



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال شهادة الليسانس في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان :

**تمكين العاملين كمدخل إستراتيجي**

**لتحقيق الميزة التنافسية**

**دراسة ميدانية على مستوى البنك الوطني الجزائري BNA**

**وكالة ورقلة -**

إعداد الطالبة: زينب منصر

تحت إشراف: أسماء يوسف

السنة الجامعية 2013/2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

} وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتربوا منها حيث يشاء  
{ نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع أجر المحسنين .

سورة يوسف، الآية 56

# الإهداء

الحمد لله و الصلاة و السلام على أشرف خلق الله سيدنا "محمد" صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى

إلى من أرضعتني الحبه و العنان و التي لا تقدر بثمن .. أمي الغالية  
أقدم هذا العمل .

إلى سبب وجودي في الحياة .. أبي الحبيب  
لكم كل التحلي والإحترام .

إلى إخوتي و أخواتي كل بلسمه وردة ،البشير ، رانيا ، وليد، و خاصة حبيبة قلبي أمال  
أحبكم حبا لو مر على أرض قاحلة لتفجرت منها ينابيع المحبة.

إلى أستاذتي الكريمة

إلى كل من وقف بجانبني ولا أنسى إبنة خالتي كريمة و صديقتي منى و بلال

إلى عبد المجيد

إلى جميع صديقاتي و أصدقائي

إلى عائلتي منصر و مزوار

إلى كل من كان له فضل علي في علمي هذا

أهدي هذا البحث المتواضع راجيتاً من المولى

عز وجل أن يجد القبول والنجاح



## الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله تعالى الذي أمانني  
على إنجاز هذا العمل المتواضع .  
ومن بعد أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة  
يوسف أسماء  
التي تفضلت بقبول الإشراف على هذه الدراسة،  
فلما مني جزيل الشكر و العرفان  
على كل التوجيهات التي قدمت لي  
والتي على ضوئها تم إنجاز هذا البحث.  
وأخيراً أود شكر كل من ساهم في  
مساعدتي لإتمام هذا البحث .

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة علاقة تمكين العاملين كمدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية. وإستخدم الباحث الإستبانة لجمع المعلومات، وإقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بحيث بلغ تعداد مفردات عينة الدراسة (30) مفردة، وتم تحليل البيانات الواردة في الإستبانة عن طريق إستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) بالإعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الإنحدار البسيط والمتعدد، وتحليل التباين الأحادي. وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن مستوى تمكين العاملين في البنوك الجزائرية سائد بدرجة متوسطة نسبيا، و ذلك وفقا لإجابات العاملين في البنوك، كما أن الأبعاد المكونة لتمكين العاملين، هي على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية: بعد المهمة، بعد القوة، بعد تحديد المهمة، بعد الالتزام، و أخيرا بعد الثقافة. كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين تمكين العاملين و تحقيق الميزة التنافسية، وأهم بعد من حيث الأثر على تحقيق الميزة التنافسية كان بعد القوة، و قد أوصت الدراسة بضرورة إستيعاب مفهوم التمكين كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية بالبنوك الجزائرية، وأن تقوم إدارات المنظمات بتشجيع تمكين العاملين لديها ليس فقط بالقول ولكن بالعمل وذلك من خلال السخاء في منح الحوافز والمكافآت.

## Résumé

Le but de cette étude était d'étudier la nature de la relation permettre aux travailleurs d'entrée pour obtenir un avantage concurrentiel stratégique. Le chercheur a utilisé le questionnaire pour recueillir des informations, et le processus de distribution limitée de la méthode d'échantillonnage aléatoire stratifié, de sorte que l'échantillon de l'étude de Mfradt de la population totale (30) unique, les données ont été analysées dans les enquêtes en utilisant Statistical Package for Social Sciences (SPSS) en fonction des moyennes arithmétiques, écarts-types, les coefficients de corrélation, l'analyse de régression et d'analyse de la variance simple et multiple. L'étude a révélé un certain nombre de résultats, notamment: le niveau d'autonomisation des travailleurs dans les banques algériennes coussins modérément relativement, et selon les réponses des employés de banques, et les dimensions de la constituante pour permettre aux salariés, sont, respectivement, selon une moyenne de l'arithmétique: Après la tâche, après mise sous tension, après avoir sélectionné la tâche, après l'engagement, et enfin après la culture. L'étude a conclu qu'il existe une corrélation forte corrélation positive entre l'habilitation des employés et obtenir un avantage concurrentiel, le plus important encore en termes d'impact sur la réalisation de l'avantage concurrentiel était encore une force, et peut étude a recommandé la nécessité de concilier le concept d'empowerment comme une gestion des concepts par les dirigeants des banques administratifs algériens, et que les ministères encourager les organisations pour permettre à leurs employés de ne pas seulement dire, mais de travailler grâce à la générosité en accordant des incitations et des récompenses.

III.....	الإهداء.....
IV.....	الشكر.....
V.....	الملخص.....
VI.....	قائمة المحتويات.....
VII.....	قائمة الجداول.....
IX.....	قائمة الأشكال.....
أ.....	المقدمة.....
1.....	الفصل الأول: تمكين العاملين: الأسس النظرية و الفاهيم المرتبطة به.....
3.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي و المنهجي لمفهوم التمكين.....
11.....	المبحث الثاني: تطبيقات تمكين العاملين.....
17.....	الفصل الثاني: الإستراتيجية و دورها في تحقيق التفوق التنافسي.....
19.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإستراتيجية.....
23.....	المبحث الثاني: تنافسية المؤسسة.....
30.....	الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة.....
31.....	المبحث الأول: نبذة تاريخية عن البنك الوطني الجزائري وكالة ورقلة.....
34.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة و تصميم الاستبيان.....
54.....	الخاتمة.....
57.....	المصادر و المراجع.....
61.....	الملاحق.....
67.....	الفهرس.....

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1.1)	فوائد التمكين	09
(1.2)	الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي	21
(1.3)	العبارات التي تقيس تمكين العاملين	35
(2.3)	العبارات التي تقيس أبعاد الميزة التنافسية	35
(3.3)	معاملات الثبات لمحور تمكين العاملين	36
(4.3)	معامل الثبات لمحور الميزة التنافسية و معامل الثبات الكلي للإستبانة	36
(5.3)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	37
(6.3)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	38
(7.3)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل التعليمي	39
(8.3)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة بالبنك	40
(9.3)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الرتبة الإدارية	41
(10.3)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المهمة	42
(11.3)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تحديد المهمة	43
(12.3)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده القوة	44
(13.3)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الإلتزام	44
(14.3)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الثقافة	45
(15.3)	متوسطات ابعاد تمكين العاملين	46
(16.3)	نتائج تحليل الانحدار لإختبار العلاقة بين تمكين العاملين كمتغير مستقل و الميزة التنافسية	46

47	نتائج تحليل الانحدار لإختبار العلاقة بين بعد المهمة و الميزة التنافسية	(17.3)
48	نتائج تحليل الانحدار لإختبار العلاقة بين تحديد المهمة و الميزة التنافسية	(18.3)
48	نتائج تحليل الانحدار لإختبار العلاقة بين بعد القوة و الميزة التنافسية	(19.3)
49	نتائج تحليل الانحدار لإختبار العلاقة بين بعد الإلتزام و الميزة التنافسية	(20.3)
50	نتائج تحليل الانحدار لإختبار العلاقة بين بعد الثقافة و الميزة التنافسية	(21.3)
50	نتائج اختبار (F) لدلالة الاختلاف في الميزة التنافسية تبعا لمتغير الجنس	(22.3)
51	نتائج تحليل التباين (ANOVA) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتحقيق ميزة تنافسية في البنوك الجزائرية تعزى إلى متغير العمر	(23.3)
51	نتائج تحليل التباين (ANOVA) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتحقيق ميزة تنافسية في البنوك الجزائرية تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي	(24.3)
52	نتائج تحليل التباين (ANOVA) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتحقيق ميزة تنافسية في البنوك الجزائرية تعزى إلى عدد سنوات الخدمة بالبنك	(25.3)
52	نتائج تحليل التباين (ANOVA) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتحقيق ميزة تنافسية في البنوك الجزائرية تعزى إلى الرتبة الإدارية	(26.3)



قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	تسلسل عملية تمكين العاملين	(1.1)
14	الخطوات الأساسية لعملية تمكين العاملين	(2.1)
33	الهيكل التنظيمي لمديرية شبكة الإستغلال 184 بورقلة	(1.3)
38	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	(2.3)
39	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر	(3.3)
40	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل التعليمي	(4.3)
41	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة بالبنك	(5.3)
42	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الرتبة الإدارية	(6.3)

# المقدمة

شهد العالم خلال الألفية الثالثة عددا من المتغيرات الأساسية والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ومست معظم المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو، وخلقت مناخا يسوده المنافسة الشديدة في الأسواق المحلية والعالمية.

كانت الإدارة من أكثر الظواهر الاجتماعية تأثرا بحركة المتغيرات العالمية، وذلك من خلال تحولها لتكون أداة مؤثرة وفاعلة في المزيد من التحريك والتغيير الاجتماعي . وفي خضم هذه التحولات بدأ الإهتمام بالموارد البشرية يزداد في المنظمات المعاصرة وأصبحت ضرورة ملحة تفرض نفسها على الحكومات ومنظمات الأعمال في تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لديها باعتبارها الجهة المسؤولة عن شؤون قوة العمل ورعايتها وتنظيم أمورها.

فقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل تنافسية ونجاعة المؤسسات، الأمر الذي أعطاها بعد استراتيجيا في قيادتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي . كما أن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة تسيير مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي، كونها تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المؤسسة إلى سلع وخدمات، الأمر الذي يحتم أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة، وكفاءة، ومعرفة؛ ويفرض التحكم في جودة تلك الكفاءات الفردية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها، بسبب ارتكاز تنافسية المؤسسة الاقتصادية عليها.

وإذا كان نجاح الإدارة يتوقف على كفاءة هذا العنصر وإخلاصه فيما يقوم به من أعباء بالإضافة إلى أنه أساس النجاح لأي منظمة من المنظمات، فإنه يصبح من الطبيعي الإهتمام بالسلوك الإنساني لأعضاء التنظيم و مدى تأثير هذا السلوك على أعمال الإدارة.

ومن هنا كان الإهتمام بنظم تحفيز العاملين وتوجيههم وغرس مبداء ديمقراطية الإدارة والإهتمام بالمشاركة ونشر روح الفريق بالإضافة إلى مدخل تمكين العاملين باعتباره إستراتيجية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر والمتواصل.

ويعد تمكين العاملين من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في الفكر الإداري بالرغم من أن جذوره العملية والنظرية تعود إلى أكثر من نصف قرن من الزمان وقد تناول علماء الإدارة المفهوم من عدة زوايا مما ساهم في تشعب هذا المفهوم وإتساع مدلولاته، فتشير نتائج البحوث الى أهمية مفهوم تمكين العاملين في دعم كفاءة وفعالية الأداء والإنتاجية في منظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص.

وإذا كان تمكين العاملين في غاية الأهمية للمنظمات بكافة أشكالها؛ فكيف يساهم توفر مثل هذا النظام التحفيزي في تحقيق ميزة تنافسية للبروك الجزائرية في ظل سوق شديدة المنافسة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة كيف يساهم تمكين العاملين في خلق ميزة تنافسية، بإعتبره أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح في الدول المتقدمة وهو الصحيحة التي تتردد أخيراً في تطوير الفكر الإداري بعد تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة.

و من هذا المنطلق يمكننا عرض هذا البحث انطلاقاً من الاشكالية التالية:

مامدى تبني المؤسسة لمفهوم التمكين كمدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية؟

في إطار الإجابة على إشكالية البحث الأساسية يمكن الإسترشاد بالأسئلة الفرعية المنبثقة عنها:

- ما هو واقع تمكين العاملين في البنك الوطني الجزائري؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية؟

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى :

- إبراز مفهوم تمكين العاملين وأبعاده المختلفة.

- التعرف على واقع تمكين العاملين في البنك الوطني الجزائري.

- التعرف لطبيعة علاقة تمكين العاملين بالميزة التنافسية للبنك الوطني الجزائري.

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من جانبين هما:

**الجانب النظري**: تتمثل أهمية هذه الدراسة في الوقوف على واقع ممارسة الأفراد للتمكين في المنظمة، وكيف يكون له دور وتأثير إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك.

**الجانب العملي**: تكمن أهمية الموضوع في كون قطاع البنوك يلعب دوراً هاماً في الإقتصاد و زيادة نموه وإستقراره تعني المزيد من الإرتقاء والإستقرار للإقتصاد الوطني ككل، إضافة إلى أن تبني العاملين في البنوك مثل هذا المفهوم يساهم في تحقيق التميز والتنافس للبنوك.

فرضيات الدراسة:

قام الباحث بصياغة فرضيات الدراسة وفقاً لنموذجها و ذلك على النحو التالي :

**الفرضية الرئيسية الأولى**:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\leq 0.05\alpha)$  بين تمكين العاملين وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية.

وينبثق عن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية وهي :

الفرضية الفرعية الأولى :

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\leq 0.05\alpha)$  بين بعد المهمة وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثانية :

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\leq 0.05\alpha)$  بين بعد تحديد المهمة وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثالثة :

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\leq 0.05\alpha)$  بين بعد القوة وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الرابعة :

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\leq 0.05\alpha)$  بين بعد الإلتزام وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الخامسة :

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\leq 0.05\alpha)$  بين بعد الثقافة وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية.

الفرضية الرئيسية الثانية :

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\leq 0.05\alpha)$  في العلاقة بين تمكين العاملين وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخدمة بالبنك، الرتبة الإدارية).  
وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى :

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\leq 0.05\alpha)$  في العلاقة بين تمكين العاملين وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية :

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\leq 0.05\alpha)$  في العلاقة بين تمكين العاملين وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية تعزى إلى متغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة :

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\leq 0.05\alpha)$  في العلاقة بين تمكين العاملين وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي.

الفرضية الفرعية الرابعة :

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\leq 0.05\alpha)$  في العلاقة بين تمكين العاملين وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة بالبنك.



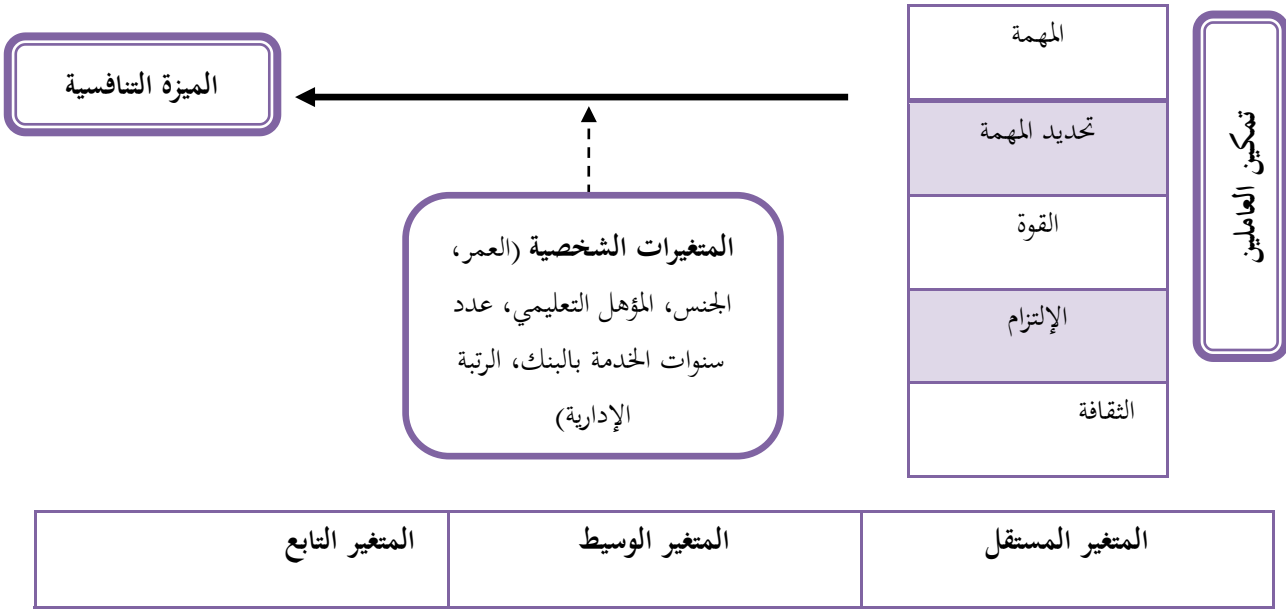
الفرضية الفرعية الخامسة :

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في العلاقة بين تمكين العاملين وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية تعزى إلى متغير الرتبة الإدارية.

