

دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة

د/شنافي نوال

جامعة بسكرة

Abstract :

The present study deals with the role of managerial in empowerment in attaining the competitive advantage at the cables manufacturing company General Cable Biskra branch which aims at identifying the role of managerial empowerment in attaining the competitive advantage in the aforesaid company and clarifying the relationship between the two variables of this research. In order to achieve these objectives, a questionnaire, as a main medium to raise data and information, was present to a random sample consisted of 60 company high-staff to examine its validity and only 52 questionnaires are valid to be analysed afterwards by using the statistical spss.v19 programme in the data statistical analysis.

This study finds that there is a significant role of the independent study variables regarding the managerial empowerment such as power delegation, employees training, motivation, effective communication and team's work in achieving the competitive advantage (the independent variable).

It is estimated that 61 percent of the changes occurred in achievement competitive advantage level are due to managerial empowerment. As a result, this study recommends the necessity to give more power to the employees within the company to unleash their creative and innovative power to attain the competitive advantage.

Key words: managerial empowerment, creativity, team's work, competitiveness

المخلص :

تناولت هذه الدراسة دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة، حيث هدفت إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات وقد وزعت على عينة عشوائية بلغ حجمها 60 إطار من إطارات المؤسسة وكان عدد الاستبانات الصالحة للتليل 52 استبانة ليتم تحليلها باستخدام برنامج 19 spssv الإحصائي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود دور معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) حيث فسر متغير التمكين الإداري ما نسبته 61% من التغيرات الحاصلة في مستوى تحقيق الميزة التنافسية. لذلك أوصت هذه الدراسة بضرورة تمكين العاملين أكثر في المؤسسة لتحريير طاقاتهم الإبداعية لتحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: التمكين

الإداري، الميزة

مقدمة

عندما تم تطوير نظرية الرأسمال البشري في الستينات التي تقوم على أن الأفراد في المؤسسة هم الذين يعطون الثروة لها، اتجهت الأنظار بشكل غير مسبوق إلى الأفراد ذوي الخبرات، المعارف والمهارات لأهميتهم ومسؤوليتهم عن عمليات الإبداع والابتكار وبالتالي دورهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، هذه الأخيرة التي تجتهد في بيئة تنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط ولن يكون ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم لذلك يرى Greger, Tweed et Pech أن المورد البشري هو المسؤول عن تحقيق ذلك. من هنا تبلور الإقناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في هيكل الفكر الإداري الحديث الذي ينطلق في اهتمامه بالموارد البشرية بأن لها قدرات ومهارات تفوق كثيرا ما تم استغلاله في مواقع العمل، فهي مورد يملك من الإمكانيات الحالية والمستقبلية إذا ما استغل بشكل صحيح يعطي قيمة فريدة من نوعها تحقق التميز للمؤسسة، هذا ما أكد عليه العديد من الكتاب والمنظرين في هذا المجال، لذا على المؤسسات الراغبة في تحقيق أسبقية على المنافسين الاستفادة من المورد البشري بأساليب متنوعة ومتعددة، والتمكين الإداري واحد من هاته الأساليب التي تسمح بثمينه وإثبات وجوده وتحريه طاقته الكامنة وزيادة قدرته على تحقيق التميز والتفرد للمؤسسة.

إشكالية الدراسة: تسعى دراستنا الحالية إلى توضيح دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، حيث تحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مستوى التمكين الإداري والميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟

- ما طبيعة العلاقة بين التمكين والميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ؟

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط منها:

- التعرف على مستوى التمكين الإداري والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على علاقة الارتباط بين التمكين والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

- التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية

والوظيفية وبين مستوى التمكين.

فرضيات الدراسة: تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد دور معنوي للتمكين الإداري بمختلف أبعاده في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

-لا يوجد دور معنوي لتفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

-لا يوجد دور معنوي للتدريب في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

-لا يوجد دور معنوي للتحفيز في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

-لا يوجد دور معنوي للاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

-لا يوجد دور معنوي لفرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

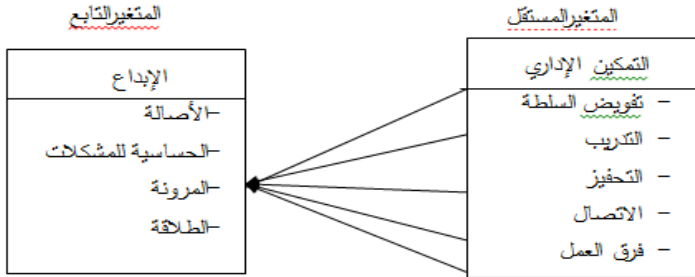
الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري

بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

نموذج الدراسة: على ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها أقترح نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم 01: النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

-**التمكين الإداري:** هو منح وتخويل الأفراد الصلاحيات والسلطات التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بحرية من خلال تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال وفرق العمل ومن ثم تحمل المسؤوليات والنتائج المحققة.

