

تقييم مدى مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة

Evaluating the extent of the administrative empowerment
contribution to achieving the competitive advantage in the
economic establishment. A case study of Algeria Telecom in
Biskra

د. زويينة مخلخل¹ ، د. صارة حاج يوسف²

¹ جامعة بسكرة (الجزائر)، mansouri.sad@gmail.com

² جامعة بسكرة (الجزائر)، Sara06box@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/12/31

تاريخ القبول: 2020/09/14

تاريخ الاستلام: 2020/07/25

Abstract :

The study aimed to know the role of administrative empowerment in achieving the competitive advantage of the Algerian Telecom in Biskra, where a questionnaire was used and distributed to (50) workers at the institution under study. In order to test the results of hypotheses. As the study found that the dimensions of administrative empowerment contribute to achieving a competitive advantage in a telecommunications organization Algeria Biskra.

Keywords: administrative empowerment, dimensions Administrative empowerment, competitive advantage.

JEL Classification: E4, G3.

مستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة حيث استخدمت استبانة وزعت على (50) عامل بمؤسسة محل الدراسة، وكان عدد الاستبانات المسترجعة (42) استبانة صالحة لتحليل الإحصائي، وتم اعتماد على لبرنامج SPSS.V17 من اجل اختبار نتائج فرضيات. حيث توصلت الدراسة إلى أن أبعاد التمكين الإداري تساهم في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، أبعاد التمكين الإداري، الميزة التنافسية.

تصنيفات JEL: E4, G3.

المقدمة

ويلعب التمكين دور فاعلا في ربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة، من خلال المساهمة في رفع انتاجية العاملين وتخفيض معدل دوران العمل، بما يكفل تحقيق مكانة سوقية متميزة. وعليه فإن التمكين الإداري يفيد في إشباع حاجات الفرد المعنوية كتحقيق الانتماء وإثبات للذات، وإحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، وتنمية الشعور بالمسؤولية، وفي الأخير تحقيق المزايا التنافسية وتأمين استدامتها، هاته الأخيرة التي تمكن المؤسسة من إحتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه، من خلال تطوير الميزة التنافسية والمحافظة عليها أطول فترة ممكنة، إلا أن هناك عدة أمور يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من بينها إلزامية تمكين العاملين بإعطائهم حرية أكثر في التعامل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع روح المبادرة، والإبداع لديهم، وتضييق الفجوة الموجودة بين الإدارة والعمال، خاصة في ظل صعوبة الاحتفاظ بالميزة التنافسية بصفة نهائية بفعل عصر المعلومات والتطور التكنولوجي، ومن ثمة تأتي ضرورة تنمية وتطوير هذه الميزة عن طريق تمكين العاملين؛ قصد التأمين الأسبقية المؤسسة على المنافسين.

من خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدي مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر

بسكرة؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل يوجد أثر لبعده تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة؟

✓ هل يوجد أثر لبعده التدريب في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة؟

✓ هل يوجد أثر لبعده التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة؟

✓ هل يوجد أثر لبعده الفرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة؟

✓ هل يوجد أثر لبعده الاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة؟

فرضيات الدراسة

- ✓ يوجد أثر لبعده تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.
- ✓ يوجد أثر لبعده التدريب في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.
- ✓ يوجد أثر لبعده التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.
- ✓ يوجد أثر لبعده الفرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.
- ✓ يوجد أثر لبعده الاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.

أهداف الدراسة

- يمكن تلخيص الأهداف البحثية للدراسة في العناصر التالية:
 - تكوين الإطار النظري لمفهوم التمكين الإداري والميزة التنافسية.
 - التعرف على رأي الباحثين حول مفهوم التمكين الإداري.
 - التوجه إلى الواقع العملي لمعرفة مدى تبني مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة لمفهوم التمكين الإداري ومدى مساهماتها في تحقيق ميزة تنافسية.

أهمية الدراسة

- تكمّن أهمية الدراسة بصورة أساسية في طبيعة المعرفة المنتجة حول التمكين الإداري في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.

أولاً: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

1- التمكين الإداري

1-1- تعريف التمكين الإداري

1. - تعرف على أنه : على أنه أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات التي تعزز من دافعية الأفراد الجوهرية نحو هذه النشاطات ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحد، مع ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل (محمود، 2007، صفحة 67).

2. **كما يعرف** : هو عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة (خلف، 2009، صفحة 60).