حدود الدراسة:

- 1 - عينة الدراسة: إقتصرت هذه الدراسة على العاملين في البنك الوطني الجزائري.
- 2 - المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة في البنك الوطني الجزائري .
- 3 - المجال الزمني: أجرى الباحث هذه الدراسة خلال العام الجامعي 2012- 2013 .
- 4 - المجال الموضوعي: ركزت الدراسة على معرفة علاقة تمكين العاملين بتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية.

نموذج الدراسة:



قام الباحث بتطوير نموذج الدراسة في ضوء مراجعة بعض الدراسات السابقة، وكذلك عنوان الدراسة الذي يشير إلى تمكين العاملين كمدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، و الذي يكون كالاتي:

- 1 - **المتغير المستقل:** هو تمكين العاملين والذي يتكون من الأبعاد التالية: المهمة، تحديد المهمة، القوة، الإلتزام، الثقافة.
- 2 - **المتغير التابع:** الميزة التنافسية.
- 3 - **المتغيرات الوسيطة:** وتتمثل في الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخدمة بالبنك، الرتبة الإدارية.

الدراسات السابقة:

**دراسة (Gandz , 1990)**

إستهدفت الدراسة التعرف على مفهوم تمكين العاملين، وأبعاده المتعددة، وكيفية قياسه والفوائد التي يحققها لكل من العاملين والمنظمة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها أن إرتفاع مستويات شعور العاملين بالتمكين من خلال العديد من الطرق وفي كافة المستويات الإدارية ومنح الأفراد حرية تحديد الأهداف والمشاركة و وضع الخطط والمساهمة في تطبيقها يزيد من المزايا التنافسية للمنظمة ويدعمها.

**دراسة (Bowen & Lawler, 1995)**

أجريت الدراسة بهدف التعرف على متطلبات تطبيق نظام تمكين العاملين في المنظمات الخدمية وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام تمكين العاملين يتطلب مقومات أساسية هي:

1 -السلطة 2- المعلومات

3 - المعرفة 4- المكافآت

وأن هذه المتطلبات ضرورية مجتمعه معاً وأن غياب أحدها يخفض من أهمية التمكين ، وقد يؤدي لنفي وجود التمكين تماماً. هذا بالإضافة إلى أن التمكين يؤثر ايجابيا على كل من العاملين والعملاء إذا تم تطبيقه بطريقة صحيحة.

**دراسة (Kirkman & Rosen, 1999) :**

تمثل هدف الدراسة في التعرف على الآثار المترتبة على تمكين فرق العمل. وقد طبقت الدراسة على 111 فريق عمل يعملون في أربعة منظمات.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج يتمثل أهمها فيما يلي:

1/ أن تصرفات القادة المبنية على سياسات الموارد البشرية والدعم الاجتماعي لفرق العمل قد تحسن نتيجة شعور أعضاء الفرق بالتمكين.

2/ أن فرق العمل الأكثر تمكيناً تزيد لديها مستويات الإنتاجية والقدرة على المبادرة والمبادرة

3/ أن فرق العمل الأكثر تمكيناً يرتفع لديها مستوى خدمة العملاء ومستوى الرضاء الوظيفي ومستوى الولاء لكل من الفريق والمنظمة ككل.

## الفصل الأول

تمكين العاملين: الأسس النظرية

و المفاهيم المرتبطة به

### تمهيد الفصل:

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولي المنظمات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، لذا ليس من الغريب أن تولي المنظمات المعاصرة اهتماما ملحوظا بمواردها البشرية عن طريق التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين. لهذا السبب خصصنا في هذا الفصل دراسة التمكين كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي اعتمدت عليه المنظمات المعاصرة ومن أجل معرفة هذا الأسلوب الجديد حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين وهما كالتالي:

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي لمفهوم التمكين.

### المبحث الثاني: تطبيقات تمكين العاملين.

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي لمفهوم التمكين

قال أبراهام لنكولن: "يمكنك تمكين الناس بعض الأحيان ويمكنك تمكين بعض الناس في كل الأوقات ولكن من الصعب تمكين كل الناس في كل الأحيان والأوقات"<sup>1</sup>.

من خلال التدقيق والإمعان في هذه المقولة يمكننا بناء تصور أولي مفاده أن التمكين عبارة عن إستراتيجية أو سياسة تتبع خلال فترة زمنية ما، تمر بمراحل ويلزمها متطلبات محركها الأساسي العنصر البشري.

لكن هذا التصور غير كاف لإزالة الغموض حول مفهوم التمكين، مما تطلب منا تخصيص المبحث الأول ليكون مدخل تمهيدي يوضح لنا المفهوم الحقيقي لمصطلح التمكين، وسيكون ذلك من خلال مجموعة مطالب يأتي ذكرها كالاتي:

#### المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين وخصائصه

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى انتشارا في التسعينات من خلال زيادة الاهتمام والتركيز على العنصر البشري وقد تبلور مفهوم التمكين نتيجة للتطور الحاصل في الفكر الإداري الحديث.

فإذا أمعنا البحث في أصل مصطلح التمكين فيمكننا القول بان له دلالة معرفية في القران الكريم قبل أن يبرز الكم الهائل من الكتابات في الغرب حول هذا الموضوع إلا أننا نلمس شح في الدراسات العربية باستثناء بعض الدراسات والكتابات التي أوردنا جزء منها، كما سنتطرق لمجموعة من التعاريف التي أسندت لمفهوم التمكين بشكل يخدم طبيعة موضوعنا.

#### 1. تعريف التمكين Empowerment :

##### أولا: التمكين في القران الكريم

فقد وردت كلمة التمكين بمشتقاتها ومرادفاتها في القران الكريم كما يلي:

في سورة النور: "وعد الله الذين امنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم وليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم أمنا يعبدونني لا يشركون بي شيئا ومن كفر بعد ذلك فأولئك هم الفاسقون"<sup>2</sup>. وفي سورة الحج حيث يقول تعالى: "الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر والله عاقبة الأمور"<sup>3</sup>.

ورد مصطلح التمكين في كل من الآيتين السابقتين حرفيا لكن في مضمونه يعني الاستخلاف في الأرض والقوة التي يكتسبها من منح له التمكين وفق سياق محدد حسب ما ورد في كل آية.

وفي سورة يوسف عليه السلام حيث يقول تعالى: "...و كذلك مكنا ليوسف في الأرض ولنعلمه من تأويل الأحاديث والله غالب على أمره ولكن أكثر الناس لا يعلمون"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر الجديدة، 2006، ص 02 .

<sup>2</sup> - القران الكريم، سورة النور، الآية 55.

<sup>3</sup> - القران الكريم، سورة الحج، الآية 41.

<sup>4</sup> - القران الكريم، سورة يوسف، الآية 21.



وفي نفس السورة يقول تعالى: "قال انك اليوم لدينا مكين أمين"، "...و كذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوء منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع أجر المحسنين"<sup>1</sup>.

وكذلك أشار المولى عز وجل في سورة الكهف إلى تمكينه لذي القرنين في قوله تعالى: "إنا مكنا له في الأرض واتيناه من كل شيء سبباً"<sup>2</sup>.

وفي سورة الأعراف لقوله تعالى: "ولقد مكناكم في الأرض وجعلنا لكم فيها معايش قليلاً ما تشكرون"<sup>3</sup>.

في الآيات المذكورة سابقاً وردت كلمة التمكين حرفياً، لكن ضمناً تعني التوظف والتمهيد والتسخير المقرون بشروط معينة حسب النص القرآني الذي وردت فيه كل آية.

كما وردت لفظة تمكين في الحديث النبوي الشريف في قوله صلى الله عليه وسلم: "بشروا هذه الأمة بالسنة والرفعة والنصر والتمكين في الأرض"<sup>4</sup>.

فطرح مفهوم التمكين في القرآن الكريم أو الحديث النبوي الشريف قد يختلف من حيث طبيعة التمكين حسب السياق الذي وردت فيه الكلمة في كل آية أو حديث فهو تمكين رباني منحه الله لأنبيائه ولعباده الصالحين تكريماً لهم من خلال تمسكهم بالدعوة وتبليغ رسالته للناس.

### ثانياً: التمكين في الأدبيات الغربية

من أهم التعريفات للتمكين وأوضحها هو ما جاء ما بين (1992-1995) والتي نذكرها كما يلي:

تعريف Bowen and Lawler: الذي يرى بأن: "التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها"<sup>5</sup>.

كما يعرف كونجر وكانونو (Conger and Kanungo, 1988) التمكين بأنه: "إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدرته الذاتية" وهو: "شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، وحمل المسؤولية، وإن أدائه يقاس بالنتائج، و أنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، الآية 54، 56.

<sup>2</sup> - القرآن الكريم، سورة الكهف، الآية 84.

<sup>3</sup> - القرآن الكريم، سورة الأعراف، الآية 10.

<sup>4</sup> - رواه أحمد.

<sup>5</sup> - محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الأردن - عمان، 1433-2012، ص 21، ص 22.

<sup>6</sup> - رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن 1428هـ 2008م، ص 48.

كما ورد التمكين في اللغة الإنجليزية في بعض القواميس غالباً ما يتم ربطه بمفهوم التفويض، حيث يكون التعريف المقابل لكلمة التمكين كما يلي:

التمكين: هو إعطاء شخص ما السلطة الرسمية، والحرية بالقيام أو بانجاز شيء ما<sup>1</sup>.

(Empower :to give someone official authority or the freedom to do something)

أما ستر (Stirr) فيوضح لنا خمسة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) وهي: التعليم

(Education) الدافعية (Motivation) وضوح الهدف (Purpose) الرغبة في التغيير (Willingness to

Change) نكران الذات (Ego Elimination)<sup>2</sup>.

### ثالثاً: التمكين في الكتابات العربية

ويعرف التمكين لغة حسب ما ورد في أهم المراجع والمعاجم العربية وهو لسان العرب لابن منظور (1995). إن التمكين يعني القدرة والاستطاعة، وأما المعجم الوسيط (2001) فإن (مكّن) له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة،<sup>3</sup> و (أمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهّل ويسّر عليه. وورد تعريف مفصل ومطول لكلمة التمكين ومشتقاتها في معجم محيط المحيط (1997)، حيث أن (مكّن) الشيء أي قوى ومثّن ورسخ، إستمكن الأمر أي قدر واستطاع عليه (يعقوب 2004). يتضح من خلال هذه التعاريف اللغوية أن التمكين يعني التقوية والتعزيز ومنح الحرية لإثبات قدرات الذات.

أما أهم التعاريف المتداولة في الأدبيات العربية نذكرها كآتي:

أ. حاول باحثون تعريف التمكين بشكل واضح، وبوسعنا هنا نشير إلى وجود مسارين مختلفين تماماً للخروج بتعريف واضح.

❖ ينظر إلى التمكين على أنه "سلوك المشرف" الذي يمكن مرؤوسيه، ويهتم هذا المسار بسلوك المشرف على أنه سبب التمكين.

❖ ينظر إلى التمكين على أنه "حالة نفسية للموظف أو المرؤوس" تنتج عن التمكين الذي يقدمه المشرف. ويركز هذا المسار على الإدراك الناتج عن المرؤوس وهكذا يبدو أن هذين المسارين يهتمان بأسباب ونتائج التمكين.<sup>4</sup>

ب. هناك من يرى ببلد أهم التعريفات الخاصة بالتمكين يمكن حصرها في الآتي<sup>5</sup>:

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

<sup>1</sup> -رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، المرجع السابق، ص 47 .

<sup>2</sup> - بية إيمان، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كاداة للتمكين الاقتصادي للمرأة في الجزائر ، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص 22.

<sup>3</sup> - لويس معلوف، المنجد في اللغة والاعلام، الطبعة 27، منشورات دار المشرق، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، 1984، ص 771.

<sup>4</sup> -رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 47، ص 48.

<sup>5</sup> - عطية حسين افندي، تمكين العاملين: مدخل للتنحسين و التطوير المستمر ، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 10، ص 11.

- التمكين هو إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم؛
  - التمكين هو تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤديون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى؛
  - وأيضاً من تعريفات "التمكين" أنه مفهوم يشير إلى مجال واسع من الممارسات التي تعطي مسؤولية للأفراد العاملين في المستويات دون القيادة.
- ج. التمكين نقل للمسؤولية والسلطة، ودعوة للعاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات، وصنع القرارات، وبالتالي في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وهو ما يؤدي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي.<sup>1</sup>
- د. التمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة.<sup>2</sup>
- وهناك العديد من النظريات الإدارية التي تناولت مفهوم التمكين وأسهمت في بلورة مفهومه ومن أهم هذه النظريات نذكر مايلي<sup>3</sup>:

### أولاً: نظرية "X and Y" لصاحبها دوغلاس ماكريغور Douglas Mcgregor

تعتبر خطوة هامة اتجاه التمكين، حيث تؤكد هذه النظرية التي جاءت لتعزز نظرية إثراء العمل، إن الأفراد الذين تتوفر عندهم الخصائص الخمس السابقة سيكون لديهم إثراء العمل كبيراً، وهذا يتطلب وجود حاجة عند هؤلاء للإنجاز والتميز، إما الأفراد الذين لا تتوفر عندهم تلك الحاجة أو تلك الرغبة فلن يكون بمقدورهم إثراء العمل؛ لأنهم لا يتمتعون بدرجة عالية من الخصائص الخمس المذكورة.

تأثر Douglas Mcgregor بأفكار Maslow ودراسات هوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه "الوجه الإنساني في المشروع"، من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y، ولكل من X و Y افتراضات؛ حيث افترضت النظرية أن المديرين نوعان X أو Y حيث X تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفقد روح المبادرة" وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة والإشراف المباشر وبالتالي يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا ما طلب منهم أما Y تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة وحب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية

<sup>1</sup> - أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة، تحت عنوان: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية، على منظمات الأعمال "التحديات - الفرص - الآفاق"، الأردن، 05/03 نوفمبر 2009، ص 7.

<sup>2</sup> - Brown, D. R. and Harvery, An External Approach to Organizational development, New Jersey: Prentice Hall, 2006, p 241

<sup>3</sup> - محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 37، ص 39.

وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي يخلق موظفين مبدعين ومتفوقين ومبادرين ومشاركين وفاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراهم.

### ثانيا: الشخصية البالغة لدى كرس ارقريس Chris Argyis

تعتبر خطوة هامة جدا تجاه التمكين، فيرى كرس ارقريس بأن الدعوة لتمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى إستخدام مصطلح التمكين بشكل حربي فحسب رأيه فانه كان هناك توجه لفكر التمكين منذ عام 1957 فيرى أن المدارس السابقة لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل والحل حسب رأيه يكون من خلال النظر للإنسان على أنه بالغ وناجح وعاقل وبالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤولياته وليس طفل يحتاج دائما للتوجيه والإشراف والمساعدة بل يجب توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل.

كان لهذه النظريات تأثير مهم في الفكر الإداري والتي ترى بأن الاهتمام بالسلوك الإنساني هو السبيل لضمان نجاحات مستقبلية وكذا يجعل من العاملين يحسون بالانتماء إلى منظمات أعمالهم، كما مهدت لبروز التمكين كإستراتيجية يمكن أن تعود بالنفع على منظمات الأعمال إذا ما طبقتها.

### خصائص التمكين:

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التمكين يتسم بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

يرى عدد من الباحثين التمكين على أنه حالة تتميز بخصائص يمكن أن يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشمل:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير؛
  - الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف؛
  - المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف؛
  - المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المنظمة التي يعمل بها؛
- ويرى الكييسي أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم وأن من خصائص تمكين العاملين ما يلي:

- التقدير الذاتي ويعني حرية العاملين في اختياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم؛
- الأهمية الذاتية ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشاراتهم وأهمية الواجب الذي يؤديه وبالاهتمام الذي يحظون به؛

<sup>1</sup> - ياسين محجر ، بحرية باسماعيل، التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من معاناة في العمل، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلوجي والسوسيوولوجي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 15/14 جانفي 2013، ص 862.

