15, No.4, 1990
140. Kevin Zhen Zhon, school of Business, University of Hong Kong, carolineb Bingxin li, Daniels college of Business, "**How Knowledge Affects radical innovation: knowledge base, market knowledge acquisition and internal knowledge sharing**", 2011.
141. Kirby, P.C., Wimpellerg, R., & Keaster, R." **Teacher Empowerment Depends On Needs, Expectation Of Principals, Schools, Districts**" .NASSP Bulletin,76 (540),1992.
142. Krajewski, Lee,J.and Ritzman, Larry,P." **Operations Management**". 7th ed, Prentice Hall:New Jersey, 2005.
143. Lashley, Conrad. Employee Empowerment in services: a Framework for Analysis **Personnel Review**. MCB UP Limited. Vol.29. No.6. 2000.
144. Lawson T," **Individual Action Planning in Initial Teacher Training: Empowerment or Discipline**", Britch Journal of Sociology of Education, Vol 20, Issue, 2006.
145. L.-C. Chang, C.-H. Liu" **employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey**", International Journal of Nursing Studies 45, 2008 .
146. Learned E.P ,christen sen C.R,Audrews K.R.e Guth .W.D ,"**Business policy text and cases**" , Richand D.Irwin , Homewood , it,1995.
147. Lee, Pamela Chandler, "**Cognition and Affect in Leader Behavior: The Effects of Spirituality, Psychological Empowerment, and Emotional Intelligence on the Motivation to Lead**". Regent University. AAT 3188227. 2005.
148. Lee, W. "**Empowering Music Teachers: A Catalyst For Change**", Music Educators Journal, 78 ,1, 1991.
149. L.G. Sjoberg, et al, "**Cathectic Orientation, Goal Setting And Mood**", Journal Of Personality Assessment, Vol.47, 1983.
150. Luthans__ Fred)__ **Organizational Behavior**__ 6th Edition__ McGraw- Hill__ Inc. N.Y. 1992.

151. Lou Van BEIRENDONCK, **Management des compétence**, Edition De Boeck Université, Bruxelles, 2004.
152. Macmillan , H ., & Mahan , T, "**Strategic management**" , oxford university published , USA . 2001.
153. Manuela, Bruce "**measuring empowerment**", Leadership & Organization Development Journal, Volume: 24 Issue: 2. 2003
154. Marchington M., Goodman J., Wilkinson A. and Ackers P. "**New Developments in Employee Involvement. Employment**" Department Research Paper Series No 2. HMSO, London. 1992.
155. Mark D. Fulford, Cathy A. Enz, "**The Impact of Empowerment on Service Employees**", Journal of Managerial Issues, Vol.7, No. 2, Summer.1995, PP:169-175
156. Mazzarol tim & Soutar Geoffery Norman , "**Sustainable competitive Advantage for educational institution: a suggested model**" , the international Journal of education Management vol13 no 6 ,1999.
157. McElroy, M.W. "**The Sustainability Code - A Policy Model for Achieving Sustainable Innovation in Organizations**". Retrieved July 3, 2006,p.5.
158. McShane, Steven L.& Gilinow, Mary Ann Von," **Organization Behavior**", Boston, The McGraw-Hill Companies,INC.2000.p.143.
159. M.E.Gist & T.R. Mitchell, "**Self Efficacy**": A Theoretical Analysis Of Its Determinates And Malleability, Academy Of Management Review, Vol.PP:183-205. 2009.
160. Melinda J. Moye, Alan B. Henkin, "**Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers**", Journal of Management Development, Vol. 25 Iss: 2, 2006.
161. Micheal D. Hartline, & O.C. Ferrell, "**The Management Of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation**", Journal Of Marketing, Vol 60, October 1996.
162. Michel KALIKA et al, "**Management: stratégie et organisation**", 7^{ème} ED, Dunod, Paris, 2008.
163. Michael Porter, **L' Avantage Concurrentiel** .Paris, Dunod, 2000.
164. M.M.Bass, "**Bass And Stogdill's Handbook Of Leadership**", Theory Research An Managerial Applications, New York: Free Press, 1990 .
165. Murrell, K. L. and Meredith, M.. **Empowering Employee**. New York, 2000.