-**الميزة التنافسية:** قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق استراتيجيات تنافسية تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنافسين فهي عنصر تفوق لها وتحقق بالتكلفة، المرونة، الجودة، التسليم، الإبداع.

الإطار النظري للدراسة:**أولاً: التمكين الإداري:**

1- مفهوم التمكين الإداري: من الباحثين والكتاب من عرف التمكين الإداري على انه سلطة تمنح للعامل بقدر العمل ويكون للفرد القدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية⁽¹⁾ فهو العملية التي يتم من خلالها تفويض السلطة ومنح المسؤولية للأفراد في المستويات الإدارية الدنيا⁽²⁾، ومنهم من اعتبره العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم⁽³⁾، بينما (Robbins, 1998) فعرفه على انه منح الأفراد العاملين الصلاحيات الواسعة لاتخاذ القرارات الخاصة بأوجه تطوير الخدمات المقدمة للزبائن وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه (Deft, 2001)⁽⁴⁾.

إذن فالتمكين الإداري هو العملية التي يتم من خلالها تفويض السلطات ومنح الصلاحيات اللازمة للأفراد لاتخاذ القرارات والتصرف بحرية في أعمالهم وتحمل المسؤوليات والنتائج المحققة.

2- أهمية التمكين الإداري: تكمن أهمية التمكين في أنه:

- يعمل على توفير فرص لتطوير مهارات الأفراد ومعارفهم وخبراتهم.
- يعزز الرضا الوظيفي للأفراد خصوصا إذا ما اقترن تفويض الصلاحيات وتحمل المسؤوليات بالمكافآت.

- يدفع الفرد للاحترافية المهنية التي عبر عنها le Boterf على أنها إمكانية تسيير وضعية مهنية معقدة أين يصبح الفرد المحترف فرد الوضعية l'homme de la situation⁽⁵⁾

3- نماذج التمكين الإداري: هناك عدة نماذج للتمكين منها:

أ- النموذج التحفيزي (kanungo et conger 1988)⁽⁶⁾ عرفا هذان الباحثان التمكين على انه تعزيز الكفاءة الذاتية، واقترحا أن التمكين هو بناء تحفيزي يتضمن عامل حفز ودافعية من خلال تفعيل قدراته الذاتية وليس وصف لتفويض السلطة للقيام بمهام محددة، فالقدرة تعني إيجاد الظروف الدافعة لزيادة الانجاز للمهام عن طريق تطوير الإحساس بالكفاءة الذاتية وأن التفويض والمشاركة في الموارد هي واحدة من شروط التمكين.

ب- النموذج الإدراكي (Thomas et Velthouse 1990):⁽⁷⁾ قام Thomas et Velthouse بإكمال العمل الذي أنجزه Kanungo et Conger، وذلك ببناء نموذج التمكين الإدراكي وعرف التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية التي تتضمن الظروف العامة للفرد.

ج- نموذج Dennis C. Kinlaw: قدم Dennis C. Kinlaw نموذج لإدارة فلسفة التمكين يتكون من مجموعة من الخطوات تتفاعل مع بعضها البعض لتؤدي إلى تطوير مستمر لتلك الفلسفة ولقد اقترح ستة خطوات يجب إتباعها وهي:

- تعريف وتوصيل مفهوم ومعنى التمكين لكل أفراد المنظمة.
- وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون الإطار العام للمنظمة للأفراد.
- تدريب الأفراد لأداء أدوارهم الجديدة ومهامهم بطرق تتجسم مع أهداف المنظمة.
- تعديل الهيكل التنظيمي بوجه يحقق المرونة في الإدارة والحد من البيروقراطية.
- تعديل أنظمة المؤسسة كالخطيط والحوافز والتدريب وغيرها لدعم تمكين الأفراد.
- تقييم وتحسين فلسفة التمكين بقياس التحسينات الجارية وإدراك أفراد المنظمة للعملية.

د- نموذج Marquardet: يرى Marquardet أن التمكين يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء، فهو المفتاح لكل عمليات التعلم الوظيفي، فكلما زادت درجة التمكين في المنظمة كلما زاد التعلم الذي يقود إلى تحسين الأداء وتميزه.

هـ- نموذج Toms Peters: يقوم على عنصرين أساسيين هما مشاركة العاملين واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، فتشجع الأفراد على المشاركة وإعطائهم الوقت الكافي لشرح أفكارهم

ومقترحاتهم وتهيئة مناخ العمل الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة واستقطاب المهارات والاحتفاظ بها، يساعد على نجاح فلسفة التمكين داخل المؤسسة ويعطي ثماره. و- نموذج (Davis 2001): يرى Davis أن التمكين يكون من خلال تفويض الصلاحيات، التدريب، توفير المعارف والمعلومات، توفير تغذية عكسية عن أداء العمال، وجود جو من التقدير والاحترام مع التركيز على السماح للعامل بالتجربة والخطأ لزيادة تعلمه وإبراز ذاته.