- ثقتهم بأنفسهم فالعاملون يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات وقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب؛

- قدرتهم على التأثير وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم الدور الفاعل في منظماتهم وإحساس الآخرين بهم والسماح لهم والاستئناس بمقترحاتهم وللأخذ بأرائهم والاستفادة من ذلك كله

### المطلب الثاني: أهمية تمكين العاملين وأبعاده

#### أهمية تمكين العاملين:

يعد التمكين من الموضوعات التي لاقت اهتماماً فائقاً من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أكدوا في أبحاثهم ودراساتهم بأن تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين الجودة، وتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية كما وقد قدمت الدراسات والبحوث الخاصة بتمكين العاملين الكثير من المؤشرات التي تؤكد على الفوائد المترتبة من اعتماد إستراتيجية تمكين العاملين للمنظمة وللعاملين. وتتلخص تلك الأهمية على المستويين الآتيين.

#### أولاً: بالنسبة للمنظمة

ويحقق تمكين العاملين الفوائد العديدة بالنسبة للمنظمة حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل (المغربي، 2001)، أما ( Daft ، 2001 ) فأشار إلى التأثير الجوهري من تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين على نجاح المنظمة وذلك لكون التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية متطلبات طلبات الزبائن، فضلاً عن السرعة في الاستجابة إلى جانب الكلفة المنخفضة والخيارات المتعددة. فضلاً عن أن التمكين يعد خطوة مهمة في تحقيق التعلم التنظيمي.

#### ثانياً: بالنسبة للعاملين

تعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بـ مسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم. إذ يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتنفيذ معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ومنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار<sup>1</sup>.

وهكذا تتعدد المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين العاملين- وسيقوم الباحث بدراسة وتحليل مدى استشعار العاملين بمجال التطبيق لتلك المزايا والفوائد- وذلك على النحو التالي

(Umiker,1992 ; Bourk ,1998 ; Clark, 1999 ; Dover, K.,1999; Besterfield,et.al.,1999)

<sup>1</sup> - باسم عبد الحسين، اثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 31، 2012، ص 264، ص 265.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، بحث منشور، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001، ص 03.



يوضح الجدول رقم (1.1) فوائد التمكين

فوائد التمكين
1 - زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد.
2 - مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف.
3 - تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي لارتفاع القدرات الابتكارية
4 - توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.
5 - دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل
6 - زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم.
7 - تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين
8 - تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين.
9 - تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ماداموا قد شاركوا في القرار الخاص به.

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظه دمياط، 2001، ص 03.

### أبعاد التمكين:

إن التمكين ليس ميلا يرتبط بالشخصية وإنما هو بنية ديناميكية تجسد الاعتقادات الفردية حول علاقة الفرد ببيئة العمل. وبالتالي فإن بوسعنا أن نفترض بأن المستويات المسبقة من التمكين سوف تؤثر على استجابات الموظفين الباقين، وأن المستويات اللاحقة للتمكين التي تظهر خلال تنفيذ عملية التقليل سوف تؤثر هي الأخرى على استجابات الموظفين الباقين مع مرور الزمن وذلك لأن التمكين إما يتعزز أو يتراجع خلال مسار عملية تقليص الأيدي العاملة.

وحدد لاشلي وماك قولدرك (Lashely and McGoldrick) (1994) والعتيبي (2004) خمسة أبعاد للتمكين يمكن أن نوفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة. وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد باختصار<sup>1</sup>:

- **البعد الأول:** المهمة (Task) يهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها؛ إلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.
- **البعد الثاني:** تحديد المهمة (Task allocation) يأخذ بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤولة عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم؛ إلى أي مدى يتم توجيههم، أو يحتاجون للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ إلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم تدرك أن الموظفين يقومون

<sup>1</sup> - رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 134، ص 135.

بانجاز المهام؟ إلى أي مدى يوجد تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟

- **البعد الثالث: القوة (Power)** يأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم؛ ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكّنين؟ إلى أي مدى تكون السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ إلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟
- **البعد الرابع: الالتزام (Commitment)** يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.
- **البعد الخامس: الثقافة (Culture)** يبحث إلى أي مدى تعزز ثقافة المنظمة الشعور بالتمكين؟ إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة للمهمة، والأدوار، أو التحكم؟

### المطلب الثالث: أسباب وأهداف التمكين

الأسباب: هناك أسباب تدفع المنظمة إلى تبني التمكين، ومن أهمها مايلي:

1. حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق، وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
  2. الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل؛
  3. الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المنافسة؛
  4. أهمية سرعة اتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد؛
  5. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء؛
  6. الحد من تكاليف التشغيل، بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد؛
  7. إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالانجاز في عملهم.
- والحقيقة أنه من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية يمكن المساهمة في إصلاح أحوال المنظمات الإدارية وتحويلها من منظمات خاسرة إلى منظمات ناجحة وفعالة<sup>2</sup>.

### أهداف التمكين:

إن أهداف التمكين حسب Brihman تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

1. توجيه المؤسسات إلى زبائنها؛
2. الاستجابة لمتغيرات المحيط؛
3. التمكين ضروري لتحسين كل الطرق بحذف أسباب الخطأ والتعطل هذا ما جعل اليابانيين يفتحون المجال للتمكين، عندما سمحوا للعمال في سلسلة الإنتاج بإيقافها إذا أبحرت جزءا معيناً من الإنتاج؛

<sup>1</sup> - عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 25، ص 26.

<sup>2</sup> - رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 146.

<sup>3</sup> - مختاري خليدة، سلامي ربيعة، واقع التمكين الوظيفي عند الأطباء والممرضين، مذكرات ليسانس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص 64، ص 65.

4. إعطاء أحسن قرار ملائم؛
5. رفع القدرات للفرد والجماعة وزيادة روح المبادرة؛
6. يجب أن يقود التمكين إلى إدماج وتحفيز الأفراد وإرضاء الزبائن؛
7. الإحساس بالمسؤولية؛
8. زيادة سرعة رد الفعل من طرف المؤسسة.

بعد تناولنا لأراء الباحثين حول أهداف التمكين نشير إلى أن واحد من الأهداف التي لا يمكن التغاضي عنه إلا وهو أن إستراتيجية التمكين تهدف إلى تحرير الإدارة العليا من الانشغال في الجانب العملي والانصراف إلى الجانب الاستراتيجي الذي يعد جانبا خطرا سواء في تحيله للبيئة الخارجية وتأشير الفرص أم في تعزيز رؤية المنظمة من خلال إدراكها لقدراتها الجوهرية والانطلاق إلى رؤى أكثر تطورا.

### المبحث الثاني: تطبيقات تمكين العاملين

#### المطلب الأول: مراحل التمكين

من خلال ما سبق، وجدنا بأن التمكين يعتبر إستراتيجية تسعى المؤسسة لتطبيقها من أجل تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب لذلك سنحاول من خلال هذا العنصر عرض مراحل على هذا الأساس.

#### مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين: يمكن وصفها بما يأتي<sup>1</sup>:

1. تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للتمكين وإزالة العوائق التي تعترض سبيله؛
2. وضع الأهداف وتحديد سقفها الزمنية؛
3. توفير التسهيلات المادية في بيئة العمل؛
4. اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير.

#### المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إستراتيجية التمكين

حتى يتم التطبيق الناجح لعملية تمكين العاملين يجب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين يمكن تحديدها في<sup>2</sup>:

- ✓ صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المنظمات؛
- ✓ التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين؛
- ✓ نبذ الرقابة المباشرة والاستعاضة عنها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين؛

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، الطبعة العربية، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص 96.

<sup>2</sup> - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص 99، ص 101.

- ✓ اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين؛
- ✓ التزام المنظمة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين؛
- ✓ اعتماد أنماط تنظيمية مرنة ورشيقة بدلاً من الأنماط التقليدية؛
- ✓ توفير المعلومات عن الأداء المنظمي والجماعي والفردى؛
- ✓ تغيير نظم الرقابة المباشرة إلى نظم الرقابة الذاتية باعتماد منهج منح حرية التصرف؛
- ✓ اعتماد النمط القيادي المناسب للتمكين والدعم لخطته؛
- ✓ تهيئة الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفاعل لخطط التمكين.

ولتحقيق ذلك لا بد من إحداث تحول في فكر وإستراتيجية الإدارة. وتعتمد ثقافة التمكين على اندماج ومشاركة الجميع كل من الإدارة والعاملين على حدٍ سواء لتحقيق النجاح. فالالتزام ومشاركة القيادات الإدارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين. وتمكين العاملين لا يعنى بحال من الأحوال سحب البساط من المديرين ولكن التركيز بدلاً من ذلك على توفير الوقت والجهد للمديرين للعمل بكفاءة. وقد وصف Nixon إستراتيجية تمكين العاملين من خمس نقاط، وتتضمن:

1. بناء الرؤية.
2. تحديد الأولويات.
3. بناء وتطوير علاقات مع زملاء العمل.
4. توسيع شبكة العمل.
5. إستخدام دعم المجموعات الداخلية والخارجية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أنواع ومستويات تمكين العاملين

قسم (Suominen 2005) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع وهي<sup>2</sup>:

- أ- التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في إتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.
- ب- التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

<sup>1</sup> - سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، مصر، 29/27 نوفمبر، 2004، ص 96، ص 97.

<sup>2</sup> - <http://www.hrdiscussion.com/hr46569.html> بتاريخ 2013/05/03 بتوقيت . 16:35

ج- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة

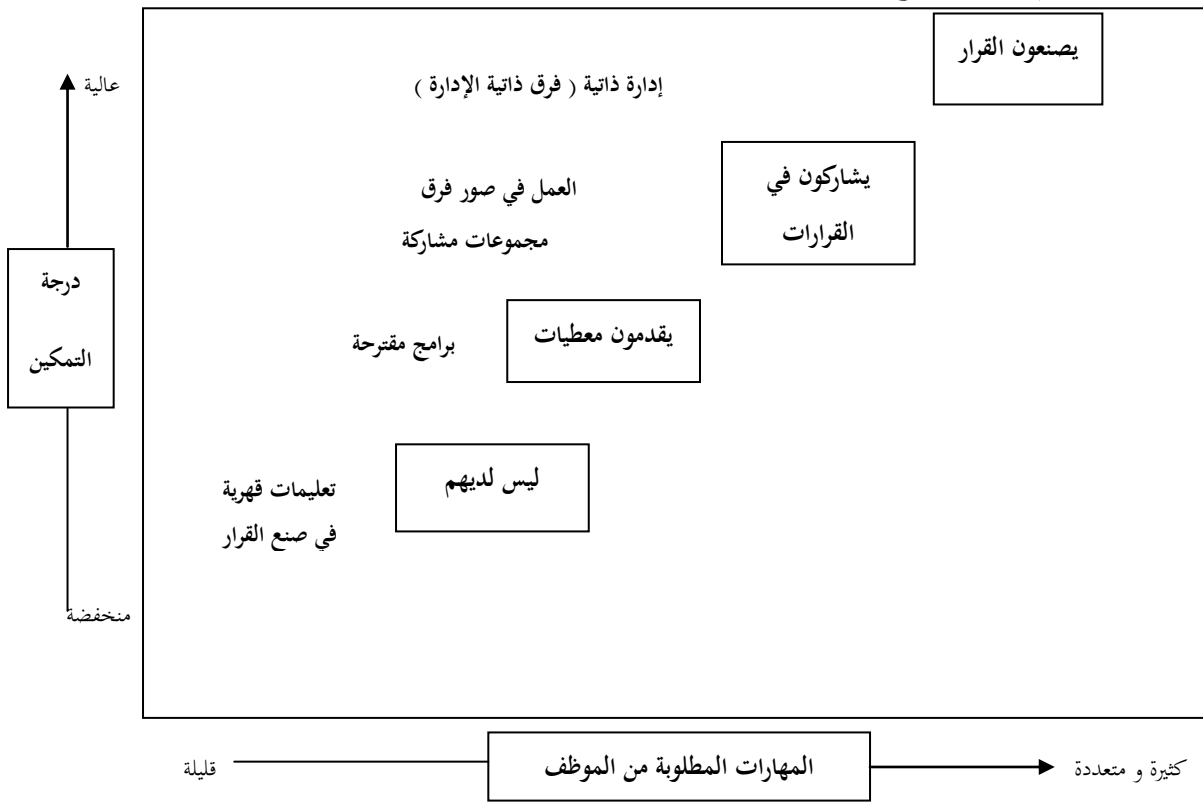
### مستويات التمكين<sup>1</sup>:

تطبق الكثير من المنظمات اليوم برامج تمكين العاملين ولكن بدرجات مختلفة، وتضم درجات أو نسب أو مستويات التمكين بطريقة تصاعديّة التالى:

التقرير ← النصيحة ← التوصية ← إتخاذ القرار ← التنفيذ

وبشكل عام فإن أساليب التمكين كما حددها (أفندي، 2003) تسير في تسلسل كما هو موضح بالشكل التالى:

الشكل رقم (1.1) يوضح: تسلسل عملية تمكين العاملين



المصدر: حسين أفندي (2003)

كما نلاحظ فإن تدرج مستويات التمكين يبدأ من إنعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجية المنظمة.

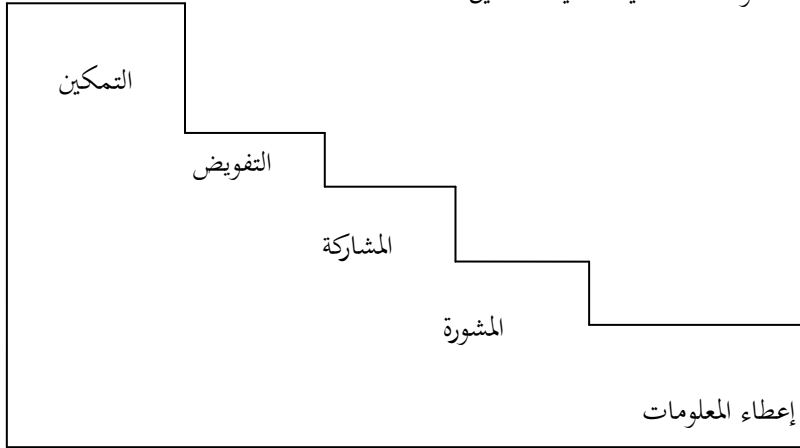
<sup>1</sup> - رزان احمد، حلقة بحث بعنوان " إدارة التمكين "، جامعة دمشق- كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، الجمهورية العربية السورية، 2007-2008، ص 13، ص 14.



وإذا كان التمكين هو قمة تدخل العاملين واشتراكهم في صنع واتخاذ القرارات فإن ذلك يتم على مستوى الأفراد ومجموعات العمل ومن خلال التمثيل للمجموعة أو بطريقة آلية ونظامية حيث تناسب المعلومات بحرية كاملة ويتخذ القرار أفضل الأفراد بغض النظر عن مكانتهم أو وظيفتهم.

هذا وتتخذ الخطوات الأساسية لعملية تمكين العاملين الشكل الآتي:

الشكل رقم (2.1) يوضح الخطوات الأساسية لعملية التمكين



المصدر: من اعداد الطالبة

حيث أن النشاط الرئيسي في هذا الشكل هو المشاركة في إتخاذ القرار وهذا يتطلب إهتماماً خاصاً بالقرارات الأولية يمكن إتخاذها حين يكون هناك إتفاق بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة ولكن إذا حدث إختلاف فإن المشاركة ستأخذ شكل التفاوض الذي لا يشمل بالضرورة الشكل الرسمي للتفاوض حيث يكون هناك أخذ ورد بالمناقشة حتى يتم تحقيق الفائدة المطلوبة من المناقشة.

### المطلب الرابع: معوقات تطبيق التمكين في المنظمات

قد تواجه المنظمات العربية بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات، مايلي<sup>1</sup>:

- ✓ البناء التنظيمي الهرمي؛
- ✓ المركزية الشديدة في سلطة إتخاذ القرارات؛
- ✓ خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
- ✓ عدم الرغبة في التغيير؛

<sup>1</sup> - سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره ، ص 110.

- ✓ خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة؛
- ✓ خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة؛
- ✓ الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار؛
- ✓ السرية في تبادل المعلومات، وضعف نظام التحفيز؛
- ✓ تفضيل بأسلوب القيادة الإدارية التقليدية؛
- ✓ ضعف التدريب والتطوير الذاتي؛
- ✓ عدم الثقة الإدارية؛
- ✓ عدم ملاءمة نظام المكافآت؛
- ✓ إختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين.

### خلاصة الفصل:

إن مصطلح تمكين العاملين كمفهوم إداري حديث جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات العربية كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق، حيث أظهرت الدراسات أن نجاح إستراتيجية التمكين يعتمد على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها للتمكين. والاعتقاد البارز أن التمكين كممارسة إدارية يمكن أن تتطابق مع القيم الثقافية لبعض المجتمعات مقارنة مع مجتمعات أخرى.