- 166 Navdeep Kumar Gandotra, "**Innovation Culture For Sustainable Competitive Advantage**" APJRBM Volume 1, Issue 2, November, 2010.
167. Nedd, Nicolem, "**Employee Perceptions of Workplace Empowerment in Relation to Self-reported Intent to Stay on The Job**", Florida International University, U.S.A. 2004.
168. Niehoff, B. Robert, H. Moorman, G. & Jack, F.. "**The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment**". Group and Organization Management 26(1), 2001.
- 169 .Ozaralli, Nurdan. "**Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness**". Marmara University, Istanbul, Turkey., 2002.
- 170 .Paul Shrivastava, "**Environmental technologies and Competitive advantage**", Strategic Management Journal, Vol. 16, 183-200, 1995.
171. Pastor, J., "**Empowerment: What is and What is not**", Management in Medicine., Vol 13, Issue 6. 1996.
172. Perrini Francesco, Vurro Clodia, "**Corporate Sustainability, Intangible Assets Accumulation and Competitive Advantage Constraints**", Symphonya ,Emerging Issues in Management, n. 2, 2010.
- 173 Petzinger, T, "**The Front Lines: Self-Organization Will Free Employees To Act Like Bosses**", Wall Street Journal, 1997.
174. Porter . , M, "**the competitive advantage of nations**" , new yourk , n4 : the free press , 1990 .
175. Porter M.E. and Linde C.V.D., "**Green and Competitive: Ending the Stalemate**", HBR, Vol(73),No.(5),Sep-Oct 1995.
176. Porter M., "**Competitive Advantage**", The Free Press. 1985.
177. Prakash A., "**Green Marketing: Public Policy and Managerial Strategies**", (2002).and Published Online in : (www.interscience.wiley.com).
178. Potterfield, Thomas A "**The Busieness Of Employee Empowerment**", Westport , Cn: Quorum Books. 1999.
- 179 . Rabindra N. Kanungo, "**Alienation & Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business**", Journal Of Business Ethics, Vol. 11, No. 5 May 1992.
- 180 · Reginald M. Beal,. "**competitive Advantage: Sustainable or Temporary in Today's Dynamic Environment?**", School of Business and Industry Florida A&M University, 2010.

181. Rijamam pianin ,Rasoara,Abratt Russell & February yumiik ,"**framework for concentric diversification through Sustainable competitive Advantage**", Management decision, no 41,1,2003.
182. Russell,Roberta S & Taylor III,Bernard W "**Operations Management**" .3th ed , : Prentice Hall, U.S.A,2000.
183. Romm J.J.,"**Cool Companies**", Island Press, Washington, (1999).
184. Stirr Thomas ., "**Fundamentals of Empowerment**": Its Available At Www.4ouncestoheaven.Com/ Fundamentals_Of_Empowerment_Fi nal.Pdf. 2003.
- 185.Salah Rabhi, "**La veille stratégique au service de l'intelligence d'entreprise**" présentation préparée dans le cadre du séminaire sur l'intelligence économique, Alger – Hôtel El AURASSI, le 23 Décembre 2008.
186. Seung Suk Lee," **Relationships Among leadership Empowerment, Job Satisfaction, and Employee Loyalty in University Dining Student Workers**", Iowa State University, Usa, 2008.
187. SERGE BELLUT, "**La compétitivité par maîtrise des coûts objectif et analyse de la valeur**", Afnor, 1990.
188. Susan M. Sasiadek, "**Individual Influence Factors That Impact Employee Empowerment**": A Multi Case Study, Capella University, Usa, May 2006.
189. Slack Nigel and others."**Operations Management**".4nd ed ,Prentice Hall:New York, 2004.
190. Spatz, David. "**Team-building in construction: Practice Periodical on Structural Design and Construction**", Vol. 5, 2000.
191. Tugrul ATAMER et Roland CALORI, "**Diagnostic et décision stratégiques**", 2^{ème} ED, Dunod, Paris, 2004.
192. Tolkon, S." **The Payoff of Employee Empowerment**", Plastic News: Issue2, 2004.
193. Uma Sekaran, "**Research Methods For Business Building Approache**", John Wiley& Sons (Asia) Pte. LTD, Forth Edition, Sigapore, 2003.
194. W.A. Randolph., "**Navigating The Journey To Empowerment**" ,Organizational Dynamics, Vol.23, No.4,1995.
195. William Umiker, "**Empowerment The Latest Motivation Strategy** ", Health Care Supervisor, Vol. 11, No.2, Dec 1992.
196. Wilkinbson ; A ; "**Empowerment :Theory and Practice** "; personal review ; Vol 27.no.1 ;1987.