4- أبعاد التمكين الإداري: وتتمثل في:

أ- تفويض السلطة: هو منح الرئيس جزء من سلطاته وصلاحياته إلى مرؤوسه للقيام بواجبات محددة ومحاسبتهم على النتائج المحققة، ويكون لهم الحق في اتخاذ القرارات دون الرجوع إليه مباشرة.

ب- التدريب: هو عملية تزويد العاملين بمعارف ومهارات جديدة وتطوير قدراتهم وخبراتهم للقيام بمهامهم الحالية والمستقبلية على أكمل وجه.

ج- التحفيز: هو العملية التي تسمح ببحث الأفراد ودفعهم من خلال دوافع معينة لاستنهاض همومهم، لكي يوظفوا طاقتهم وجعلهم يواجهون سلوكهم نحو تحقيق الهدف.

د- الاتصال: هو عملية نقل المعلومات وتبادلها بين شخصين أو أكثر.

هـ- فرق العمل: هو مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف محددة ومشتركة ويتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم تجمعهم أهداف مشتركة .

ثانياً: الميزة التنافسية:

1- مفهوم الميزة التنافسية:

إن وجود المؤسسة في بيئة شديدة التنافس يفرض عليها التقدم على منافسيها قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق وتطويره وإدامته أطول فترة ممكنة، وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها.

ورغم أن مصطلح التنافسية ظهر خلال ثمانينات القرن الماضي، إلا أنه لا يزال يعد من أهم المواضيع التي تلاقى الاهتمام في الدراسة والتحليل من قبل الباحثين خاصة في مجال الإستراتيجية. حيث يشير مفهوم التنافسية إلى إمكانية المؤسسة من الحفاظ على حصتها السوقية وزيارتها في مجال النشاط أو القطاع الذي تنتمي إليه⁽⁸⁾.

وحسب Ricardo Petrella فإن التنافسية هي نمط سلوكي للفاعلين الاقتصاديين في إطار سوق تنافسية، هؤلاء الفاعلين يمثلون المؤسسات، يبحثون عن وضعيات وميزات تنافسية في

ظل احترام القواعد الثابتة وتساوي الفرص للجميع⁽⁹⁾، كما تعرف على أنها قدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات متفوقة مقارنة بما يقدمه منافسوها⁽¹⁰⁾.

لذا فيترتب عن التنافسية تفوق بعض المؤسسات عن باقي المنافسين وتميزها بامتلاك ميزة التنافس حيث يرى Porter أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية بمجرد وصولها إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين أو بمجرد إحداث المؤسسة لعملية إبداع وهو بذلك يؤكد على دور الإبداع في التمييز⁽¹¹⁾.

لقد أصبحت الميزة التنافسية مطلباً حيويًا تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقه عن طريق البحث والتتقيب عن مصادرها واكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين لضمان بقائها واستمرارها في بيئة شديدة التنافس.

وقد عرفت الميزة التنافسية على أنها ما "يميز المؤسسة تمييزاً إيجابياً أو يميز منتجاتها تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين"⁽¹²⁾. أما Lynch فيعتبر الميزة التنافسية هي البحث عن شيء فريد ومختلف عن ما يقدمه المنافسين⁽¹³⁾.

والميزة التنافسية هي مجموع المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين:

- إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المتنافسون.
- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها.

ومن هذه التعاريف نستخلص أهم خصائص الميزة وهي:

- تؤدي إلى تفوق المؤسسة وتميزها على المؤسسات الأخرى.
- تنتج عن داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها .
- أما الشروط الواجب توافرها كي تكون الميزة التنافسية فعالة، فهي تتلخص فيما يلي :
- حاسمة، بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافس، أو المنافسين .
- الديمومة، أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن .
- إمكانية الدفاع عنها وصعوبة تقليدها، أو محاكاتها أو غائها من قبل المنافس أو المنافسين.

ولكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب ألا ينظر إليها كل على حدى، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة، لأن كل شرط مرهون ومرتبطة بالأخر، بمعنى أنه لا استمرارية دون حسم ولا إمكانية للدفاع دون وجود استمرار.

وتتبع أهمية الميزة التنافسية من كونها مؤشر قوي للمؤسسات لأحكام سيطرتها على قطاع السوق أكبر من منافسيها، فهي سلاحا قويا تعتمد لمواجهة تحديات المنافسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع، فالميزة التنافسية هي معيارا مهما لنجاح المؤسسات لقدرتها على إيجاد نماذج جديدة يصعب على المنافسين تقليدها (14).

2-أنواع الميزة التنافسية: : صنف M.Porter الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين هما:

أ-ميزة التكلفة الأقل: وتعني قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق فوائد أكبر، فخفض التكلفة أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج، كما تحاول المؤسسة الاطلاع على بعض المعلومات المتعلقة بسلاسل قيم المنافسين مما يسمح لها بتحليل مصادرهم لتخفيض التكاليف (15).