1-2- أبعاد التمكين الإداري

- **تفويض السلطة**: تعرف على أنها عملية المشاركة في السلطة، حيث يقوم الرئيس من خلالها بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين وأعضاء الفريق ولكن بدون نقل المسؤولية الكاملة عن انجاز العمل كله الذي خول إليه من رؤسائه (راضي، 2012، صفحة 64).
- **التدريب**: هو إجراء منظم يرتبط بتغيير سلوك هادف، ويتضمن ثلاث جوانب رئيسية هي: المهارات، المعرفة ثم الاتجاهات والتي تدعى المهارات الاجتماعية (محمد رفيق، 2012، ص 235).
- **الاتصال** : ويعرف على أنه إنتاج أو توفير سلوك أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الآخرين بأخبار أو معلومات جديدة، والتأثير في سلوكهم وتعديله، وتتم عمليات الاتصال عادة بين طرفين بطريقة متبادلة (الخطيب، 2012، صفحة 100).
- **فرق العمل**: تعد فروق من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعليه وكفاءة ، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكوناً هاماً في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام لقائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق و تشجع أدائه بشكل جماعي (معاينة، 2009، صفحة 54).

- التحفيز: يقصد بالتحفيز " تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة، أو هو أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابيا على كيفية إنتاجيتهم كما و نوعا مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد (مصطفى، 2005، صفحة 82).

2- الميزة التنافسية

2-1- تعريف الميزة التنافسية

- تعريف ماك فتريدج: ما يمكن أن تتحقق إذا كان بمقدورها الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح (بلالي، 2005، صفحة 01).
- وهناك من اعتبر الميزة التنافسية على أنها: مجال تتمتع فيه المؤسسات بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من اثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار أو التطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تمييز الفكر إداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة (المرسى، 2002، صفحة 174).

2-2- خصائص الميزة التنافسية (الزعيبي، 2005، صفحة 38) :

- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على منافسيها؛
- أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- أنها تنعكس على كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما؛
- أنها تحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها؛
- تبني وتصاغ على اختلاف وليس على تشابه؛
- تؤسس على المدى الطويل باعتبار أنها تختص بالفرص في المستقبل.

ثانياً: الدراسة التطبيقية

1- عينة وأدوات وأسلوب الدراسة

- 1-1- منهجية الدراسة: تندرج هذه الدراسة في إطار المنهج الوصفي الذي يحاول تناول الظاهرة البحثية في إطار الموضوعية والمحافظة على مسافة حياد بين الباحث

والظاهرة. وقد اعتمدت على طريقة دراسة الحالة بحيث تم جمع البيانات الأولية من مفردات عينة البحث عن طريق استبيان، فيما تم جمع البيانات الثانوية عن طريق الاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة والمقالات العلمية.

- 2-1- **عينة الدراسة:** ركزت الدراسة على عينة من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة اذ تم توزيع 50 استبياناً حيث تم إلغاء 08 استمارات منها.
- 3-1- **ثبات الاستمارة:** استخدم الباحثين طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وكانت النتائج كما في الجدول:

الجدول رقم (01): توزيع الاستمارات الموزعة على أفراد العينة

| المحاور | عدد العبارات | معامل الثبات α | معامل الصدق جدر (α) |
|-----------------------|--------------|-----------------------|------------------------------|
| محور التمكين الإداري | 20 | 0.744 | 0.553 |
| محور الميزة التنافسية | 15 | 0.609 | 0.390 |
| الاستبانة ككل | 35 | 0.651 | 0.677 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من الجدول حيث بلغت قيمة α للاستمارة الكلية 0.651 وهي نسبة أعلى من النسبة المقبولة (60%)، كما أن قيمة α بالنسبة لكل محور على حدى حيث بلغت نسبة قيمة α بالنسبة لمحور التمكين الإداري (0.744) وهي نسبة جيدة أما بالنسبة الى محور الميزة التنافسية فكانت النسبة مقبولة وقد بلغت (0.609).