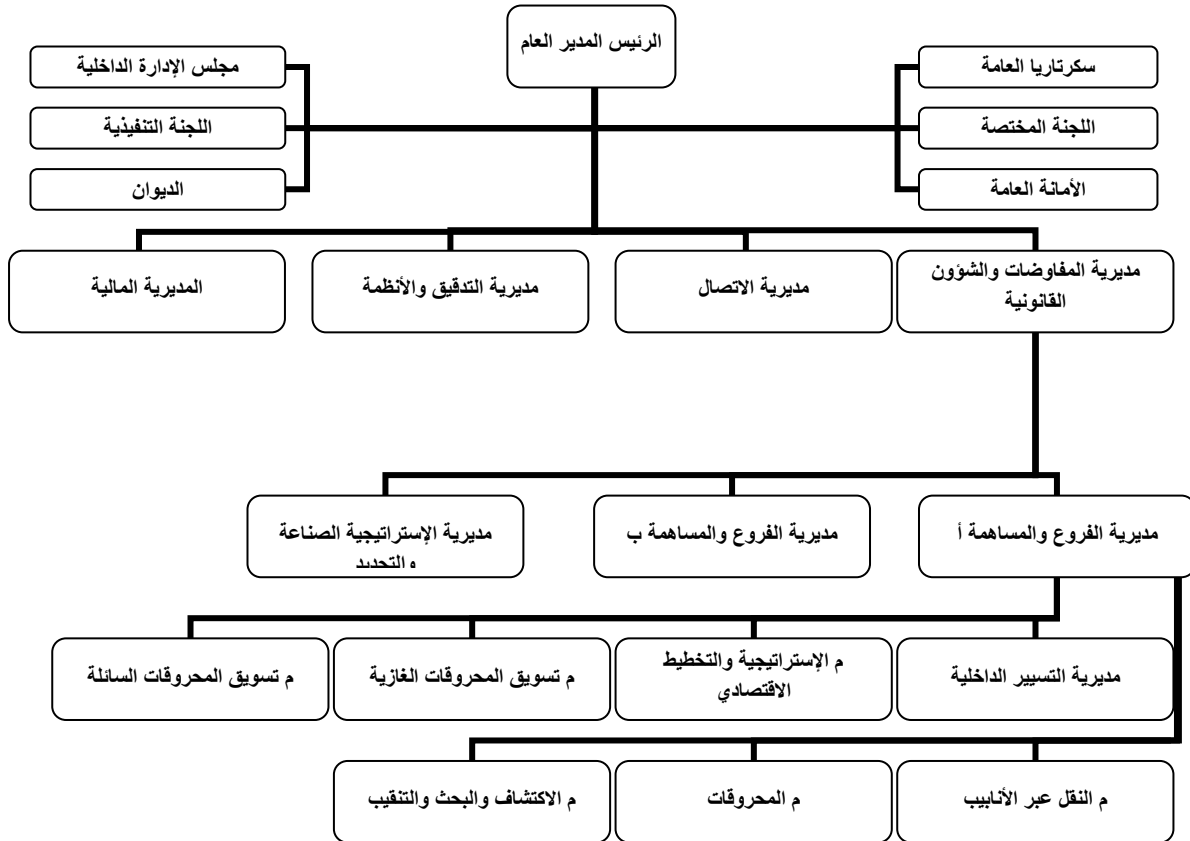
الملاحق

الملاحق

Annexes

الملحق رقم 1

الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك



Source: www.sonatrach.dz

الملحق رقم (2)
قائمة أسماء محكمين الإستبانة

الجامعة	اسم المحكم
جامعة سطيف 1	د. عبد الوهاب بلمهدي
جامعة الإسراء الخاصة	أ.د. زكريا الدوري
جامعة الإسراء الخاصة	د. بلال السكارنه
جامعة الأغواط	د. زيد الخير ميلود
جامعة الأغواط	د. معمر قرية
جامعة الأغواط	د. جلول بن قشوة
جامعة الأغواط	د. لعلی رمضانی
جامعة الأغواط	د. عبد القادر شارف
جامعة بشار	د. مجدوب بحوصي

الملحق رقم (3)

إستبانة الدراسة
بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة سطيف 1

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

برنامج الماجستير

أخي الموظف، أختي الموظفة... تحية عطرة وبعد:

يقوم الباحث أبوبكر بوسالم بإعداد دراسة علمية بعنوان " دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية"، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه تخصص إدارة الأعمال للتنمية المستدامة، لذا نرجو التكرم بالإطلاع والإجابة أمام الاختيار الذي ترونه مناسب، علماً أن إجابتكم ستكون مفيدة جداً للباحث وسوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

أشكر لكم سلفاً حسن تعاونكم معنا في استكمال بيانات الاستقصاء داعين الله أن يمدنا بتوفيقه وأن يمكننا جميعاً من عمل الخير لخدمة بلدنا العزيز.

وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الباحث: أبوبكر بوسالم

إشراف الدكتور الفاضل: عبد الوهاب بلمهدي

E-mail: Bakeur87@yahoo.Fr

الجزء الأول: الأسئلة التالية هي أسئلة شخصية ويتم تجميعها بغرض التحليل الإحصائي لهذا البحث العلمي فقط وليست لغرض آخر، يرجى وضع علامة (x) أمام الخانة التي ترون أنها مناسبة:

(1) الجنس:

ذكر أنثى

(2) العمر:

أقل من 25 سنة 25 سنة - أقل من 30 سنة
 30 سنة - أقل من 35 سنة 35 سنة - أقل من 40 سنة
 من 40 سنة فأكثر

(3) المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي
 جامعي دراسات عليا

(4) المستوى الوظيفي:

إطار عون تحكم عون تنفيذي

(5) مدة عملك بالمؤسسة:

أقل من 5 سنوات 5 سنوات - أقل من 10 سنوات
 10 سنوات - أقل من 15 سنوات 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: المتغيرات المستقلة (أبعاد سياسة تمكين العاملين)
 • الرجاء وضع إشارة (x) في المكان المناسب

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الفقرات
أولاً: معنى العمل					
					01 إن مهام عملي لها معنى بالنسبة لي.
					02 تشعرني إدارة المؤسسة بأهميتي كعنصر مهم.
					03 إنني أفخر بالجهود التي أبذلها في عملي.
					04 أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.
ثانياً: كفاءة العمل					
					05 أنا واثق في قدراتي الشخصية لإنجاز عملي
					06 أتمتع بإمكانية كبيرة في الطرق التي أؤدي بها عملي.
					07 أستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماماً فورياً.
					08 لدي القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في الشركة.
ثالثاً: استقلالية العمل					
					09 لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية في كيفية تنفيذ عملي.
					10 أشعر بكامل الإستقلالية لابتكار الأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي.
					11 أستطيع تغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما ارغب في ذلك.
					12 لدي الإستقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإنتمام عملي.
					13 تتاح لي فرصة اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملي.
					14 لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي.
رابعاً: تطوير العمل					
					15 أشعر بأن لي أثر كبير في تطوير العمل في الشركة.
					16 حققت مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير الشركة.
					17 تساهم نتائج عملي في تعزيز وظائف الآخرين في الشركة.
					18 أساهم بدور أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير الشركة.

الجزء الثالث: المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)
الرجاء وضع إشارة (x) في المكان المناسب

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					01 تستمر الشركة في تحقيق العوائد الاقتصادية العالية.
					02 تضع الشركة مجموعة من العوائق لتقليد ميزتها التنافسية.
					03 تتوفر الشركة على مزايا يصعب تقليدها من المنافسين.
					04 تتم عملية إنشاء القيمة في الشركة بشكل غير متزامن مع المنافسين.
					05 تهتم الشركة بتنمية الاعتماد على الموارد غير الملموسة.
					06 تمتلك الشركة مجموعة من الموارد النادرة.
					07 تتوفر الشركة على نظام فعال لليقظة الإستراتيجية.
					08 تمتلك الشركة مزايا تنافسية يصعب فهم مضامينها.
					09 تستمر الشركة في تحقيق السبق على المنافسين.
					10 تمتلك الشركة المرونة في التكيف مع المتغيرات الخارجية.
					11 تمتلك الشركة مجموعة من الكفاءات المتميزة.
					12 تعمل الشركة على تجديد ميزتها التنافسية باستمرار.
					13 تلتزم الشركة بالقوانين البيئية (الخضراء).
					14 تدمج الشركة الأهداف البيئية الخضراء ضمن سياساتها.
					15 تعتمد الشركة على الابتكار البيئي (الأخضر) في عملياتها.
					16 تعمل الشركة على تحسين سمعتها البيئية (الخضراء).

Abstract

The role of Employees' Empowerment policy on Achieving sustainable competitive advantage "Case study on Algerian sonatrach oil company"

Submitted by

Aboubakeur BOUSSALEM

Under Supervision

Dr.Abd-alouahab. BELMAHDI

This Study sought to determine the role of employees empowerment policy on Achieving sustainable competitive advantage, employees empowerment policy have been identified through its four dimensions were in (meaningfulness, self determination, employees' competence, job development).

To achieve the above objectives, questionnaire was developed and distributed to a sample consists (375) subjects and then descriptive statistical technique such as (mean, standard deviation) and analytical statistical technique such as (regression, anova) were used to analyze the data. the study has reached the following conclusions:

1. there was a statistical significant role for employees empowerment policy on Achieving sustainable competitive advantage
2. in the employees' perception of the employees empowerment, there are no significant statistical differences related to the following personal variables (gender, age, educational qualification, functional level).
3. in the employees' perception of the employees empowerment policy, there are significant statistical differences related to the experience.

The study has recommended the followings: the need to address the development of perceptions of the four dimensions of empowerment policy, especially in the first level management by encouraging them to take responsibility and look at mistakes as opportunities to learn in order to increase the level of sustainable competitive advantage in the sample surveyed.

Keywords: Employees Empowerment policy, meaningfulness, self determination, employees' competence, job development, sustainable competitive advantage.