ب-ميزة التمييز: فهي قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزه قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، وتمييز المنتج يكون باستخدام خصائصه (التصميم، الديمومة، سهولة الاستعمال...) والتي تدخل ضمن عنصر الجودة فهي الوسيلة الأساسية لمواجهة المنافسين (16).

3-أبعاد الميزة التنافسية: تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في الآتي:

أ-التكلفة: إن المؤسسات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من منافسيها، والمؤسسة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للطاقة الإنتاجية المتاحة لديها فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع (17).

ب-الجودة: وتحقق بإضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها المؤسسات لتعزيز جاذبيتها التنافسية واستعادة العملاء منها، فهم يرغبون في الحصول على منتجات بجودة تلي حاجاتهم ولا يمكن للمؤسسة الاستمرارية والنجاح في سلوك المنافسة دون تحقيق ذلك (18).

ج-المرونة:هي القابلية للاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلزم حاجات العملاء، كما تعني المرونة قدرة المؤسسة على تغيير وتحويل عملياتها وبسرعة من إنتاج منتجها الحالي إلى إنتاج منتج جديد.

د-التسليم:وهو قدرة المؤسسة على تقديم المنتج في الوقت الذي يرغبه الزبون وتشمل الدقة والسرعة في مواعيد التسليم والمرونة في الاستجابة لطلبات الزبائن.

ويمكن القول أن هناك ثلاثة أسبقيات للتسليم تتعامل بالوقت هي سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد وسرعة التطوير.

هـ-الإبداع: والذي يعتبر بعدا رئيسيا للميزة التنافسية ويعني إنتاج الأفكار المفيدة وإيجاد طرق جديدة أكثر خلق للقيمة ووضعها موضع التطبيق لدعم الموقع التنافسي للمؤسسة.

4-استراتيجيات الميزة التنافسية: يعتمد نجاح المؤسسات أو فشلها على مركزها التنافسي الذي يأتي من خلال الإستراتيجية التنافسية التي تعبر عن الطريقة التي تسلكها المؤسسات من أجل البحث عن الميزة التنافسية وتحقيق هيمنتها على السوق، ولقد حدد M. Porter ثلاث استراتيجيات للميزة التنافسية هي:

أ- إستراتيجية السيطرة على التكاليف:وهي الإستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق، وتهتم هذه الإستراتيجية بالعمل على تحقيق انجاز فعال لإجراءات وعمليات التشغيل بهدف تخفيض التكاليف بمستوى اقل من المنافسين الآخرين مما يسمح لها ببيع منتجاتها وخدماتها بأقل الأسعار⁽¹⁹⁾.

ب- إستراتيجية التميز: تعتمد هذه الإستراتيجية على تمييز المنتج الذي تقدمه المؤسسة عن طريق خلق شيء متميز وفريد سواء في التصميم، النوعية، أو الجودة، خدمات الزبائن... الخ، وهو ما يحقق الولاء للعلامة التجارية من قبل الزبائن⁽²⁰⁾.

ج- إستراتيجية التركيز:ويقصد بها اختيار المؤسسة لمجالات وحدود لنشاطاتها تحقق لها ميزة تنافسية أفضل وهي بذلك تعتمد على خدمة جزء من السوق وليس كله، وتأخذ إستراتيجية التركيز شكلين⁽²¹⁾:

-التركيز على أساس التكاليف: وذلك بالبحث عن ميزة في قطاع مستهدف بتكاليف منخفضة.

-التركيز على أساس التميز: وتتمثل في التمييز في قطاع مستهدف.

ثالثاً: دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية:

1- دور تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية: بما أن تفويض السلطة أسلوب يعتمد على تشجيع الأفراد لغرض استثمار وتوظيف خبراتهم ومهاراتهم على نحو أفضل عن طريق إعطائهم المزيد من السلطة وحرية التصرف في العمل الإداري، فإن هذا الأخير سيتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة من حيث انه يوفر الوقت في كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها، كما انه يحقق سرعة في الأداء وتسليم المطلوب في الوقت المحدد. إضافة إلى هذا تفويض السلطة للأفراد يزيد من مرونتهم الإدارية وقابليتهم للاستجابة والتكيف مع الظروف المختلفة والتغيرات التي تحدث (22). يتيح تفويض السلطة أيضاً الفرصة للعاملين للتعلم واكتساب معارف ومهارات جديدة وتتميتها من خلال المشاركة وصنع القرارات وهو ما يصب في اتجاه زرع الثقة لديهم ويقناعتهم بقدراتهم وزيادة إحساسهم بقيمتهم في مؤسستهم، وهو ما يحزر قيودهم ويشجعهم على ممارسة روح المبادرة وإطلاق الطاقات والابتكارات والإبداعات وهو ما يشكل ميزة تنافسية للمؤسسة ويعزز من موقعها التنافسي.

2- دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية: لقد فرض تطور المحيط وتغييره تغير الكثير من المفاهيم السائدة من قبل وتعديل شروط نجاح المؤسسة وبقائها وتميزها التي ارتبطت بتحقيق نتائج باهرة غير عادية من خلال إنتاج سلع وتقديم خدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب تدريب مستمر للأفراد لزيادة قدرتهم على القيام بالأعمال وإجراء التصحيحات المناسبة وتقادي الأخطاء وهدر الموارد واستخدامها الاستخدام الأمثل والوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات وهذا ما يساهم في تخفيض التكاليف وانجاز كذلك الأعمال بسرعة ودقة وجودة فائقة.

يمكن تدريب الأفراد من تنمية معارفهم ومهاراتهم وتطوير سلوكياتهم للوصول إلى مستوى الاحترافية (23) أين تصبح لهم القدرة والرغبة في الإبداع والابتكار المستمرين، وهو ما يسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة يصعب محاكاتها.

3- دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية: التحفيز وسيلة مهمة في تنظيم سلوك الأفراد نحو أنفسهم ونحو غيرهم حيث يلعب دوراً مهماً في دفع الأفراد إلى تكريس الجهد لتحقيق مستوى أداء راقى من خلال تحريك الدافعية لدى أصحاب المهارات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية مخزنة لديهم تحقق النجاح في الأداء وتحسنه (24).

إن نظام الحوافز الجيد والعاقل يساهم في إشباع حاجات الأفراد ويعزز استمرارهم بالعمل ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وبأقل تكاليف ممكنة. و سواء كانت الحوافز مادية أو معنوية فإنها تساهم في تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن للمؤسسة تقديم شيء فريد ومختلف عن ما يقدمه المنافسين ما يعني اكتساب ميزة التميز.

4- دور الاتصال في تحقيق الميزة التنافسية: يعد الاتصال أحد الأركان الأساسية للتمكين الإداري ذلك انه يسمح بنقل وتبادل المعلومات والأفكار بين العمال وفي كل المستويات، فالإتصال الفعال يساهم في زيادة تفهم الأفراد لطبيعة عملهم والأهداف التنظيمية التي يسعون لتحقيقها والتعرف على أهم المشاكل التي تواجه عملهم ليتم حلها بسرعة ودقة عالية نتيجة المعلومات المقدمة في الوقت المناسب كما تساعد المعلومات المتعلقة بالمنافسين وتحليل مصادرها من خفض تكاليف المؤسسة واكتسابها ميزة التكلفة الأقل.

إن الاتصالات المستمرة بين العمال في المؤسسة يعزز من مرونتهم في التعامل مع قضايا العمل وسرعة تكيفهم وتأقلمهم مع مستجدات وتطورات المحيط من جهة ومن جهة أخرى حصول الأفراد على تنوع في الأفكار وإنتاج عدد كبير منها وسهولة توليدها ما يساعد المؤسسة على حصولها على إبداعات وابتكارات تعزز ميزة التميز لديها.

5- دور فرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية: يلعب فريق العمل دورا مهما في تنمية المهارات وتحسين العلاقات بين الأفراد وتحقيق الاندماج والتعاون بينهم، فهو عبارة عن نسيج من قدرات الأعضاء ورغباتهم لذا فهو يهدف إلى:

- التشجيع على تقاسم وإنشاء المعارف والمهارات.
- سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبون لسرعة انجاز المهام والاستغلال الأمثل للوقت.
- تشجيع على التنوع والإبداع وتقديم الاقتراحات.
- خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل⁽²⁵⁾.
- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- تبادل المعلومات بحرية وبطريقة انسيابية.
- تحقيق المرونة التي تمكن من الاستجابة ومواجهة التحديات المتناسبة في بيئة العمل.

إذن ففريق العمل هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة قادرة على الابتكار، المبادرة، مواجهة مختلف الوضعيات التي تصادفها، التعاون فيما بينها لإنشاء القيمة أو إضافتها بمعنى آخر إمكانية تحقيقها لإستراتيجيتي خفض التكلفة أو التميز للمؤسسة.

الإطار التطبيقي للدراسة:

أولاً: منهجية الدراسة:

1-مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع إدارات مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة، واستهدفت الدراسة عينة عشوائية بسيطة حجمها 60 إطارا تم توزيع الاستبانات عليهم استرد 52 استبيان، ليتم فحصها و تحليلها.

2-أداة الدراسة، اختبار صدقها و ثباتها:

أ-أداة الدراسة: يهدف اختبار العلاقة بين التمكين الإداري والميزة التنافسية تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث احتوت على 32عبارة تغطي متغيري الدراسة وأبعادهما.

ب-صدق أداة الدراسة: تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري وصدق المحك للأداة حيث بلغ معامل صدقها الكلي (0.975)(الجدول رقم 01) .

ج-ثبات أداة الدراسة: ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة فيما لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها. ولقد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الأداة حيث بلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة 0.951 وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث لأنه يعكس بصورة واضحة انسجام العبارات.

الجدول رقم 01: نتائج اختبار معامل ثبات الاستبيان وصدقها.