2- خصائص عينة الدراسة

الجدول (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|-------------------------|---------|----------------|
| الجنس | ذكر | 29 | 69% |
| | أنثى | 13 | 31% |
| | المجموع | 42 | 100% |
| العمر | اقل من 30 سنة | 14 | 33.3% |
| | من 30 إلى اقل من 40 سنة | 13 | 31% |
| | من 40 إلى اقل من 50 سنة | 7 | 16.7% |
| | من 50 سنة فأكثر | 8 | 19% |
| | المجموع | 42 | 100% |
| المؤهل العلمي | ثانوي | 00 | 00.00% |

تقييم مدى مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة

| | | | |
|--------|----|---------------------------|----------------------|
| % 33.3 | 14 | ليسانس | |
| % 31 | 13 | دراسات عليا | |
| % 16.7 | 7 | تقني سامي | |
| % 19 | 8 | مهندس | |
| % 100 | 42 | المجموع | |
| % 16.7 | 7 | أقل من 5 سنوات | سنوات الخبرة |
| % 52.4 | 22 | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | |
| % 16.7 | 7 | من 10 إلى أقل من 15 سنوات | |
| % 14.3 | 6 | من 15 سنة فأكثر | |
| % 100 | 42 | المجموع | |
| % 23.8 | 10 | إدارة دنيا | مجال الوظيفة الحالية |
| % 52.4 | 22 | إدارة وسطى | |
| % 23.8 | 10 | إدارة عليا | |
| % 100 | 42 | المجموع | |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.v17

- يظهر من الجدول أن كل المبحوثين تقريبا كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (69%) في حين بلغت نسبة الإناث (31%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
- بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (أقل من 30 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (33.3%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (31%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت (19%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (16.7%). وهذا ما نستنتج أن غالبية المبحوثين في المركز من فئة الشباب الذين يعملون بالمؤسسة.
- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (33.3%) من المبحوثين حاصلين على شهادة ليسانس مقابل (31%) من حملة شهادة دراسات عليا، في حين كانت نسبة حملة شهادة مهندس (19%)، أما شهادة تقني سامي (16.7%) من حاملها، أما حملة شهادة ثانوي (00.00%)، بهذا نستنتج أن نسبة حملة شهادة ليسانس وحملة

شهادة دراسات عليا هي نسبة كبيرة مقارنة بالمستويات التعليمية الأخرى، وهذا ما يدعم نسبة الفئة العمرية السائدة.

- وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (52.4%) منهم تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، و(16.7%) من المبحوثين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وكذلك فئة المبحوثين التي تقع خبرتهم ضمن المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة) كانت (16.7%)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم بـ (14.3%) من مجموع الأفراد عينة الدراسة.
- أما بنسبة لمتغير مجال الوظيفة للمبحوثين نجد أن (52.4%) منهم يشغلون وظائف في الإدارة الوسطى، و(23.8%) من المبحوثين يشغلون وظائف في الإدارة العليا، وكذلك (23.8%) من المبحوثين يشغلون وظائف في الإدارة الدنيا. وهذا يعني أن عينة البحث يشغلون وبنسبة كبيرة الإدارة الوسطى.

3- اختبار فرضيات الدراسة

لقد اعتمدنا في دراستنا على المقياس الفئوي "ليكرت الخماسي" الذي يعبر عادة على اتجاهات الأفراد حول كل من المتغير المستقل والمتغير التابع، بحيث يعبر على درجة الموافقة على فقرة معينة، الذي يتضمن لا أتفق تمام (1)، لا أتفق (2)، أتفق إلى حد ما (3)، أتفق (4)، أتفق تمام (5).

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود العليا والحدود الدنيا): تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (8.0=4/5)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03): إجابات الأسئلة ودلالاتها

| المتوسط الحسابي | الرمز | الإجابة على الأسئلة |
|------------------------|-------|---------------------|
| من 1 إلى أقل من 1.80 | 1 | لا أتفق تماما |
| من 1.80 إلى أقل من 2.6 | 2 | لا أتفق |
| من 2.6 إلى أقل من 3.4 | 3 | أتفق إلى حد ما |
| من 3.4 إلى أقل من 4.2 | 4 | أتفق |
| 4.2 فأكثر | 5 | أتفق تماما |

المصدر: رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف-مدرسة الدكتوراه-جامعة بسكرة، 2010/2011، ص118 وقبل اختبار فرضيات الدراسة يجب التحقق من ان البيانات تتبع توزيع طبيعي والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(04): إختبار معاملات الإلتواء

| المحاور | معامل الالتواء |
|----------------|----------------|
| تفويض السلطة | 0.972 |
| التدريب | 0.713 |
| التحفيز | 0.618 |
| فرق العمل | 0.358 |
| الاتصال الفعال | 0.655 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.v17

ويظهر الجدول رقم أن قيمة معامل الالتواء محصورة في المجال (-1) و(1) مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع توزيعا طبيعيا.