وأخيراً، يتضح أن عملية تطبيق تمكين العاملين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل، وإنما عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها.

الفصل الثاني

الإستراتيجية ودورها في تحقيق

التفوق التنافسي

### تمهيد الفصل:

تجمع أدبيات الفكر التسييري على أن حيازة ميزة تنافسية مستدامة يعتبر هدفا إستراتيجيا، تسعى أغلب المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل الضغوط التنافسية التي يتسم بها الاقتصاد العالمي المبني على الجودة، والمعرفة، والكفاءات، الأمر الذي يفرض على المؤسسة الاقتصادية حتمية انتهاج نظام التسيير الإستراتيجي لمواردها وكفاءاتها الداخلية بغية تحديد مصادر الميزة التنافسية الكامنة في بيئتها الداخلية بهدف تمييزها واستغلالها بكفاءة من جهة، والتعرف بدقة على مختلف فرص البيئة التنافسية لاستثمارها وتجنب التهديدات والمخاطر الملازمة لها من جهة أخرى، الأمر الذي يمكّن المؤسسة من اختيار أنسب الإستراتيجيات التنافسية المحققة لأهدافها الإستراتيجية.

في إطار هذا السياق نهدف ضمن هذا الفصل إلى تحليل الإطار النظري للميزة التنافسية مع الإشارة إلى أهمية تطبيق المؤسسة الاقتصادية لنظام التسيير الإستراتيجي وأثر التحليل الإستراتيجي للبيئة التنافسية في اختيار الإستراتيجيات المحققة لها، وبالتالي نتناول ضمن هذا الفصل المباحث التالية:

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإستراتيجية.**

**المبحث الثاني: الميزة التنافسية.**

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإستراتيجيةالمطلب الأول: مفهوم إستراتيجية المنظمة

للإستراتيجية مفاهيم متعددة تناولها العديد من الباحثين والمتخصصين في الشؤون الإستراتيجية، ونظرا لهذا التنوع من الصعب تقديم تعريف دقيق ومحدد للإستراتيجية وفيما يلي سنقدم مجموعة من التعاريف تحدد أصل كلمة إستراتيجية وتبرز التنوع والاختلاف حول مفهومها.

**الأصل لكلمة إستراتيجية:** تستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية « Strategos » والتي تعني "الدهاء في المناورة العسكرية للتضليل أو المباغنة أو المفاجأة للعدو لتحقيق النصر"<sup>1</sup>.

ومن نفس المنطلق عرفها « Sunzi » بأنها "فن الحرب"<sup>2</sup>

وظهر مصطلح الإستراتيجية في القرن التاسع عشر على يد ممارسين في العلوم والفنون العسكرية أمثال: "فيتته" و"هرت" و"مولتك" و"بوني"، ولأنها كانت حكرا على كبار القادة العسكريين واتصافها بالسرية وعدم تدوينها والاكتفاء بوجودها بفكر القادة، أدى هذا إلى عدم الوضوح وسوء الفهم مما نتج عنه مرادفة الإستراتيجية بالحرب أو المعركة.

وانتقل المصطلح في القرن العشرين من ذهن القادة العسكريين إلى الدراسات الأكاديمية وبدء مرحلة جديدة من التنظير والتوثيق لهذه الوسيلة أو الأسلوب ونقلها لحقول المعرفة الأخرى، كالعلوم السياسية والعلوم الإدارية وظهر حديثا بمسمى "الدراسات الإستراتيجية".

وأصبح هناك تمييز بين الإستراتيجية والتكتيك، فالإستراتيجية تطلق على التخطيط المتكامل، أما التحركات التي تتم في إطاره فتسمى تكتيكا<sup>3</sup>. حيث أن الإستراتيجية تكون مسؤولة عن الحرب ككل غير قابلة للتقسيم، هدفها النصر. في حين نجد أن التكتيك يعني بحركة القوى في حضور العدو بميدان المعركة<sup>1</sup>.

ومن منظور تقليدي أو تاريخي يعكس مصطلح "إستراتيجي" جذورا عسكرية قوية. يستخدم القادة العسكريون الإستراتيجية في التعامل مع خصومهم عبر سنوات التاريخ الإنساني، قد فكر عدد كبير من أصحاب النظريات العسكرية مليا بما في ذلك: Alexander the Great, Kar von Clausewitz, Napoleon, Douglas Mac Arthur. وكتبوا حول الإستراتيجية من زوايا مختلفة كثيرة المقدمة المنطقية الأساسية في الإستراتيجية، أن أحد الخصوم يمكن أن يهزم منافسه

<sup>1</sup> - نوال شين، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008، ص 1.

<sup>2</sup> - H.KrifaSchneider, Cours de stratégie de l'entreprise, Université de Lille1, Paris 1998/1999, P 1.

<sup>3</sup> - نوال شين، مرجع سبق ذكره، ص 1، ص 2.

— حتى إذا كان الأكبر والأكثر قوة — إذا استطاع أن يناور بذكاء في المعركة، أو يشتبك على أرض مواتية لإمكاناته ومهاراته الذاتية.<sup>2</sup>

ومن أهم تعاريف الإدارة الإستراتيجية نجد:

عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها "منهج للتكيف مع البيئة المتغيرة والمستقبل المجهول للمؤسسة" و"أداة لتعزيز إمكاناتها في مواجهة منافسيها" عن طريق "صياغة وتطبيق وتقييم التصرفات التي من شأنها وضع أهدافها موضع التنفيذ".

ومن بين أهم خصائص الإدارة الإستراتيجية نذكر:

- التركيز على المدى البعيد؛
- استغلال الفرص وتجنب المخاطر باستعمال نقاط القوة والحد من نقاط الضعف؛
- تخصيص موارد المؤسسة بما يتلاءم وتحقيق أهدافها؛
- السعي للحصول على ميزة تنافسية تضمن التفوق والاستمرارية؛
- تشكيل قرارات المؤسسة والعمل على تنفيذها وتقييمها بما يضمن نجاح العملية الإستراتيجية.<sup>3</sup>

#### المطلب الثاني: أهداف الإدارة الإستراتيجية<sup>4</sup>

1. تهيئة المنظمة داخليًا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
2. تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
3. إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
4. زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 12 .

<sup>2</sup> - روبرت. أ. بتس-ديفيد. لى، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص 27.

<sup>3</sup> - مراد محبوب، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007، ص 17.

<sup>4</sup> - مفكرة الاسلام، اهداف الادارة <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Edara-Estratige/2006/03/18/4272.html>

الاستراتيجية، تاريخ التصفح 20/03/2013.

5. التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
6. تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرًا وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
7. وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معنية يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
8. تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضع الرسائل الغامضة.
9. وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
10. تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

وللتمييز بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي نستعرض الجدول الموالي:

جدول رقم (1.2): الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي.

مجالات الاختلاف	التخطيط الإستراتيجي	الإدارة الإستراتيجية
الهدف	تحديد الوضعية المرغوبة أو المتوقعة والتي تحقق أكبر ربح ممكن	وضع شروط الفعالية بتكليف المؤسسة لبيئتها الداخلية مع الخارجية
المدة	طويل المدى	قصيرة، متوسطة وطويلة
البعد	اقتصادي	اقتصادي، اجتماعي تنظيمي
نمط التنظيم	القرارات من صلاحية الإدارة العليا	لا مركزي، إدارة بالأهداف
درجة الاستجابة للتحويلات	بطء وغير فعال	سرعة الاستجابة للتحويلات والمراجعة المستمرة للأهداف (نظام معلومات)
الاهتمام بالتسويق	ضعيف (الاهتمام بالإنتاج)	مرتفع (إشباع حاجات العملاء)

المصدر: مراد محبوب، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007، ص 25.



### المطلب الثالث: مستويات الإستراتيجية

عند الحديث عن الخيار الإستراتيجي، يجب توضيح المستوى الذي يعمل فيه ذلك الخيار، "فالفشل في التمييز بين مستويات الإستراتيجية يعد من أكثر الأخطاء شيوعاً عند تحديد الإستراتيجية".

ويختلف الكتاب والباحثون في تحديد عدد مستويات الإستراتيجية، وينبع ذلك الاختلاف من تباين وجهات نظر ورؤى الباحثين ومن اختلاف طبيعة وحجم وتعدد أنشطة المنظمات التي يجرون بحوثهم عليها.

ويعد تقسيم الإستراتيجية إلى ثلاثة مستويات من أكثر الاتجاهات شيوعاً بين الكتاب، ومن هذه المستويات هي:

أ. الإستراتيجية على مستوى المنظمة.

ب. الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال.

ت. الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.

ويضيف بعض الكتاب مستوى آخر متمثلاً بالإستراتيجية على المستوى التشغيلي، ومهما اختلف الكتاب في تحديدهم لهذه المستويات، إلا أنهم يتفقون على ضرورة تكامل وتفاعل هذه المستويات فيما بينها، "إذ أن التنسيق بين المستويات الإستراتيجية أمر أساسي في تعظيم تأثيرها الاستراتيجي"، وقد تماثل الإستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى الأعمال حينما تكون المنظمة:

- ذات خط أعمال واحد أو نشاط واحد.

- كبيرة تتجنب التوسع.

- صغيرة تنتج منتجات متماثلة.

وبما أن هذه الدراسة تبحث في الخيار الاستراتيجي على مستوى المنظمة فسيتم التركيز على هذا المستوى وما يتضمنه من بدائل يمكن للمنظمات أن تختار منها.

فالإستراتيجية على مستوى المنظمة، تعد ذات طابع شمولي، وهي أكثر قدرة على تحويل رسالة المنظمة إلى أفعال وتصرفات عملية، وهي تتعلق بالقرارات طويلة الأمد، وبالتالي فهي لا تتغير بصورة متكررة، وبشكل عام تصاغ الاستراتيجيات في هذا المستوى بصورة عامة عند مقارنتها بالاستراتيجيات في المستويات الأخرى، "والسؤال الأساسي الذي يواجه الإدارة العليا عند اختيار الإستراتيجية على مستوى المنظمة ينصب على ماهية مجال العمل التي يجب أن تخوضه المنظمة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية ، الطبعة الأولى، عمان- دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، 2012م- 1433هـ، ص30، ص31.

أما الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، فيتم اختيارها انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، لها وتحديد إمكانياتها والأهداف المطلوبة منها، وهي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية لوحدة الأعمال الإستراتيجية.

"وتحدد الإستراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال الكيفية التي تتنافس بها المنظمة في كل مجال من مجالات أعمالها"، وعادة ما تركز الإستراتيجية في هذا المستوى على محاولة خلق تكامل وتنسيق مع استراتيجيات وحدات الأعمال الأخرى للوصول إلى عمل موحد ضمن إطار الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة ككل، وتحاول الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال من خلق وإدامة الميزة التنافسية لكل وحدة من هذه الوحدات.

أما الإستراتيجية على المستوى الوظيفي، فهي أكثر تفصيلا وتحديدًا للمجالات الوظيفية في المنظمة من تسويق، تمويل، عمليات، إدارة الموارد البشرية والبحث والتطوير. وهي تركز بصورة عامة على التكامل والمشاركة بين الوظائف المختلفة، والتأكد من أن هذه الوظائف تعمل بصورة مشتركة لتحقيق التوجهات الإستراتيجية العامة بالمنظمة، ويتسم أمد هذه الاستراتيجيات بقصره إذا قورن بالإطار الزمني للاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال أو على مستوى المنظمة. ويحسب أمد هذا التوقيت إلى قياس مستوى الأداء، "إذ أن الاستراتيجيات الوظيفية يكون العمل على قياس مستوى أدائها تفصيلا وأكثر تحديدا إذا ما قورن بقياس مستوى الأداء على مستوى استراتيجيات الأعمال أو إستراتيجيات المنظمة ككل والذي يتسم بكونه مرنا وأكثر عمومية".<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: تنافسية المؤسسة

في ظل مرحلة اشتدت فيها المنافسة أكثر من أي وقت مضى نتيجة لحدوث تحولات جذرية لكثير من الظروف والمعطيات، بات من الضروري إعادة النظر في التقنيات والأساليب المستخدمة لمواجهة هذه التحولات، وتعتبر التنافسية أحد أهم تلك الأدوات الحديثة التي حظيت بإهتمام الإدارة المعاصرة نظرا لأهميتها في تمكين المؤسسة من مواجهة منافسيها، وهذا لم سيكون محور اهتمامنا في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مفهوم التنافسية والميزة التنافسية

1/ تعريف التنافسية<sup>2</sup>: من بين التعاريف التي أعطيت للتنافسية نجد

تعريف فريد النجار: "التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الربحية، والنمو، والاستقرار، والتوسع، والابتكار، والتجديد."

<sup>1</sup> - محي الدين قطب، المرجع السابق، ص 32.

<sup>2</sup> - بن فايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، ملذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011، ص 50، ص 51.

تعريف Roger Perceron : "التنافسية هي القدرة على الحفاظ باستمرار وبصفة دائمة، وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير على تحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها.

يتضح لنا أولاً وقبل كل شيء بأن التنافسية تعتمد على مجموعة من المؤشرات انطلاقاً من قدرتها على مسايرة المنافسة والاصمود أمامها، بالاعتماد على استراتيجيات هجومية وتقدم منتجات ذات جودة عالية مع مراعاة تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في الربح، النمو، والاستمرار، علماً أن الوصول إلى ذلك يتم بالتركيز أكثر على الابتكار والتجديد كسلاح للتنافس في عصر العولمة الاقتصادية."

نستنتج أن المؤسسة من خلال نقاط قوتها وضعفها الداخلية، ومدى قدرتها على التكيف مع التهديدات والفرص المتاحة في البيئة التنافسية، يتحدد مدى قدرتها على المنافسة أو بالأحرى تنافسيتها، سواء محلياً أو عالمياً، حيث تزيد و تنقص حسب قوتها ومدى تحكمها في العناصر البيئية وتأقلمها معها.

## 2/ تعريف الميزة التنافسية:<sup>1</sup>

لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية وإدارتها خلال العقدين المنصرمين من مفهوم الميزة التنافسية. فبروز هذا المفهوم وهيمنته على مختلف التوجهات الإستراتيجية دفع بعضهم إلى القول بأنه "يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها إدارة الميزة التنافسية، فهي عملية تحديد وتطوير واستخدام الميزة بشكل واضح وملموس بحيث يمكن تطبيقه والحفاظ عليه".

ولا يزال هذا التوجه نحو إرساء قواعد محددة حول الميزة التنافسية مستمراً، إذ أن الأبعاد والعناصر التي تتفاعل معها الميزة التنافسية متعددة ومتنوعة، الأمر الذي أدى إلى انعدام التعريف المحدد تماماً والمتفق عليه حول الميزة التنافسية. "وبصورة عامة، فإن حداثة حقل الإدارة الإستراتيجية، قد جعل بعضاً من مفاهيمه وبضمنها الميزة التنافسية ما يزال بدون تعريف محدد تماماً".

## التعريف الأول:

الميزة التنافسية عند McGahan هي "أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين"، والكتابة بهذا التعريف تربط الميزة التنافسية بمقاييس عامة غير محددة، ولا توضح كيف أن الكفاءة (النجاز المخرجات بأقل قدر من المدخلات) أو الفاعلية (النجاز الأهداف من خلال الموارد المتاحة) يمكنهما تحقيق الميزة التنافسية.

ويركز (Czepiel) على عنصرَي القيمة والزمن في إيراده لمفهوم الميزة التنافسية، فالميزة يجب أن تخلق قيمة يشعر بها الزبائن على ألا تكون مؤقتة، من هنا فإن الميزة التنافسية، هي عبارة عن "القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن".

<sup>1</sup> - محي الدين قطب، مرجع سبق ذكره، ص 79، ص 80.

ويعطي (Macmillan & Tampoe) تعريفا مطلقا للميزة التنافسية في تركيزهم على نتيحتها النهائية، فهي "الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها الفوز في منافستها مع الآخرين".

ومما تقدم يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لربائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها.

### التعريف الثاني:

من خلال مراجعة أدبيات التسيير يظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى "Chamberlin, 1939" ثم إلى "Selznick" الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف "شاندرلر" و"هوفر" (Schendel & Hofer) الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من "بورتر" و"داي" (Porter, 1985 & Day, 1984) الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبرا أنها تعد هدف الإستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.

كما ينظر للميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية"، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم. وهو ما يؤكد "السلمي" في تعريفه للميزة التنافسية على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها"<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية

تمتلك الميزة التنافسية بالخصائص التالية<sup>2</sup>:

- تبنى على أساس الاختلاف عن المنافسين، وتجنب التشابه لتحقيق التميز؛
- تؤسس على المدى الطويل لأنها تحتم بالفرص المستقبلية؛
- مركزة جغرافيا لضمان التخصص.