معامل الصدق.	معامل الثبات الفاكرونباخ.	عدد العبارات	
0.942	0.889	17	التمكين الإداري.
0.971	0.943	15	الميزة التنافسية
0.975	0.951	32	الاستبانة ككل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19

3-خصائص مبحوثي الدراسة: من نتائج التحليل تبين أنه بالنسبة لمتغير الجنس كان غالبية المبحوثين من الذكور حيث بلغت نسبتهم 80.77% في حين نسبة الإناث 19.23 %، أما متغير العمر فان الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و اقل من 50 سنة بلغت

نسبتهم 44.23% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، (الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و أقل من 40 سنة نسبتهم 28.85%، أما نسبة 15.38% فمثلت الأفراد الذين يبلغون من العمر 50 سنة فأكثر، أخيراً الأفراد الذين هم أقل من 30 سنة كانت نسبتهم 11.54%).

بينما المستوى التعليمي فوقاً لنتائج التحليل نجد أن غالبية الباحثين بحوزتهم شهادات جامعية، حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس 53.84%، ونسبة الحاصلين على شهادة تقني سامي 23.08%، تليها شهادة مهندس إذ بلغت نسبة الباحثين الحاصلين عليها 15.38%. ليبقى ما نسبته 7.70% من الباحثين ذوي مستوى ثانوي. وما تجدر الإشارة إليه انه لا يوجد ولا فرد من أفراد عينة البحث حاصل على شهادة الماجستير أو الدكتوراه.

بالنسبة سنوات الخبرة فان غالبية أفراد العينة تتراوح خبرتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة وهو ما تبينه النسبة 42.31% في حين الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 15 سنة فأكثر قد كانت نسبتهم 23.08%، أما النسبة 19.23% تمثل الباحثين الذين نقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات. وفي الأخير الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 5 و أقل من 10 سنوات بلغت 15.38%. **أما مجال الوظيفة الحالية** فتشير النتائج أن أكثر من نصف أفراد العينة (51.92%) المستجوبة يمارسون أعمال إدارية إشرافية، في حين نجد أن الباحثين الذين يمارسون أعمال إدارية غير إشرافية بلغت نسبتهم 30.77%، في حين النسبة 17.32% فتمثل الباحثين الذين يعملون بالوظائف الفنية.

إن مما سبق فان المؤسسة محل الدراسة وحسب نتائج التحليل تتوفر على أفراد أكفاء ذوي مهارات ومعارف لان غالبيتهم حاملين للشهادات الجامعية، ويقومون بأعمال إشرافية قيادية ويملكون سنوات من الخبرة والعمل تمكنهم من تحقيق التميز للمؤسسة.

ما مستوى التمكين الإداري والميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟
للإجابة على هذا التساؤل نستدل بالجدول التالي:

الجدول رقم:02المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات استبانة الدراسة المتعلقة بمجالات التمكين والميزة التنافسية.

أبعاد التمكين الإداري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
تفويض السلطة	3.711	0.803	1	مرتفع
التدريب.	3.623	0.658	4	مرتفع
التحفيز.	3.418	0.511	5	متوسط
الاتصال	3.712	0.620	2	مرتفع
فرق العمل	3.653	0.636	3	مرتفع
التمكين الإداري	3.638	0.529	-	مرتفع
الميزة التنافسية بشكل عام	3.554	0.654	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى التمكين بأبعاده مجتمعة بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.638 وانحرافه المعياري 0.529. ولقد جاء بعد تفويض السلطة بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي 3.711 وانحراف معياري 0.803 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشكل قبولا مرتفعا حيث تراوحت متوسطاته ما بين 3.55 و 3.79 ومعظم الإجابات تركزت حول عبارة تفويض لي مؤسستي السلطة الكافية لانجاز عملي بمتوسط 3.79، أما في المرتبة الثانية فقد حل بعد الاتصال بمتوسط حسابي 3.712 وانحراف معياري 0.620 وهو مرتفع لتراوح متوسطاته ما بين 3.66 و 3.81 إذا واصلنا ترتيب الأبعاد نجد أن بعد فرق العمل جاء بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.653 وانحراف معياري 0.636 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشكل قبول مرتفعا حيث تراوحت متوسطاته ما بين 3.52 و 3.79، ما يوحي أن المؤسسة تركز على العمل الفرقي (متوسط هذه العبارة 3.79) لأنه يوفر أجواء من التعاون بين الزملاء لأداء العمل، بينما بعد التدريب حل في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.623 وانحراف معياري 0.658 وهو مرتفع أيضا لتراوح متوسطاته ما بين 3.52 و 3.71، أخيرا وفي المرتبة الخامسة حل بعد التحفيز بمتوسط 3.418 وانحراف معياري 0.511 وذلك من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الباحثين ومتوسطات هذا البعد تراوحت ما بين 2.54 و 3.75.