1-3- تحليل فقرات المحور الأول

الجدول (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التمكين الإداري

| الرقم | أبعاد متغير التمكين الإداري وعبارات القياس | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القبول |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| | أ-تفويض السلطة | 3.92 | 0.248 | مرتفع |
| 1 | تفويض لي الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي. | 3.94 | 0.342 | مرتفع |
| 2 | ثثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة إلي. | 4 | 0.221 | مرتفع |
| 3 | تمنحي الإدارة حرية التصرف في أداء مهامي. | 3.93 | 0.407 | مرتفع |
| 4 | لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض. | 3.86 | 0.417 | مرتفع |
| | التدريب | 3.39 | 0.674 | متوسط |

| | | | | |
|-------|-------|------|--|----|
| متوسط | 0.833 | 3.19 | تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب. | 5 |
| متوسط | 0.912 | 3.40 | تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها. | 6 |
| متوسط | 0.890 | 3.50 | توفر الإدارة للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل. | 7 |
| متوسط | 0.862 | 3.50 | توفر الإدارة دوراً تدريبية لتطوير مهاراتي. | 8 |
| متوسط | 0.639 | 3.43 | ج- التحفيز | |
| متوسط | 0.942 | 3.45 | تقدر الإدارة جهودي في العمل. | 9 |
| متوسط | 0.942 | 3.14 | يسمح لنظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات. | 10 |
| مرتفع | 0.601 | 3.80 | يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل | 11 |
| متوسط | 0.850 | 3.36 | ظروف العمل مناسبة لأداء مهامي. | 12 |
| مرتفع | 0.427 | 3.52 | د- فرق العمل | |
| مرتفع | 0.739 | 3.55 | تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل. | 13 |
| متوسط | 0.857 | 3.40 | تركز الإدارة على أداء الفريق إلى جانب الأداء الفردي. | 14 |
| متوسط | 0.740 | 3.48 | تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة. | 15 |
| مرتفع | 0.687 | 3.67 | فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات. | 16 |
| مرتفع | 0.563 | 3.62 | هـ- الاتصال | |
| مرتفع | 0.715 | 3.69 | تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة. | 17 |
| مرتفع | 0.721 | 3.67 | يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهولة. | 18 |
| متوسط | 0.772 | 3.45 | يوجد نظام اتصال يوفر المعلومة بشكل سريع وفي الوقت المناسب لأصحاب القرار. | 19 |
| مرتفع | 0.643 | 3.69 | لا توجد صعوبات في الإتصال بين الوحدات في المؤسسة. | 20 |
| مرتفع | 0.302 | 3.58 | التمكين الإداري بشكل عام | |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.v17 .

من خلال الجدول نلاحظ:

- تفويض السلطة: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "تفويض السلطة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.92) بانحراف معياري (0.248). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات

أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد تفويض السلطة ضمن اتجاهات أراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.86-4) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.221-0.417). وهذا ما يدل على أن الرؤساء في المؤسسة محل الدراسة يدركون أهمية تفويض السلطة للمرؤوسين في المؤسسة، ويقومون بتفويض سلطاتهم لهم.

- **الاتصال:** نلاحظ من خلال الجدول أن بعد "الاتصال" جاء بالمركز الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.62) بانحراف معياري (0.563) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد الاتصال الفعال أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.45-3.69). وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.643-0.772). هذا ما يدل على أن مستوى الاتصال بمؤسسة محل الدراسة تم بصورة جيدة ويحظى بقبول عالي من طرف العمال.

- **فرق العمل:** يتضح من الجدول رقم أن بعد " فرق العمل " جاء بالمركز الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.52) بانحراف معياري (0.427). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة "، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد فرق العمل أنها تشكل قبول ما بين المرتفع والمتوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.40-3.67) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.687-0.857) وهذا ما يدل على الاهتمام الواضح للعمال الإداريين بالعمل على شكل فريق.

- **التحفيز:** نلاحظ من خلال الجدول أن بعد "التحفيز" جاء بالمركز الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.43) بانحراف معياري (0.639) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد التحفيز أنها تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.14-3.80). وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.601-0.942). هذا ما يدل

على أن سياسة التحفيز المتبعة بمؤسسة تحظى نسبيا بقبول متوسط من طرف العمال.