<sup>1</sup> - سملاي مجذوب، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 6.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح بومخيم، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر، 2010، ص 3.

وحتى تثبت الميزة التنافسية فعاليتها يجب أن تتوفر على الشروط التالية:

- التفوق على المنافسين، وتحقيق أسبقية في مجال النشاط؛
- ضمان استمراريتها عبر الزمن، فلا تكون محدودة بفترة زمنية معينة، مناسبة، أو حادثة؛
- خلق صعوبة للمنافسين فيتعذر عليهم تقليدها، ويصعب عليهم إلغاؤها.

### المطلب الثالث: أنواع ومصادر الميزة التنافسية

#### أولاً: الأنواع

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.<sup>1</sup>

- 1 - **ميزة التكلفة الأقل:** يمكن للمؤسسة أن تملك ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين. وللحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.
- 2 - **ميزة التميز:** ويقصد بها تقديم منتج يختلف عن منتجات المنافسين أي كمنتج ذو جودة عالية أو منتج أصلي أو متجدد، وهذا التميز يكون مدرك بوضوح من طرف العميل، كما يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يمكن تقليدها بسهولة.

#### ثانياً: مصادر الميزة التنافسية

تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين يتمثل أولها في التفكير الإستراتيجي كوسيلة لبناء ميزة تنافسية والثاني في مدخل الموارد بنوعيتها.<sup>2</sup>

#### ● التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية

إن تبني الفكر الإستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغير أذواق العملاء، زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر والسريع.

إن مفهوم التفكير الإستراتيجي يأخذ بالتفكير الإيجابي للمنظمة الذي يضمن لها البقاء والنجاح ومن ثم التفوق لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها واجتناب التهديدات الممكنة التعرض لها بمبدأ الحيطة والحذر، وعليه يجب على المنظمة امتلاك التفكير الإستراتيجي البناء الذي له إمكانية الاستقطاب، التحليل، التدقيق، والتمحيص في ما هو موجود داخل وخارج المنظمة، والإجابة على مدى إمكانية التوافق بينهما من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المنظمة وكذا السبق في ذلك وتضييعها على المنافسين.

<sup>1</sup> - نايلي بدرية، البطاقات البنكية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للبنوك، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2012، ص 33، ص 34.

<sup>2</sup> - قويدر لويوة، كشيده حبيبة، مداخله بعنوان دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 28/27 نوفمبر، 2007، ص 7، ص 8.

• مدخل الموارد أساس لبناء ميزة تنافسية

إذا كان امتلاك إستراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية، فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الإستراتيجيات التنافسية، بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات.

**المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية<sup>1</sup>**

**1- بُعد الكلفة:** إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

إن الكلفة الأقل هي الهدف العملي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها. إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية الملائمة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة.

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

**2- بعد الجودة:** إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن، إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

**3- بعد المرونة:** تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.

إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.

- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

<sup>1</sup> - أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص 13 .

- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

**4- بعد التسليم:** إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.

## خاتمة الفصل:

التطورات السريعة للأحداث في عصر المعلومات، والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة، والتغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات دفعت العديد من المؤسسات إلى الاعتماد على الإستراتيجية، فتبني المؤسسة لهذه الأخيرة يعد من الأهمية بمكان اعتبار أنها تساعد في توجيه أنشطتها، وتكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق الأهداف الرئيسية من منظور جديد، مركزة بصورة أساسية على المستقبل. فهي تقرب المؤسسة من بيئتها التنافسية، تعرفها عليها وتساعد في تحليلها، ذلك أن هذه الأخيرة تمارس ضغوطا مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن اكتساب ميزة تنافسية تؤهلها لضمان استمرارية نشاطها من جهة، وتحقيق الأسيقية على منافسيها من جهة أخرى، وتضيف هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة من تعقيدها، وترفع من شدة قواها التنافسية.



## الفصل الثالث

معرض وتحليل البيانات الميدانية

ونائج الدراسة

**المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري وكالة - ورقة -****المطلب الأول: نشأة البنك الوطني الجزائري**

تأسس البنك الوطني بمرسوم 66-178 بتاريخ 13 جوان 1966 على شكل شركة وطنية تسيير بواسطة القانون الأساسي لها والتشريع التجاري والتشريع الذي يخص الشركات الحليفة ما لم تتعارض مع القانون الأساسي المنشئ لها على الرغم من أنها أسست على شكل شركة وطنية برأس مال 20 مليون دج، إلا أن هذه الوضعية اختلفت بعض الشيء بمفهوم شركة وطنية ذلك، ومن خلال المادة السابعة، سمح للجمهورية بالمساهمة في رأس المال بمعدل قدره 50% وقد يصل إلى حد مبلغ مساهمة الدولة في رأس المال الذي اشرنا إليه أعلاه، وتم وضع حد لهذه المساهمة الخاصة في رأس مال البنك بحلول 1970 أين تم شراء جميع المساهمات من طرف الدولة ليصبح البنك ملك للدولة، حسب القانون الأساسي فان البنك يسير من قبل رئيس المدير عام ومجلس إدارة من مختلف الوزارات ويعمل كبنك ودائع قصيرة وطويلة الأجل وتمويل مختلف حاجيات الاستغلال والاستثمارات لجميع الأعوان الاقتصاديين والقطاعات الاقتصادية كالصناعة، التجارة... الخ. كما أنها استخدمت كأداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي.

حتى سنة 1982 قام البنك الوطني الجزائري بكل الوظائف كأى بنك تجاري إلا أنه كان له حق الامتياز في تمويل القطاع الزراعي مبدأ الدعم المالي والقروض وهذا تطبيقا لسياسة الحكومة في هذا المجال.

في 16 فيفري 1989 أصبح البنك الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة بالأسهم، تسيير وفقا لقوانين 01-88، 03-88، 04-88 لـ 12 جانفي 1988 وقانون 88-119 لـ 21 جانفي 1988 وقانون 88-177 لـ 28 سبتمبر 1988 والقانون التجاري. وبقيت تسميته بالبنك الوطني الجزائري وبالاختصار ب و ج وبقي المقر الاجتماعي بالجزائر ب 8 شارع شي غيفارة وحدد مدته ب 99 سنة ابتداء من التسجيل الرسمي بالسجل التجاري. وينقسم رأس مال البنك الوطني الجزائري والذي حدد في أول جمعية تأسيسه بمليار دج مقسم إلى ألف، أهم قيمة كل سهم مليون دج ومقسمة بين:

1. حصة من 1 إلى 350 مكتتب فيها من صندوق المساهمة "وسايل الانتاج".
2. من 351 إلى 700 حصة مكتتب فيها من صندوق المساهمة "المناجم، المحروقات، الهيدروليه".
3. من 701 إلى 900 حصة مكتتب فيها من صندوق المساهمة "الصناعة الغذائية".
4. من 901 إلى 1000 حصة مكتتب فيها من صندوق المساهمة "الصناعات المختلفة".

**المطلب الثاني: مهام وأهداف البنك الوطني الجزائري BNA**

كما أن لكل مؤسسة أهداف مسطرة فلا بد لها من مهام تقوم بها من اجل تحقيقها، فالبنك الوطني الجزائري له أهداف مسطرة على المدى الطويل والمتوسط مستخلصة من الإستراتيجية والسياسية العامة للبنك يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

**I. مهامه: تتمثل مهام البنك الوطني الجزائري في:**

- تنفيذ برنامج الدولة المتعلق بالائتمان القصير والمتوسط الأجل وفق الأسس المصرفية التقليدية بشأن المخاطر والضمانات
- كتسهيلات الصندوق، السحب على المكشوف... الخ؛
- إقراض المنشآت الصناعية منها العامة والخاصة؛
- خصم الأوراق التجارية والأوراق المالية أيضا عند التسديد؛
- تسيير نشاط البنوك التجارية الأجنبية إضافة إلى صناديق القرض الفلاحي؛
- تقديم الضمانات لكل الأسواق العمومية عند الإستيراد عن طريق القروض الأجنبية وتمويل عمليات التجارة الخارجية؛
- قبول الودائع من طرف الجمهور ومختلف المؤسسات وإعادة إستثمارها؛
- يلعب دور البنك المرسل بالنسبة للبنوك الأجنبية.

**II. أهدافه: للبنك أهداف يسعى لتحقيقها خاصة ما يتعلق منها بتحسين الأداء ونذكر منها:**

- تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من أجل ضمان التحويلات اللازمة للتطور التجاري وذلك بإدخال تقنيات جديدة في ميدان التسيير والتسويق؛
- تحسين وتطوير أنظمة المعلومات والوسائل التقنية؛
- تكوين المراقبة عن طريق تقدير الوسائل المادية والتقنية.

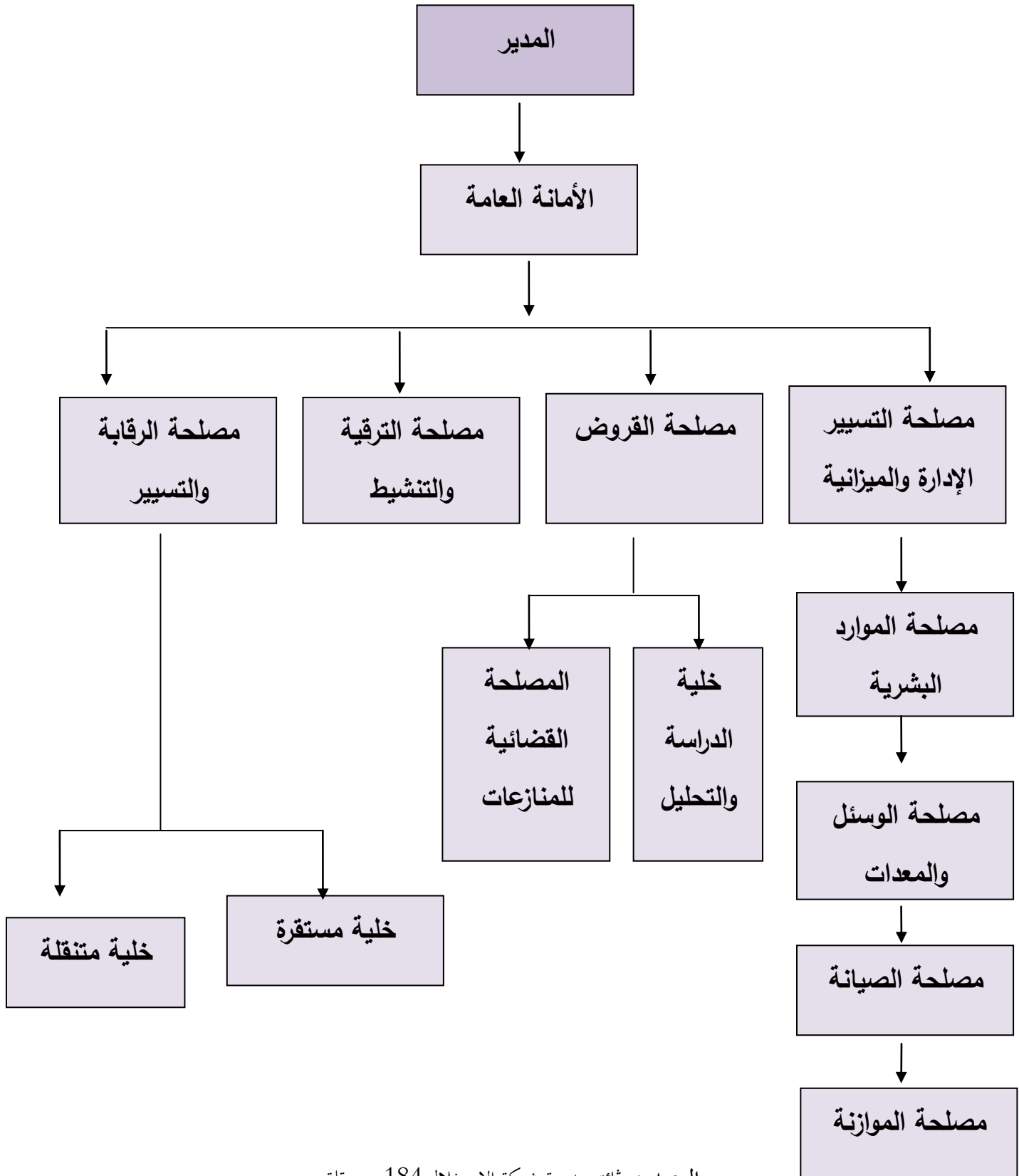
**المطلب الثالث: تقديم عام مديرية شبكة الاستغلال 184 بورقلة****I. تعريف مديرية شبكة الاستغلال 184 بورقلة:**

تعتبر مديرية شبكة الإستغلال 184 بورقلة إحدى المديريات التي دشنت مع الوكالة الرئيسية لها يوم 03 حرم 1415 هـ الموافق لـ 13 يونيو 1994 بمقر نهب جيش التحرير الوطني بورقلة على يد السيد محمد ترياش المدير العام الأول لها، وحاليا ممثلة من قبل السيد سيساوي، ويقدر رأس مالها 146.000.000.00 دج حيث تشرف هذه الأخيرة على 13 وكالة المتمثلة في:

- غرداية 291 - غرداية 292 - بريان 294 - لقرارة 295 - متليلي 296
- افلو 297 - الاغواط 301 - تمنراست 773 - تقرت 941 - ورقلة 943
- ورقلة 944 - جانت 945 - ورقلة 946 - حاسي مسعود 947

المصدر: وثائق مديرية شبكة الاستغلال 184- بورقلة

الشكل رقم (1.3): الهيكل التنظيمي لمديرية شبكة الإستغلال 184 بورقلة.



المصدر: وثائق مديرية شبكة الاستغلال 184 - ورقلة -

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة وتصميم الإستبيان**

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج ومجتمع وعينة وأداة ودلالات الصدق والثبات المستخدمة في هذا البحث والمتغيرات والإجراءات والمعالجات الإحصائية لهذا البحث، وفيما يأتي بيان ذلك:

**المطلب الأول: منهجية الدراسة**

ينتمي بحثنا هذا إلى نوع الدراسات الإستطلاعية وعليه إعتدنا على منهجية وتقنية تتناسب مع دراستنا وهي الإستبيان من أجل تحقيق أهدافنا للوصول إلى الحقائق والنتائج ذات قيمة علمية، كما هي موجودة في الواقع. فطبيعة الموضوع هي التي ترفض التقنيات المنهجية الأخرى، ومنه حاولنا قدر المستطاع التحكم في هذه التقنية واستخدامها بالشكل الصحيح من أجل الحصول على البيانات المطلوب جمعها وتحليلها ثم تقديم التفسيرات الممكنة، كما حاولنا قدر الإمكان تجنب الأخطاء والتحيز، والذاتية للخروج بنتائج ذات قيمة علمية عالية.

عن طريق توزيع مجموعة من الإستبيانات وذلك لتحديد درجة تمكين العاملين لتحقيق الميزة التنافسية، ومدى قدرتهم على إتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، وكذلك درجة إستقلاليتهم وقدرتهم على التحكم في الموارد المتاحة في بيئتهم.

لأغراض هذا البحث إستخدمت المنهج الوصفي لجمع البيانات من مجتمع البحث والتعرف على خصائصه ومعرفة واقع تمكين العاملين في البنوك الجزائرية ( البنك الوطني الجزائري وكالة ورقلة ) وهذا الأسلوب يناسب أغراض البحث.

**مجتمع البحث:** يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين الإداريين في البنوك الجزائرية ( الذين طبيعة عملهم في الأقسام الإدارية في البنوك فقط مع إستثناء مديري البنوك )؛ وذلك لتحقيق أهداف البحث التي تتطلع لمعرفة واقع التمكين من وجهة نظر العاملين وليس الرؤساء؛ وذلك لأن التمكين يقع على العاملين ومن باب أولى إستطلاع آرائهم بموضوع التمكين من خلالهم بشكل مباشر، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع البحث (45) عاملاً إدارياً من BNA وكالة ورقلة؛

**عينة البحث:** تم إسترجاع (30 إستبيان ) من أصل 45 إستبيان، وقد تم إختيار العينة بطريقة عشوائية والجدول الآتية تبين توزيع عينة البحث حسب المتغيرات الديمغرافية لأفراد هذه العينة. ويبين الجدول رقم (5.3) توزيع أفراد مجتمع البحث.