ومن نفس الجدول نلاحظ أيضا أن مستوى تحقيق الميزة بالمؤسسة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد الميزة مجتمعة 3.554 وانحراف معياري 0.654 ما يدل على أن المؤسسة تشجع الأفراد الأكفاء في مجال عملهم وتسعى

جاهدة إلى الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم للوصول إلى إبداع منتجات جديدة مقارنة بالمنافسين وبالاطلاع على كل ما يحدث من مستجدات وتطورات في السوق للاستجابة السريعة لحاجات الزبائن (أي أنها تملك القدرة على التكيف مع كل ما هو جديد) من جهة وتخفيض تكاليفها وتحسين جودة منتجاتها بتقديمها وفق معايير الجودة العالمية للسيطرة على الحصة السوقية من جهة أخرى. ولتكون الأفضل تسعى جاهدة إلى الالتزام بالمواعيد المحددة لتسليم الطلبات للزبائن وبسرعة مقارنة بالمنافسين. كل هذا يوحي أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية (سواء بتخفيض التكلفة أو بالإبداع) مرتفع بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة.

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تتمثل الفرضية الرئيسية الأولى في:

H_0 : لا يوجد دور معنوي للتمكين الإداري بمختلف أبعاده في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية:

الجدول رقم 03: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار.	17.955	5	3.591	42.306	(*) 0.000
الخطأ.	3.904	46	0.085		
الكلية.	21.859	51	_____		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19 .

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0,05$ ، معامل التحديد $R^2=0.610$ ، معامل

الارتباط $R=0.781$

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت 42.306 بقيمة احتمالية $(0.000)^*$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0,05)$ وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى لنختبر فروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول 04.

الجدول رقم: 04 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة المتغيرات المستقلة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
تفويض السلطة	0.406	0.110	0.498	3.690	0.000	0.498	0.248
التدريب	0.616	0.103	0.619	5.980	0.003	0.619	0.383
التحفيز	0.548	0.164	0.428	3.349	0.002	0.460	0.211
الاتصال	0.750	0.094	0.778	7.978	0.000	0.778	0.605
فرق العمل	0.820	0.096	0.880	8.541	0.000	0.880	0.774
التمكين الإداري	0.990	0.082	0.838	12.073	0.000*	0.781	0.610

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0,05$).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19 .

باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى تبين:

أولاً: عند بحث علاقة التمكين الإداري بمختلف أبعاده (كمجموعة) مع الميزة التنافسية يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ بين التمكين الإداري والميزة التنافسية إذ بلغت قيمة T المحسوبة 12.073 بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$). وتبين نتائج الجدول أيضاً أن معامل الارتباط بلغت قيمته 78.10% ما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين متغيري الدراسة. كما أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته 61% من التغيرات الحاصلة في مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لها.

ثانياً: عند بحث علاقة كل بعد من أبعاد التمكين الإداري على نحو مستقل مع مستوى الميزة بمؤسسة الدراسة يتضح لنا وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ لكل المتغيرات المستقلة (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال، فرق العمل) في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وذلك لارتفاع معدلات Beta التي بلغت على التوالي (0.498، 0.619، 0.428، 0.778، 0.880) وكذلك قيم T المحسوبة التي بلغت على التوالي (3.690، 5.980، 3.349، 7.978، 8.541) وبقيم احتمالية بلغت على التوالي

(0.000،0.000،0.002،0.003،0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$). وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة والخامسة ونقبل الفرضية البديلة الفرعية لها.

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن اهتمام المؤسسة بتفويض السلطات للأفراد وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وتدريبهم بتوفير فرص التعلم الجماعي والفردى وتشجيعهم على تبادل القدرات والخبرات يرفع من المستوى المهاري والمعرفي لهم ويزيد من مرونتهم الإدارية وقابليتهم للتكيف والتغيرات، إضافة إلى تحفيزهم بمكافأة التصرفات والسلوكيات المدعومة لتمييز العمل يزيد من قدرتهم على انجاز الأعمال بدقة وجودة وأقل تكاليف ممكنة، كما أن اهتمام المؤسسة بفتح كل منافذ الاتصالات التي توفر المعلومات لهم بشكل سريع وفعال ومتطور مع التوجه إلى العمل بفرق عمل تمكن من بناء مهارات جماعية متميزة يصعب محاكاتها وهو ما يكسب المؤسسة المزايا التنافسية.

2- اختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري نسبة للمتغيرات الديمغرافية.

سنحاول دراسة الفروق في إجابات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية محل الدراسة.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى التالية:

H_{01} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة والنتائج موضحة في الجدول رقم: 05 نتائج اختبار T للفروق في تصورات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0.565	0.125	0,05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T المحسوبة بلغت (0.565) ومستوى الدلالة المحسوب (0.125) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$)، وهذا ما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) في تصورات الباحثين حول مستوى

التمكين الإداري بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى إلى متغير الجنس. يعني ذلك وجود تجانس بين الذكور والإناث في تصوراتهم حول مستوى التمكين في المؤسسة محل الدراسة. وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض الفرضية البديلة لها.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية التالية:

H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة تعزى لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، مجال الوظيفة الحالية).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والنتائج موضحة في الجدول 06. الجدول رقم: 06 نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري حسب متغيرات (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، مجال الوظيفة الحالية).