- **التدريب:** يتبين من خلال الجدول أن بعد "التدريب" جاء بالمركز الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.39) بانحراف معياري (0.674) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد التدريب أنها تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.19-3.50). وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.833-0.912). هذا ما يدل على أن البرامج التدريبية في المتبعة من قبل المؤسسة تحظى نسبيا بقبول متوسط من طرف العمال.

2-3- تحليل فقرات المحور الثاني

الجدول (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الميزة التنافسية

| الرقم | أبعاد متغير الميزة التنافسية وعبارات القياس | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القبول |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| | أ-التكلفة | 3.69 | 0.643 | مرتفع |
| 1 | تسعى المؤسسة لتقديم خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصة السوقية أكبر | 4.10 | 0.297 | مرتفع |
| 2 | تسعى المؤسسة دوما إلى الاحتفاظ بالأفراد الأكفاء لتخفيض من حجم التكاليف. | 4.12 | 0.453 | مرتفع |
| 3 | تسعى المؤسسة دوما إلى ابتكار طرق وأساليب تضمن لها تخفيض التكلفة. | 3.98 | 0.348 | مرتفع |
| | ب-الجودة | 3.73 | 0.357 | مرتفع |
| 4 | تسعى المؤسسة إلى تحسين الجودة خدماتها. | 3.93 | 0.216 | مرتفع |
| 5 | تحاول المؤسسة باستمرار تقديم خدمات متميزة. | 3.50 | 0.741 | متوسط |
| 6 | تحاول المؤسسة التحسين في المنتجات الحالية. | 3.79 | 0.682 | مرتفع |
| | ج-المرونة | 3.42 | 0.551 | متوسط |
| 7 | تمتلك المؤسسة آليات تضمن لها الاستجابة السريعة لاختيارات الزبائن. | 3.38 | 0.764 | متوسط |
| 8 | يمكن للمؤسسة تلبية الطلبات المتزايدة لعملائها كما ونوعا. | 3.24 | 0.759 | متوسط |
| 9 | المؤسسة على إطلاع مسبق بكل ما يحدث في السوق من متغيرات. | 3.64 | 0.759 | مرتفع |

تقييم مدى مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة

| مرتفع | 0.594 | 3.60 | د-التسليم | |
|-------|-------|------|---|----|
| مرتفع | 0.731 | 3.62 | تمتلك المؤسسة سرعة تقديم الخدمة. | 10 |
| متوسط | 0.739 | 3.45 | تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمة في الأجل المحددة لزيائنها. | 11 |
| مرتفع | 0.701 | 3.74 | تهتم المؤسسة بالإستماع ومعالجة شكاوي زيائنها في الأوقات المناسبة. | 12 |
| مرتفع | 0.292 | 3.92 | ه-الإبداع | |
| مرتفع | 0.407 | 4.07 | تحرص المؤسسة على تقديم منتجات جديدة تستجيب لتطلعات الزبائن. | 13 |
| مرتفع | 0.594 | 3.81 | تشجع المؤسسة الأفراد المبدعين باستمرار. | 14 |
| مرتفع | 0.395 | 3.88 | تحرص المؤسسة أن تسبق منافسها في الإبداع والابتكار خدمات جديدة. | 15 |
| مرتفع | 0.215 | 3.74 | الميزة التنافسية | |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.v17 .

من خلال الجدول نلاحظ:

- التكلفة: يتضح من الجدول أن بعد " التكلفة " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4.06) بانحراف معياري (0.246). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة "، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد التكلفة أنها تشكل قبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.98-4.12) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.297-0.453) وهذا ما يدل على أن تسعى بشكل كبير إلى تخفيض من تكاليفها.
- الإبداع: يتضح من الجدول أن بعد " الإبداع " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.92) بانحراف معياري (0.292). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة "، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد الإبداع أنها تشكل قبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.81-4.07) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.395-0.594) وهذا ما يدل على أن مؤسسة تشجع على الإبداع في تقديم منتجاتها وخدماتها.
- الجودة: يتبين من الجدول أن بعد " الجودة " جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.73) بانحراف معياري (0.357). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير

إلى نسبة قبول " مرتفعة " ، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد الجودة أنها تشكل قبول ما بين مرتفع ومتوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.93-3.50) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.741-0.261) وهذا ما يدل على أن مؤسسة تركز على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.