**أداة الدراسة:**

تم تطوير أداة الدراسة بعد الإطلاع على الدراسات السابقة في مجال تمكين العاملين والميزة التنافسية، وصمم الباحث الإستبيان وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي ( موافق بشدة - محايد - لا أوافق بشدة ) وقد تكونت الأداة من ثلاثة أقسام وهي:

**القسم الأول:** ويضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية: الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخدمة بالبنك، الرتبة الإدارية.

**القسم الثاني:** يضمن مقياس تمكين العاملين بأبعادها الخمسة تقيسها (19) عبارة وفق مقياس ليكارت الثلاثي، حيث اعتمدت على المقاييس التي استخدمها كل من (Gandz , 1990) بعد ترجمتها إلى اللغة العربية وتكييفها مع البيئة الجزائرية. والجدول رقم (1.3) يوزع عبارات مقياس تمكين العاملين في صورته النهائية.

القسم الثالث: يضمن مقياس الميزة التنافسية (10) عبارة وفق مقياس ليكارت الثلاثي، وذلك من خلال الإطلاع عن الدراسات التي تمت حول هذا المتغير، وقد قام الباحث بإعادة صياغة الأسئلة بما يتلاءم وموضوع الدراسة. والجدول رقم (2.3) يوزع عبارات مقياس الميزة التنافسية في صورته النهائية.

جدول رقم (1.3): العبارات التي تقيس تمكين العاملين.

البعاد	رقم العبارة
المهمة	4,3,2,1 (الملحق 1)
تحديد المهمة	8,7,6,5 (الملحق 1)
القوة	12,11,10,9 (الملحق 1)
الإلتزام	16,15,14,13 (الملحق 1)
الثقافة	19,18,17 (الملحق 1)

المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (2.3): العبارات التي تقيس أبعاد الميزة التنافسية.

المحور	العبارة
الميزة التنافسية	10,9,8,7,6,5,4,3,2,1 (الملحق 1)

المصدر: من إعداد الطالبة

#### صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة بلغ عددهم ( 2 )، وذلك للتأكد من صدقها الظاهري والملحق رقم ( 2 ) يوضح أسماء المحكمين. وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي إتفق عليها المحكمون مع إعادة صياغة بعض العبارات حتى تزداد وضوحا وملائمة لقياس ما وضعت لأجله.

#### ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بالتأكد من ثبات الأداة بطريقة كرونباخ ألفا وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل الارتباط كرونباخ ألفا الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (3.3): معاملات الثبات لمحور تمكين العاملين.

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات كرونباخ ألفا
تمكين العاملين	المهمة	4	32.8%
	تحديد المهمة	4	78.6%
	القوة	4	68.8%
	الإلتزام	4	42.7%
	الثقافة	3	74.2%
تمكين العاملين بجميع أبعاده			72.5%

المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (4.3): معامل الثبات لمحور الميزة التنافسية ومعامل الثبات الكلي للإستبانة.

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الميزة التنافسية	10	86.3%
محوري تمكين العاملين والميزة التنافسية	29	87.7%

المصدر: من إعداد الطالبة

ويتضح من الجدولين رقم (3.3) ورقم (4.3) أن قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لمحور تمكين العاملين هي (72.5%)، وقيمة الثبات لمحور الميزة التنافسية هي (86.3%). أما قيمة ثبات الاستبانة بمحورها فقد قدر بـ (87.7%)، وهذه القيمة مؤشر لصلاحية أداة الدراسة (الاستبانة) للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على أسئلتها، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها عند تطبيقها. وبعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي وثبات الأداة، أصبحت الأداة في صورتها النهائية كما يوضحها الملحق رقم (01).

### المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

للإجابة على تساؤلات الدراسة ولغايات تحليل البيانات فقد تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1 - التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم تجاه محاور وأبعاد الدراسة التي تتضمنها الإستبانة.

2 - معامل كرونباخ ألفا (Cronbach' Alpha) لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

3 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.

4 - معامل الإنحدار البسيط (Simple Regression) وذلك لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل كل على حدى في المتغير التابع، وكذا معامل الإنحدار المتعدد.

5 - تحليل التباين الأحادي (ANOVA) اختبار (F) للفرق بين أكثر من متوسطين.

6 - اختبار (T)  $t$  test لإختبار الفرق بين متوسطين.

كما إستخدمت مقياس ليكارت الثلاثي التالي في محوري دراستي:

لا أوافق بشدة	محايد	موافق بشدة
1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبة

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال:

إيجاد : - المدى (Range) = أكبر قيمة - أصغر قيمة =  $3-1=2$  (جودة، 2009: 117)

- ثم قسمة المدى على عدد الفئات  $0.67 = 3/2$  وبعد ذلك يضاف (0.67) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي:

[1.67، 1.00] لا أوافق بشدة (منخفض جدا).

[2.34، 1.67] محايد (متوسط).

[3.00، 2.34] أوافق بشدة (مرتفع جدا).

خصائص عينة الدراسة:

يتسم أفراد عينة الدراسة بعدة سمات وخصائص يمكن توضيحها فيما يلي:

أ - متغير الجنس:

يبين الجدول رقم (5.3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

جدول رقم (5.3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

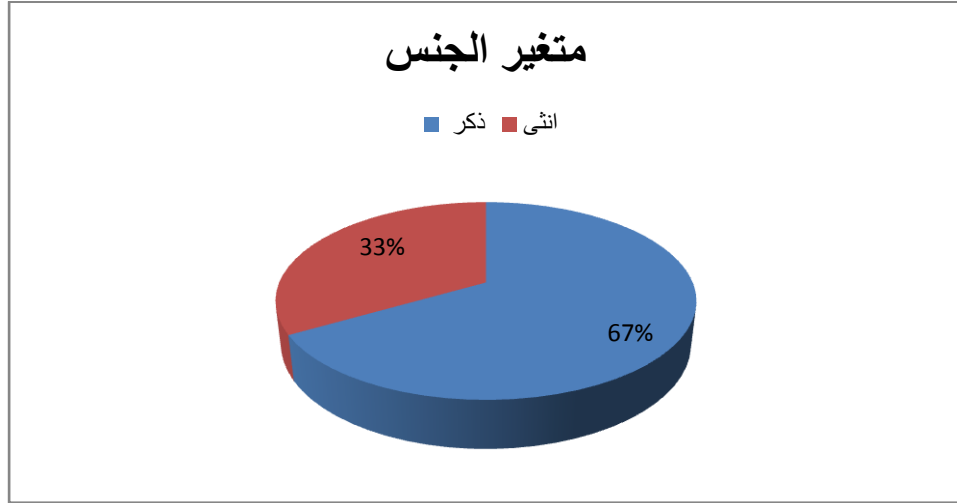
النسبة	التكرار	نوع الجنس
67%	20	ذكر
33%	10	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة



## التمثيل البياني

الشكل رقم (2.3): دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة

## التحليل:

تبين البيانات المعروضة في الجدول (5.3) والمتعلقة بمتغير الجنس بأن فئة الذكور في المرتبة الأولى بنسبة (67%) وهي نسبة مرتفعة نسبياً، ثم تليها فئة الإناث بنسبة (33%)، وهذا يشير إلى أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث في الدراسة. والذي يعكس الثقافة العربية الشرقية التي لا تزال تعارض تقلد الأنثى لمناصب عليا في المؤسسات.

## ب العمر:

يوضح الجدول رقم (6.3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر.

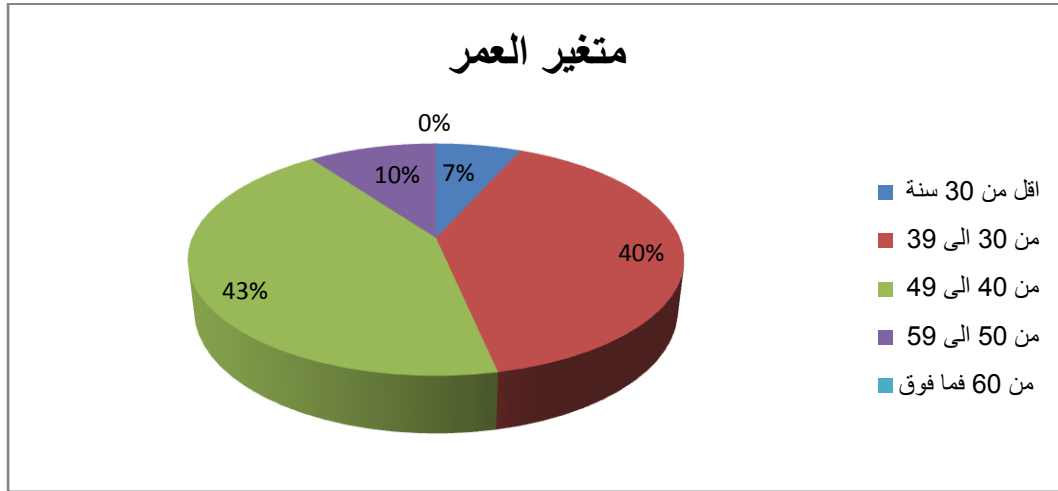
جدول رقم (6.3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

النسبة	التكرار	فئات العمر
6.7%	2	أقل من 30 سنة
40%	12	من 30 إلى 39 سنة
43.3%	13	من 40 إلى 49 سنة
10%	3	من 50 إلى 59 سنة
-	-	من 60 فما فوق
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

التمثيل البياني

الشكل رقم (3.3): دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة

التحليل:

تبين البيانات المعروضة في الجدول (6.3) والمتعلقة بمتغير العمر أن الفئة التي يتراوح عمرها ما بين 40 و 49 سنة هي الفئة الأكبر أي ما يمثل 43.3% من عينة الدراسة مقارنة مع باقي الفئات، ونجد 40% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم ما بين 30 إلى 39 سنة، وهي الفئة المتقاربة للفئة الأكبر، و 10% بلغت ما بين 50 إلى 59 سنة، و 6.7% للفئة التي يقل أعمارها عن 30 سنة، بينما نلاحظ أن الفئة التي أعمارها من 60 فما فوق قد بلغت نسبتها 0%، إذ أن غالبية العاملين في المؤسسة هم فئة الكهول.

ج- المؤهل التعليمي :

يظهر الجدول رقم (7.3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي

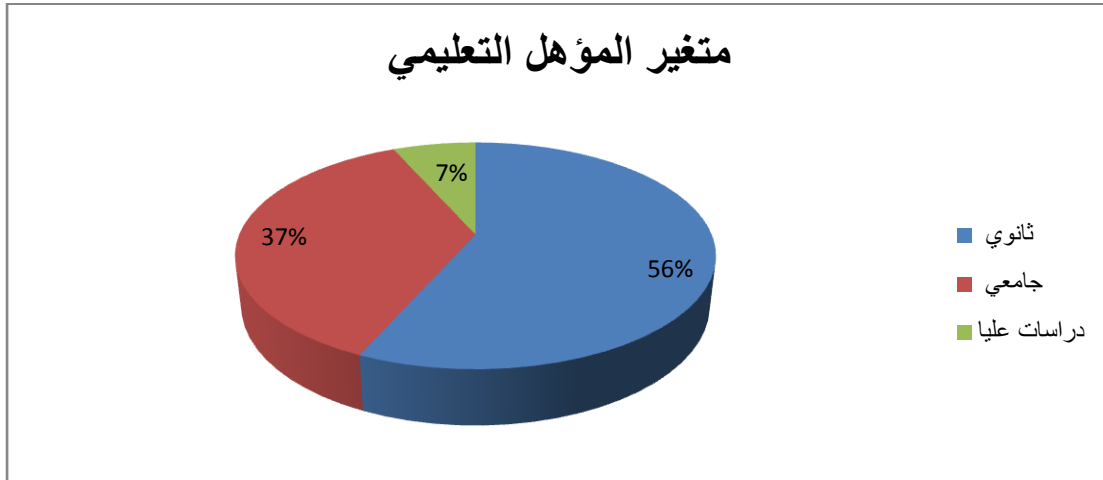
جدول رقم (7.3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي

النسبة	التكرار	المؤهل التعليمي
56.7%	17	ثانوي
36.7%	11	جامعي
6.7%	2	دراسات عليا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

التمثيل البياني

الشكل رقم (4.3): دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة

التحليل:

تبين البيانات المعروضة في الجدول (7.3) والمتعلقة بمتغير المؤهل التعليمي أن 6.7% مؤهلهم العلمي دراسات عليا مم نلاحظها أنها نسبة منخفضة جدا، و 36.7% مؤهلهم العلمي جامعي، و النسبة 56.7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي وبذلك تكون النسبة الأكبر بين مستويات التحصيل العلمي في المؤسسة.

د - عدد سنوات الخدمة بالبنك :

يبين الجدول رقم (8.3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة بالبنك

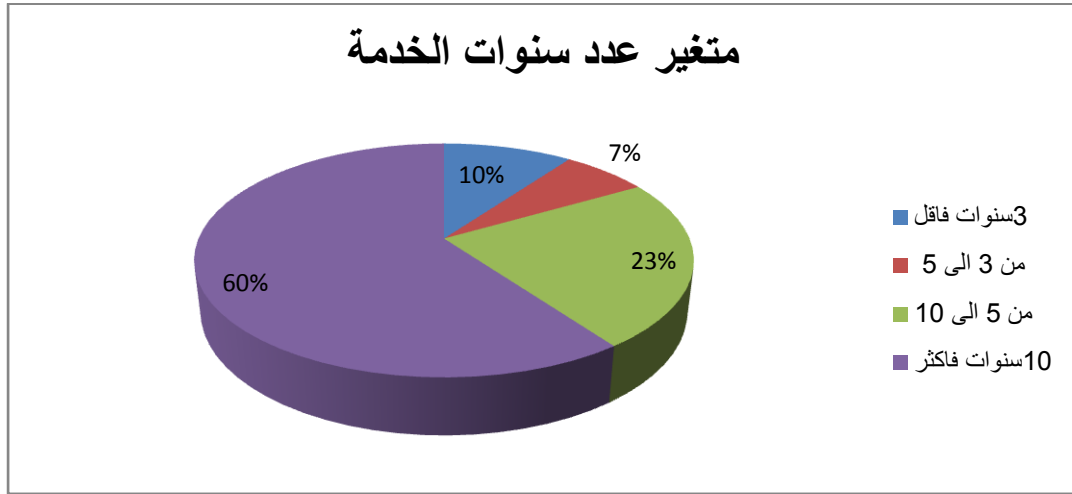
جدول رقم (8.3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة بالبنك

عدد سنوات الخدمة بالبنك	التكرار	النسبة
ثلاث سنوات فأقل	3	10%
من 3 إلى 5 سنوات	2	6.7%
من 5 إلى 10 سنوات	7	23.3%
10 سنوات فأكثر	18	60%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة

التمثيل البياني

الشكل رقم (5.3): دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة بالبنك



المصدر: من إعداد الطالبة

التحليل:

تبين البيانات المعروضة في الجدول (8.3) والمتعلقة بمتغير عدد سنوات الخدمة فنلاحظ أن فئة 10 سنوات فأكثر هي الأكبر بنسبة 60% أي تفوق النصف من مجموع عينة الدراسة، و 23.3% من 5 إلى 10 سنوات، و 10% للفئة الأقل من 3 سنوات، بينما بلغت اقل نسبة 6.7% من 3 إلى 5 سنوات ، مما نستنتج أن أكثر العمال هم ذوي خبرة في المؤسسة .