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
					بين المجموعات	العمر
0.055	2.758	0.701	3	2.105	بين المجموعات	العمر
		0.254	48	12.213	داخل المجموعات	
		_____	51	14.318	المجموع	
0.190	3.658	0.888	3	2.664	بين المجموعات	المستوى التعليمي
		0.243	48	11.654	داخل المجموعات	
		_____	51	14.318	المجموع	
0.115	1.828	0.490	3	1.471	بين المجموعات	سنوات الخبرة
		0.268	48	12.847	داخل المجموعات	
		_____	51	14.318	المجموع	
0.154	5.053	1.223	2	2.447	بين المجموعات	مجال الوظيفة
		0.242	49	11.871	داخل المجموعات	
		_____	51	14.318	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19 .

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، مجال الوظيفة) بالمؤسسة حيث بلغت قيم F المحسوبة على

التوالي (1.828،3.658،2.758،5.053) وقيم احتمالية بلغت على التوالي (0.154،0.115،0.190،0.055) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$) وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونرفض الفرضية البديلة لها.

النتائج والتوصيات:

بعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لمعرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة توصلنا إلى مجموعة من النتائج منها:

- يساعد التمكين العاملين على إطلاق الأفكار الجديدة والإبداعية ما يزيد من تميز المؤسسة.
- الميزة التنافسية هي كل ما يميز المؤسسة عن غيرها ويعطي قيمة مضافة للزبائن بشكل يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق وتتحقق باستراتيجية إما التركيز، التميز، أو السيطرة على التكاليف.
- تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين في المؤسسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد التمكين الإداري 3.638 بانحراف معياري 0.529.
- أظهرت الدراسة أن مستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا وفق لمقياس الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3.554 بانحراف معياري 0.654.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود دور معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث فسر التمكين ما نسبته 61% من التغيرات الحاصلة في مستوى تحقيق الميزة التنافسية، وقوة العلاقة بين متغيري الدراسة بلغت 78.10% بالمؤسسة محل الدراسة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لتصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بمؤسسة الكوابل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

على ضوء ما سبق يمكننا تقديم التوصيات التالية:

- نشر ثقافة التمكين بالمؤسسة والاهتمام بتطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم.

- ضرورة قيام المؤسسة بدعم وتشجيع عمليات الإبداع والابتكار.
- التشجيع على بناء فرق العمل والعمل بروح الفريق لما له من دور مهم في تحقيق ميزة تنافسية.
- تشجيع الأفكار الجديدة وتطويرها للاستفادة منها كمصدر للميزة التنافسية.

قائمة المراجع:

- 1-Jean Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, Vuibert, paris,2005, p173.
- 2-Robert J Paul , Brian P Niehoff , William M Turnley, Empowerment, expectations and the psychological contract-managing the dilemmas and gaining the advantages. Journal of Socio-Economics, North Holland,vol 29,2000,pp 471-485.
- 3-زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار البياروزي، الأردن، 2009، 27.
- 4-سماح المؤيد محمود، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007، ص 200.
- 5-Gy le Boterf, Compétences et Navigation professionnelle, 3^{ème}Edition, Edition d'organisation, Paris, 2001, p45
- 6-سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، (17 - 18 ابريل)، الرياض، السعودية، 2005، ص 17.
- 7-سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر، 2004، ص ص 90، 117.
- 8-جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، 2003.
- 9-Aissa Hireche, Compétitive , (l'autre facette), Séminaire international sur la compétitivité des entreprises économiques et Mutations de l'environnement, Université Mohamed Khider Biskra, Département de gestion, 29, 30, octobre, 2002, p132.
- 10-عثمان بن عبد الله، تنافسية مؤسسات التعليم العالي، إطار مفتوح مجلة الباحث، العدد 10، جامعة الجزائر، 2010، ص 298.
- 11-الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية بغرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/9/2006، ص 259.
- 12-حسن علي الزعي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص 137.
- 13-نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، مجلة جامعة الأزهر، غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 02، غزة، 2010، ص 217.

- 14- مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي، دراسة استطلاعية، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص 67.
- 15- Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Inter Edition, Paris, 1986, p127.
- 16- Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing management, Pearson Edition, Edition Paris, 2003, p89.
- 17- أكرم احمد الطويل، 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.
- 18- عز الدين علي سويبي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 71-72.
- 19- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 160.
- 20- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 163.
- 21- Michael Porter , op, cit, p27.
- 22- Gy le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, Les Edition d'organisation, paris, 2001, p192.
- 23- Claude levy le Boyer, La gestion des compétences, Les éditions d'organisation, Paris, 1996, p113.
- 24- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2004، ص 143.
- 25- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 204.