و- الرتبة الإدارية :

يبين الجدول رقم (9.3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الرتبة الإدارية

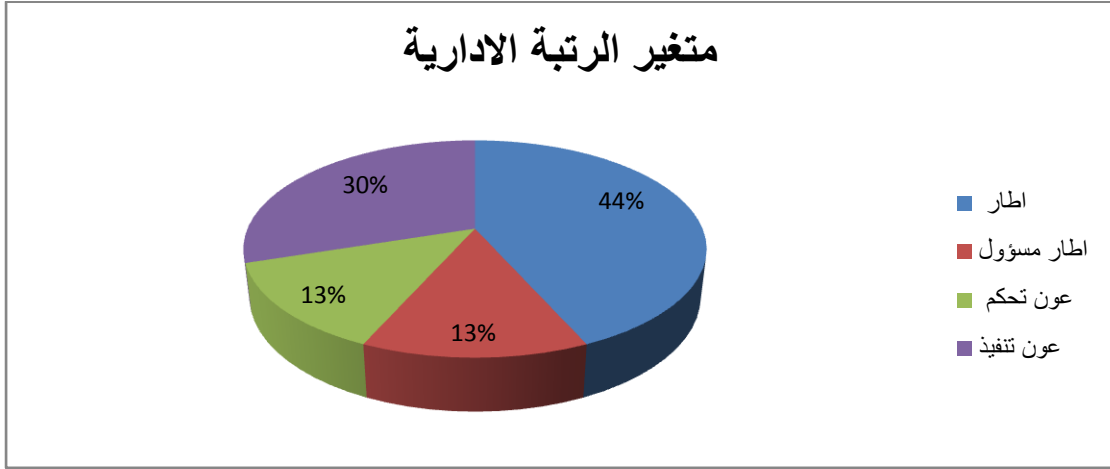
جدول رقم (9.3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الرتبة الإدارية

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخدمة بالبنك
43.3%	13	إطار
13.3%	4	إطار مسؤول
13.3%	4	عون تحكم
30%	9	عون تنفيذ
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

التمثيل البياني

الشكل رقم (6.3): دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الرتبة الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبة

التحليل:

تبين البيانات المعروضة في الجدول (9.3) والمتعلقة بمتغير الرتبة الإدارية إذ شكلت أعلى نسبة فئة إطار ما نسبته 43.3% ، تليها فئة عون تنفيذ بنسبة 30% ، كما نلاحظ أن تساوي بين فئة إطار مسؤول و عون تحكم بنسبة 13.3% في المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل البيانات ومناقشة أسئلة الدراسة

السؤال الأول : ما هو واقع تمكين العاملين في البنك الوطني الجزائري ؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور تمكين العاملين، وذلك وفقا للأبعاد المكونة لمحور تمكين العاملين وهي: المهمة، تحديد المهمة، القوة، الإلتزام، الثقافة.

1 جعد المهمة:

يبين الجدول رقم (10.3) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد:

جدول رقم(10.3) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المهمة

العنصر	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	ثقتك بنفسك تجعلك متفوقا في أداء مهمتك في مؤسستك.	2.14	0.94	متوسطة
02	ثقة رئيسك بك تطلق العنان لقدراتك الإبداعية .	2.64	0.55	مرتفعة
03	أعرف حدود مهامي في مؤسستي.	2.37	0.85	مرتفعة
04	أراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الآخرين.	2.64	0.72	مرتفعة
	المتوسط العام لبعد المهمة	2.45	0.77	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من الجدول رقم (10.3) أن بعد المهمة سائد بدرجة مرتفعة نسبيا في البنك الوطني الجزائري بمتوسط حسابي (2.45). كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية، هي عبارة " أراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الآخرين." بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.72)، ثم عبارة " ثقة رئيسك بك تطلق العنان لقدراتك الإبداعية ." بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.55)، وبعدها عبارة " أعرف حدود مهامي في مؤسستي." بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (0.85)، وبعدها عبارة " ثقتك بنفسك تجعلك متفوقا في أداء مهمتك في مؤسستك." بمتوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري (0.94).

## 2 جعد تحديد المهمة:

يبين الجدول رقم (11.3) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد: جدول رقم (11.3): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تحديد المهمة.

العنصر	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
05	أشعر بالرضا عند قيامي بعمل أكبر من قدراتي.	2.04	0.93	متوسطة
06	لدي إحساس بالأمان و الإستقرار عند معرفتي لمهامي .	2.04	0.93	متوسطة
07	توصف المهام في مؤسستك للجماعات وليس للأفراد .	1.64	0.76	منخفضة
08	يتجول رئيسك في قاعات العمل مما يعطيك قدر كبير من فهم مهامك.	2.34	0.76	متوسطة
	المتوسط العام لبعد تحديد المهمة	2.02	0.85	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من الجدول رقم (11.3) أن بعد تحديد المهمة سائد بدرجة متوسطة نسبيا في البنك الوطني الجزائري بمتوسط حسابي (2.02). كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية، هي عبارة " يتجول رئيسك في قاعات العمل مما يعطيك قدر كبير من فهم مهامك." بمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (0.76)، ثم عبارة " لدي إحساس بالأمان والاستقرار عند معرفتي لمهامي." بمتوسط حسابي (2.04) وانحراف معياري (0.93)، وبعدها عبارة " أشعر بالرضا عند قيامي بعمل أكبر من قدراتي." بمتوسط حسابي (2.04) وانحراف معياري (0.93)، وبعدها عبارة " توصف المهام في مؤسستك للجماعات وليس للأفراد ." بمتوسط حسابي (1.64) وانحراف معياري (0.76).

3 جعد القوة:

يبين الجدول رقم (12.3) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد:

جدول رقم (12.3): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد القوة.

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
09	يبحث الرئيس مع العاملين عن بدائل متنوعة لحل مشكلات العمل.	2.34	0.84	متوسطة
10	يقوم رئيسك بمناقشتك والاستماع لرأيك قبل اتخاذ القرار.	2.37	0.85	متوسطة
11	مناقشتك مع رئيسك تبث فيك روح الشجاعة و الجرأة لتخطي المشاكل المهنية.	2.27	0.87	متوسطة
12	تحصل على معلومات من الإدارة تساعدك على اتخاذ القرارات .	2.20	0.85	متوسطة
	المتوسط العام لبعد القوة	2.30	0.85	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من الجدول رقم (12.3) أن بعد القوة سائد بدرجة متوسطة نسبيا في البنك الوطني الجزائري بمتوسط حسابي (2.30). كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية، هي عبارة " يقوم رئيسك بمناقشتك والاستماع لرأيك قبل اتخاذ القرار. " بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (0.85)، ثم عبارة " يبحث الرئيس مع العاملين عن بدائل متنوعة لحل مشكلات العمل. " بمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (0.84)، وبعدها عبارة " مناقشتك مع رئيسك تبث فيك روح الشجاعة والجرأة لتخطي المشاكل المهنية. " بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (0.87)، بعدها عبارة " تحصل على معلومات من الإدارة تساعدك على إتخاذ القرارات. " بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.85).

4 جعد الإلتزام:

يبين الجدول رقم (13.3) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد:

جدول رقم (13.3): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الإلتزام.

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
13	يشجعك رئيسك على الإلتزام بروح الفريق الجماعي.	1.57	0.82	منخفضة
14	تؤطر مؤسستك حصص تدريبية لمهارات العمل الجماعي.	1.90	0.88	متوسطة
15	قدرتك العلمية تساعدك على تبني أفكار جديدة .	2.40	0.85	متوسطة
16	تحصل على فرص التدريب لتعزيز روح الإلتزام في المؤسسة.	1.80	0.80	متوسطة
	المتوسط العام لبعد الإلتزام	1.92	0.84	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من الجدول رقم (13.3) أن بعد الإلتزام سائد بدرجة متوسطة نسبيا في البنك الوطني الجزائري بمتوسط حسابي (1.92). كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية، هي عبارة " قدرتك العلمية تساعدك على تبني أفكار جديدة . " بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (0.85)، ثم عبارة " تُوَطر مؤسستك حصص تدريبية لمهارات العمل الجماعي. " بمتوسط حسابي (1.90) وانحراف معياري (0.88)، وبعدها عبارة " تحصل على فرص التدريب لتعزيز روح الإلتزام في المؤسسة. " بمتوسط حسابي (1.80) وانحراف معياري (0.80)، وبعدها عبارة " يشجعك رئيسك على الإلتزام بروح الفريق الجماعي. " بمتوسط حسابي (1.57) وانحراف معياري (0.82).

#### 5 بعد الثقافة :

يبين الجدول رقم (14.3) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد:

جدول رقم (14.3): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الثقافة

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
17	تتركز السلطة في مؤسستك في يد الرؤساء.	2.14	0.86	متوسطة
18	يتقبل رئيسك أفكارك الجديدة بصدر رحب.	2.47	0.73	متوسطة
19	تهتم الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها.	2.34	0.88	متوسطة
	المتوسط العام لبعد الثقافة	1.74	0.62	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة.

يتضح من الجدول رقم (14.3) أن بعد الثقافة سائد بدرجة متوسطة نسبيا في البنك الوطني الجزائري بمتوسط حسابي (1.74). كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية، هي عبارة " يتقبل رئيسك أفكارك الجديدة بصدر رحب. " بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (0.73)، ثم عبارة " تهتم الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها. " بمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (0.88)، وبعدها عبارة " تتركز السلطة في مؤسستك في يد الرؤساء. " بمتوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري (0.86).



وبناء على ما ورد في الجداول السابقة فإن أبعاد تمكين العاملين في البنوك الجزائرية تكون وفق الترتيب الآتي:  
جدول رقم (15.3): متوسطات أبعاد تمكين العاملين.

الرقم	أبعاد تمكين العاملين	المتوسط الحسابي
01	المهمة	2.45
02	القوة	2.30
03	تحديد المهمة	2.02
04	الإلتزام	1.92
05	الثقافة	1.74
	المتوسط العام لأبعاد تمكين العاملين	2.09

المصدر: من إعداد الطالبة

وبناء على هذه النتائج فإن البنك الوطني الجزائري يعتمد على سلوكيات تمكين العاملين والتي تشمل المهمة، القوة و تحديد المهمة، وكذا الإلتزام وأخيرا الثقافة، وبمستويات متوسطة.  
أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور تمكين العاملين لجميع أبعاده وعباراته بشكل عام فكان (2.09)، أي أن أفراد عينة الدراسة يسلكون سلوكيات تمكين العاملين في البنك الوطني الجزائري وبنسب متوسطة ولكن بدرجات متفاوتة حسب الأبعاد المكونة له.

إختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05α) بين تمكين العاملين وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية.

جدول رقم (16.3): نتائج تحليل الإنحدار لإختبار العلاقة بين تمكين العاملين كمتغير مستقل والميزة التنافسية.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)
الانحدار	5.228	1	5.228	97.326	4.200	0.000	0.777	0.881
الخطأ	1.504	28	0.054					
المجموع	6.732	29						

المصدر: من إعداد الطالبة

أجري تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج تحليل التباين كما يبينها الجدول رقم (16.3)، حيث أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.20) عند درجات حرية (1 و 28) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط (0.881)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ( $R^2=0.777$ ) وهي قوة تفسيرية قوية نسبيا مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (تمكين العاملين) تفسر ما مقداره (77.7%) من المتغير التابع (الميزة التنافسية). والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسة الأولى:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد المهمة وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية.

جدول رقم (17.3): نتائج تحليل الانحدار لإختبار العلاقة بين بعد المهمة والميزة التنافسية.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
الانحدار	1.987	1	1.987	11.724	4.200	0.000	0.295	0.543
الخطأ	4.745	28	.169					
المجموع	6.732	29						

المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (17.3) أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.200) عند درجات حرية (1 و 28) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد المهمة وتحقيق البنك الوطني الجزائري لميزة تنافسية، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط (0.543)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (0.002) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية للمتغير فقد بلغت ( $R^2=0.295$ ): وهذا يعني أن 29.5% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الميزة التنافسية) ترجع لبعد المهمة والباقي يرجع لعوامل أخرى.

الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسة الأولى:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد تحديد المهمة وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية.

جدول رقم (18.3): نتائج تحليل الانحدار لإختبار العلاقة بين تحديد المهمة والميزة التنافسية.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
الانحدار	1.226	1	1.226	6.236	4.200	0.00	0.182	0.427
الخطأ	5.506	28	0.197			0		
المجموع	6.732	29						

المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الجدول رقم (18.3) أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.200) عند درجات حرية (1 و 28) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين بعد تحديد المهمة وتحقيق البنك الوطني الجزائري لميزة تنافسية، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط (0.427)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (0.019) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية للمتغير فقد بلغت ( $R^2=0.182$ ): وهذا يعني أن 18.2% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الميزة التنافسية) ترجع لبعدها تحديد المهمة والباقي يرجع لعوامل أخرى.

الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد القوة وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية.

جدول رقم (19.3): نتائج تحليل الانحدار لإختبار العلاقة بين بعد القوة والميزة التنافسية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
الانحدار	3.446	1	3.446	29.371	4.200	0.000	0.512	0.716
الخطأ	3.286	28	0.117					
المجموع	6.732	29						

المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الجدول رقم (19.3) أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.200) عند درجات حرية (1 و 28) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين بعد القوة وتحقيق البنك الوطني الجزائري لميزة تنافسية، ويعزز هذا قيمة معامل

الإرتباط (0.716)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية للمتغير فقد بلغت ( $R^2=0.512$ ) : و هذا يعني أن 51.2% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الميزة التنافسية) ترجع لبعء القوة والباقي يرجع لعوامل أخرى

الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد الإلتزام وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية.

جدول رقم (20.3): نتائج تحليل الانحدار لإختبار العلاقة بين بعد الإلتزام والميزة التنافسية.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
الانحدار	1.915	1	1.915	11.129	4.200	0.000	0.284	0.533
الخطأ	4.817	28	0.172					
المجموع	6.732	29						

المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الجدول رقم (20.3) أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.200) عند درجات حرية (1 و 28) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد الإلتزام وتحقيق البنك الوطني الجزائري لميزة تنافسية، و يعزز هذا قيمة معامل الإرتباط (0.533)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية للمتغير فقد بلغت ( $R^2=0.284$ ) : و هذا يعني أن 28.4% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الميزة التنافسية) ترجع لبعء الإلتزام و الباقي يرجع لعوامل أخرى.

الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد الثقافة وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية.

جدول رقم (21.3): نتائج تحليل الانحدار لإختبار العلاقة بين بعد الثقافة والميزة التنافسية.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط ( $R$ )
الانحدار	2.287	1	2.287	14.411	4.200	0.000	0.340	0.583
الخطأ	4.445	28	0.159					
المجموع	6.732	29						

المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الجدول رقم (21.3) أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.200) عند درجات حرية (1 و 28) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد الثقافة و تحقيق البنك الوطني الجزائري لميزة تنافسية، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط (0.583)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية للمتغير فقد بلغت ( $R^2=0.340$ ): وهذا يعني أن 34% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الميزة التنافسية) ترجع لبعدها الثقافية و الباقي يرجع لعوامل أخرى

#### الفرضية الرئيسية الثانية :

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في العلاقة بين تمكين العاملين و تحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخدمة بالبنك، الرتبة الإدارية). وينشق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

#### الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في العلاقة بين تمكين العاملين وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية تعزى إلى متغير الجنس.

جدول رقم (22.3): نتائج اختبار (t) لدلالة الاختلاف في الميزة التنافسية تبعا لمتغير الجنس

نتيجة الفرضية الصفرية $H_0$	مستوى الدلالة	قيمة (t) الجدولية	قيمة (t) المحسوبة	الفرضية الفرعية الأولى
رفض	0.001	1.96	0.448	

المصدر: من إعداد الطالبة

توضح نتائج الجدول رقم (22.3) أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتحقيق ميزة تنافسية في البنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير الجنس، حيث نجد أن قيمة  $t$  بلغت (0.448) و هي أقل من قيمتها الجدولية (1.96) وأن مستوى الدلالة المحسوب 0.245، و الذي هو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد .

هذه النتيجة تقتضي قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05\alpha \leq$  ) لتحقيق ميزة تنافسية في البنك الوطني الجزائري تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05\alpha \leq$  ) في العلاقة تمكين العاملين وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية تعزى إلى متغير العمر .

جدول رقم (23.3): نتائج تحليل التباين (ANOVA) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتحقيق ميزة تنافسية

في البنك الوطني الجزائري تعزى إلى متغير العمر

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.615	3	0.205	0.871	0.469
داخل المجموعات	6.117	26	0.235		
المجموع	6.732	29			

المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (23.3) أن قيمة F قد بلغت 0.871 وهي أقل من قيمتها الجدولية 2.980 وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية والقائلة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين تمكين العاملين وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية تعزى إلى متغير العمر. وما يؤكد هذا القرار أن مستوى الدلالة المستخرج 0.469 كان أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05\alpha \leq$  ) في العلاقة بين تمكين العاملين وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي.

جدول رقم (24.3): نتائج تحليل التباين (ANOVA) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتحقيق ميزة تنافسية

في البنك الوطني الجزائري تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.684	2	0.342	1.527	0.235
داخل المجموعات	6.048	27	0.224		
المجموع	6.732	29			

المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (24.3) أن قيمة F قد بلغت 1.527 وهي أقل من قيمتها الجدولية 2.980 وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية والقائلة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين تمكين العاملين وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي. وما يؤكد هذا القرار أن مستوى الدلالة المستخرج 0.235 كان أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد.

الفرضية الفرعية الوابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\leq 0.05\alpha$ ) في تمكين العاملين وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة بالبنك.

جدول رقم (25.3): نتائج تحليل التباين (ANOVA) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتحقيق ميزة تنافسية

في البنك الوطني الجزائري تعزى إلى عدد سنوات الخدمة بالبنك

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.429	3	0.143	0.590	0.627
داخل المجموعات	6.303	26	0.242		
المجموع	6.732	29			

المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (25.3) أن قيمة F قد بلغت 0.590 وهي أقل من قيمتها الجدولية 2.980 وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية والقائلة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين تمكين العاملين وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة بالبنك. وما يؤكد هذا القرار أن مستوى الدلالة المستخرج 0.627 كان أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\leq 0.05\alpha$ ) في تمكين العاملين وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية تعزى إلى متغير الرتبة الإدارية.

جدول رقم (26.3): نتائج تحليل التباين (ANOVA) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتحقيق ميزة تنافسية

في البنك الوطني الجزائري تعزى إلى الرتبة الإدارية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.073	3	0.358	1.644	0.204
داخل المجموعات	5.659	26	0.218		
المجموع	6.732	29			

المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (26.3) أن قيمة F قد بلغت 1.644 وهي أقل من قيمتها الجدولية 2.980 وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية والقائلة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين تمكين العاملين وتحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية تعزى إلى متغير الرتبة الإدارية. وما يؤكد هذا القرار أن مستوى الدلالة المستخرج 0.204 كان أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد.



الخاتمة

أوضحنا في بحثنا الإهتمام المتزايد للمنشآت بمفهوم تمكين العاملين، وبيناً أن هذا الإتجاه عائد للضغوط التي تتعرض لها المنشآت للاهتمام بمواردها البشرية لتحقيق الميزة التنافسية. والمنظمات العربية مدعوة للاستجابة بصورة سريعة لتلك الضغوط، ولا يمكن أن يشكل نمط الإدارة التقليدي والقائم على أسلوب الإدارة من أعلى إلى أسفل النموذج الذي يسهل الاستجابة السريعة للتغيرات المتسارعة. والواقع يظهر أن مصطلح تمكين العاملين لم يحظى بالاهتمام المناسب من قبل الباحثين والممارسين، وهذا بدوره أثر على كفاءة تنمية الموارد البشرية. وان تعمل المنظمة في بيئة تنافسية تسمى فيها إلى التميز والتفوق عن منافسيها مما يستدعي امتلاك مهارات وتقنيات وموارد متميزة تسمح لها بإنتاج منافع إضافية باستمرار مقارنة بما يقدمه المنافسون من جهة نظر العملاء وهذا ما يسمى بالميزة التنافسية الحقيقية ( تعتمد على التفكير الإستراتيجي، والتسيير الجيد للموارد ) والتي يصعب تقليدها من طرف المنافسين لأن المنظمة تخضع للتحسين والتجديد باستمرار.

### النتائج :

1. أفصحت مؤشرات التحليل عن إنتهاج البنك الوطني الجزائري لإستراتيجية التمكين وبمستوى متوسط، و أن الأوساط الحسابية لابعاد تمكين العاملين محصورة بين [1.5 ، 2.5]. والذي يؤيد ذلك قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ ( 2 ) إذ كان يعد ( بعد المهمة ) الاكثر اسهاما في تشكيل هذا المتغير إذ حصل على وسط حسابي قدره ( 2.45 ).
2. وبما أن المتوسط الحسابي لإستجابات افراد العينة حول محور تمكين العاملين لجميع ابعاد بشكل عام ( 2.09 ) أي أن افراد عينة الدراسة يعتمدون إستراتيجية التمكين في البنك الوطني الجزائري و بنسب متوسطة و لكن بدرجات متفاوتة حسب الأبعاد المكونة له.
3. أظهرت نتائج التحليل الى وجود علاقة ارتباط قوية و طردية بين تمكين العاملين و تحقيق الميزة التنافسية. وهذا يعني بان تبني استراتيجية تمكين العاملين ستزيد من تعزيز و تنمية الميزة التنافسية اتجاه المنظمة، كما اتضح ان بعد القوة كان اكثر ابعاد التمكين ارتباط بتحقيق الميزة التنافسية.
4. توصلت الدراسة الى عدم وجود اثر في العلاقة بين تمكين العاملين و تحقيق البنك الوطني الجزائري للميزة التنافسية يعزى الى متغيرات ( الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخدمة، الرتبة الادارية ).

### التوصيات:

تقدم الدراسة التوصيات التالية:

- 1) يجب على إدارة المنظمة النظر إلى الموظفين كـأشخاص بشري وليس مجرد تكلفة رواتب وإجازات وخدمات صحية وغيرها.
- 2) على إدارات المنظمات وعند اكتشاف أن هناك موظف لديه قدرات مخزنة وطاقت غير مستغلة، وثقة عالية بالنفس أن تشجعه وتدعمه وتمكنه من خلال منحه المزيد من الصلاحيات، وإشراكه في اتخاذ القرارات.

- 3) يجب على المنظمات أن تنتقل من أفكار الإدارة التقليدية وأدوارها القائمة على الرقابة اللصيقة، ومنح العاملين مزيداً من الثقة لمراقبة أعمالهم وخير وسيلة لضمان نجاح ذلك هي العمل الجماعي أو فرق العمل.
- 4) على المنظمة ومن أجل اختبار قدرة الموظفين المتمكنين لديها على حل الأزمات أن تفتعل بين الحين والآخر أزمات صورية وسرية وتطلب من الموظفين حل مثل هذه الأزمات.
- 5) أن تقوم إدارات المنظمات بتشجيع تمكين العاملين لديها ليس فقط بالقول ولكن بالعمل وذلك من خلال السخاء في منح الحوافز والمكافآت.
- 6) التركيز بشكل أكبر على تجنب الغموض في القرارات الصادرة من الإدارة العليا للعاملين وزيادة الاهتمام بعملية الاتصال، وذلك من أجل تسهيل القيام بالأعمال وإنجازها بالشكل المطلوب من العاملين.
- 7) اتباع نظام عادل وجيد للمكافأة والحوافز والتقدير حتى يشعر العاملون جميعاً بالإنصاف في ما بينهم مما يساعد على عملية التمكين.

# المراجع

الكتب:

1. إبراهيم بختي، الدليل المنهجي في إعداد وتنظيم البحوث العلمية (المذكرات والاطروحات)، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية لجامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007/2006.
2. رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة و التمكين مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، الاردن 1428هـ 2008م.
3. رواه احمد.
4. روبرت. أ. بتس\_ديفيد. لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2008.
5. زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان- الاردن، الطبعة العربية 2009.
6. عطية حسين افندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة - جمهورية مصر العربية، 2003.
7. القران الكريم.
8. محمود حسين الوادي، التمكين الاداري في العصر الحديث، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الأردن - عمان، الطبعة الاولى، 1433 - 2012.
9. محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي و اثره في تحقيق الميزة التنافسية، عمان- دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2012م-1433هـ.
10. مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية- الاسكندرية للنشر، 2008.
11. ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات، مصر الجديدة، 2006.
12. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

البحوث الجامعية:

13. بية ايمان، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كاداة للتمكين الاقتصادي للمرأة في الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.
14. مختاري خليدة، سلامي ربيعة، واقع التمكين الوظيفي عند الاطباء و الممرضين، مذكرة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.

15. نوال شين، دور الاداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008.
16. مراد محبوب، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007.
17. نايلي بدرية، البطاقات البنكية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للبنوك، مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
18. بن فايد فاطمة الزهراء ، دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011.
19. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ( مدخل الجودة والمعرفة )، اطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر، 2005.
20. رزان احمد، حلقة بحث بعنوان " إدارة التمكين " ، جامعة دمشق- كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، الجمهورية العربية السورية، 2007-2008.
- وقائع التظاهرات العلمية ( المؤتمرات و الملتقيات و الايام الدراسية ):
21. أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، تحت عنوان: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية، على منظمات الأعمال "التحديات - الفرص - الآفاق"، 05/03 نوفمبر 2009.
22. ياسين محجر ، بحرية باسماعيل ، التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من معاناة في العمل ، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 15/14 جانفي 2013.
23. سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة، مصر، 29/27 نوفمبر 2004.
24. عبد الفتاح بوخمحم، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010.
25. قويدر لويزة، كشيدة حبيبة، مداخلة بعنوان دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 28/27 نوفمبر 2007.

الجرائد و المجلات العلمية:

26. باسم عبد الحسين، اثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لاراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسود و الخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2012.
27. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص : دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، بحث منشور، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001.

منشورات المؤسسة:

28. أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، 2008.

القواميس و المعاجم:

29. لويس معلوف، المنجد في اللغة و الاعلام، الطبعة 27، المطبعة الكاثوليكية، منشورات دار المشرق، بيروت، 1984.

الانترنت:

- <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Edara-30-Estratige/2006/03/18/4272.html>  
بتوقيت 2013/03/20 22:14.
31. <http://www.hrdiscussion.com/hr46569.html>، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ابعاد تمكين العاملين، تاريخ التصفح، 2013/05/03 بتوقيت 16:35.

الكتب الاجنبية

32. H. Krifa Schneider, Cours de stratégie de l'entreprise, Université de Lille1, Paris, 1998/1999.
33. Brown, D. R. and Harvery, An External Approach to Organizational development, New Jersey: Prentice Hall, 2006.

الملاحق



## الإستبانة

الملحق رقم (01):

أخي الكريم، أختي الكريمة:

تحية طيبة وبعد ،

يسرني أن أقدم لكم هذه الاستبانة التي تخدم أهداف البحث العلمي الذي أقوم به إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الليسانس تخصص تسيير الموارد البشرية من جامعة قاصدي مرياح - ورقلة- بعنوان: " تمكين العاملين كمدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة - مؤسسة البنك الوطني الجزائري بورقلة - ".

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بإعطائنا جزءا من وقتكم، والإجابة على جميع العبارات بدقة، وبما يعكس وجهة نظركم وتقديركم الشخصي، لما لإجاباتكم من أهمية في نتائج الدراسة. علما بأن كل ما تقدمونه من معلومات و آراء سيكون موضع السرية التامة ولن يستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

القسم الأول : المتغيرات الشخصية

ضع علامة (X) أمام الخيار المناسب لحالتك :

✓ الجنس : ذكر  أنثى

✓ العمر : أقل من 30  من 30-39  من 40-49  من 50-59  من 60 فما فوق

✓ المؤهل التعليمي: ثانوي :  جامعي :  دراسات عليا :

✓ عدد سنوات الخدمة : أقل من 3 سنوات  من 3-5  من 5-10  10 سنوات فما فوق

✓ الرتبة الإدارية :

إطار:  إطار مسؤول:  عون تحكم:  عون تنفيذ:

القسم الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بتمكين العاملين. الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة ( X ) بالخانة التي تعبر عن موقفك.

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
01	ثقتك بنفسك تجعلك متفوقاً في أداء مهمتك في مؤسستك.			
02	ثقة رئيسك بك تطلق العنان لقدراتك الابداعية .			
03	اعرف حدود مهامي في مؤسستي.			
04	أراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الآخرين.			
05	أشعر بالرضا عند قيامي بعمل أكبر من قدراتي.			
06	لدي احساس بالأمان و الاستقرار عند معرفتي لمهامي .			
07	توصف المهام في مؤسستك للجماعات وليس للأفراد .			
08	يتجول رئيسك في قاعات العمل مما يعطيك قدر كبير من فهم مهامك.			
09	يبحث الرئيس مع العاملين عن بدائل متنوعة لحل مشكلات العمل.			
10	يقوم رئيسك بمناقشتك و الاستماع لرأيك قبل اتخاذ القرار.			
11	مناقشتك مع رئيسك تبث فيك روح الشجاعة و الجراءة لتخطي المشاكل المهنية.			
12	تحصل على معلومات من الادارة تساعدك على اتخاذ القرارات .			

			يشجعك رئيسك على الالتزام بروح الفريق الجماعي.	13	الالتزام Commitment
			تؤطر مؤسستك حصص تدريبية لمهارات العمل الجماعي.	14	
			قدرتك العلمية تساعدك على تبني افكار جديدة .	15	
			تحصل على فرص التدريب لتعزيز روح الالتزام في المؤسسة.	16	
			تساعد الادارة في ترسيخ الثقافة لدى الموظفين.	17	الثقافة Culture
			يتقبل رئيسك افكارك الجديدة بصدر رحب.	18	
			تهتم الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها.	19	

القسم الثالث: فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية . الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة ( X ) بالخانة التي تعبر عن موقفك.

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
التكلفة	01	تستخدم الشركة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة.		
	02	تستخدم الشركة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى غايات بأقل تكلفة.		
	03	تسعى شركتنا إلى خفض تكاليف الإنتاج المباشرة باستمرار.		
الجودة	04	تستخدم الشركة أساليب متنوعة لتحسين الجودة.		
	05	تستخدم الشركة طرق متعددة للرقابة على الجودة.		
	06	تستخدم الشركة مواصفات الايزو لضمان الجودة.		
المرونة	07	يملك العاملون في شركتنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.		
	08	لشركتنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم مُنتجاتها.		
التسليم	09	تلتزم شركتنا بالمواعيد المُحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار.		
	10	لشركتنا القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقتٍ أسرع من المُنافسين.		

الملحق رقم (02): صدق أداة الدراسة

الأستاذ المحكم	مكان العمل	الوظيفة	الدرجة العلمية
مزهودة نور الدين	جامعة قاصدي مرباح بورقلة	أستاذ جامعي	أستاذ محاضر
مناصرية رشيد	جامعة قاصدي مرباح بورقلة	أستاذ جامعي	أستاذ مساعد

# الفهرس

III.....	الإهداء
IV.....	الشكر
V.....	الملخص
IV.....	قائمة المحتويات
VII.....	قائمة الجداول
IX.....	قائمة الأشكال
أ.....	المقدمة
1.....	الفصل الأول: تمكين العاملين: الأسس النظرية و المفاهيم المرتبطة به
2.....	تمهيد :
3.....	المبحث الاول: الإطار المفاهيمي و المنهجي لمفهوم التمكين
3.....	المطلب الاول: مفهوم تمكين العاملين وخصائصه
3.....	1. تعريف التمكين
6.....	2. النظريات الإدارية التي تناولت مفهوم التمكين
7.....	3. خصائص التمكين
8.....	المطلب الثاني: أهمية تمكين العاملين وأبعاده
8.....	1. أهمية تمكين العاملين
9.....	2. ابعاد التمكين
10.....	المطلب الثالث: اسباب واهداف التمكين
10.....	1. اسباب التمكين
10.....	2. اهداف التمكين.
11.....	المبحث الثاني: تطبيقات تمكين العاملين
11.....	المطلب الاول: مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين
11.....	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إستراتيجية التمكين
12.....	المطلب الثالث: أنواع ومستويات تمكين العاملين
12.....	1. أنواع التمكين

13.....	2. مستويات تمكين
14.....	المطلب الرابع: معوقات تطبيق التمكين في المنظمات
16.....	خاتمة الفصل :
17.....	الفصل الثاني: الإستراتيجية و دورها في تحقيق التفوق التنافسي
18.....	تمهيد
19.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإستراتيجية
19.....	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية المنظمة
20.....	المطلب الثاني: أهداف الإدارة الإستراتيجية
22.....	المطلب الثالث: مستويات الإستراتيجية
23.....	المبحث الثاني: تنافسية المؤسسة
23.....	المطلب الأول: مفهوم التنافسية والميزة التنافسية.
23.....	1. تعريف التنافسية
24.....	2. تعريف الميزة التنافسية
25.....	المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية
26.....	المطلب الثالث: أنواع ومصادر الميزة التنافسية
26.....	1. أنواع الميزة التنافسية
26.....	2. مصادر الميزة التنافسية
27.....	المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية
29.....	خاتمة الفصل :
30.....	الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة
31.....	المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري وكالة - ورقلة -
31.....	المطلب الأول: نشأة البنك الوطني الجزائري
32.....	المطلب الثاني: مهام واهداف البنك الوطني الجزائري BNA
32.....	1. مهام البنك الوطني الجزائري
32.....	2. أهداف البنك الوطني الجزائري
32.....	المطلب الثالث: تقديم عام مديرية شبكة الاستغلال 184 بورقلة
32.....	1. تعريف مديرية شبكة الإستغلال 184 بورقلة
33.....	2. الهيكل التنظيمي لمديرية شبكة الإستغلال 184 بورقلة.



---

34.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة و تصميم الاستبيان
34.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة
36.....	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الاحصائية
42.....	المطلب الثالث: تحليل البيانات و مناقشة أسئلة الدراسة
54.....	الخاتمة :
57.....	المصادر و المراجع
61.....	الملاحق
67.....	الفهرس