- **التسليم:** يبين لنا الجدول أن بعد " التسليم " جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.60) بانحراف معياري (0.594). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة " ، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد التسليم أنها تشكل قبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.74-3.45) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.739-0.701) وهذا ما يدل على أن خطة التسليم المتبعة من طرف مؤسسة تحظى نسبياً بقبول مرتفع من طرف العمال.

- **المرونة:** يتضح من الجدول أن بعد " المرونة " جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.42) بانحراف معياري (0.551). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " متوسطة " ، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد المرونة أنها تشكل قبول متوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.64-3.24) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.764-0.759) وهذا ما يدل على أن مستوى مرونة التكيف مع المتغيرات يحظى نسبياً بقبول مرتفع من طرف العمال.

4- اختبار الفرضيات

جدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية

| المتغيرات المستقلة | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة Sig | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² |
|--------------------|-------|----------------|-------|-----------------|-------------------|------------------|------------------------------|
| تفويض السلطة | 0.112 | 0.120 | 0.129 | 0.930 | 0.359 | 0.181 | 0.033 |
| التدريب | 0.047 | 0.052 | 0.147 | 0.897 | 0.376 | 0.291 | 0.085 |
| التحفيز | 0.100 | 0.050 | 0.298 | 2.020 | 0.041 | 0.429 | 0.184 |
| فرق العمل | 0.183 | 0.070 | 0.363 | 2.600 | 0.013 | 0.398 | 0.159 |
| الإتصال | 0.031 | 0.059 | 0.082 | 0.531 | 0.599 | 0.161 | 0.026 |
| المجموع العام | - | - | - | - | 0.006* | 0.594 | 0.352 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.v17.

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

- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى: من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.359) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وقد بلغ معامل beta (0.129) مع قيمة T المحسوبة (0.930) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية: من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.376) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وقد بلغ معامل beta (0.147) مع قيمة T المحسوبة (0.897) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتدريب في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.041) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وقد بلغ معامل beta (0.298) مع قيمة T المحسوبة (2.020) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتدريب في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل و تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.013) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وقد بلغ معامل beta (0.363) مع قيمة T المحسوبة (2.600) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ذات

دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال و تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.599) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وقد بلغ معامل beta (0.082) مع قيمة T المحسوبة (0.531) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإتصال في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

الخاتمة:

وفي نهاية هذا البحث البحث وبعد الدراسة التطبيقية للمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- للتمكين الإداري عدة أساليب منها: أسلوب القيادة، أسلوب تمكين الأفراد، أسلوب تمكين الفريق
- الإتصال بين العاملين من التعبير عن وجهات نظرهم وإيصالها إلى الإدارة وكذا يوفر لهم فرص الإبداع والمشاركة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح أفكار ومقترحات جديدة ومفيدة تسهم في تطوير المؤسسة.
- تلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية. فالفرد عندما يكافأ على جهده وأفكاره يقدم المزيد منها، وكذلك عند اعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه.
- إن التدريب المستمر والفعال للعاملين، يساعدهم على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية وهذا يخلق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين الإداري السائد بمؤسسة مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.58) والانحراف المعياري (0.302).
- أظهرت الدراسة أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة. حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.74) والانحراف المعياري (0.215).

ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا أن نعرض بعض الاقتراحات التي نحاول من خلالها تقديم مساهمة بسيطة لأثر التمكين الإداري على خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، والتي نوردتها فيما يلي:

- على إدارة المؤسسة أن تهتم أكثر بتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي الذي يشجع الإبداع وخلق أفكار جديدة تميز المؤسسة عن منافسيها.
- على المؤسسة وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للعاملين وأن تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وأن تقدم في وقتها المناسب.
- وضع نظام ترقية عادل بين العاملين وأن توضح لهم المعايير التي تتم على أساسها الترقية بوضوح.
- على المؤسسة عقد دورات تدريبية ذلك لتطوير وتنمية قدرات العاملين وتحسين مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.
- زيادة فعالية نظم الاتصال وإتاحة المعلومات المطلوبة للعاملين كافة وفي الوقت المناسب حتى يتسنى لهم إنجاز المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه.
- خلق بيئة ثقافية وتنظيمية تشجع على تفويض السلطات وزيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوس وتقبل التغيير وتسعى إليه.

قائمة المصادر والمراجع

- الخطيب، م. ر. (2012). مدخل للتسير وضائف وتقنيات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- الزعبي، ح. (2005). نظم المعلومات الاستراتيجية. دار وائل للنشر والتوزيع: الاردن.
- المرسي، ج. ا. (2002). التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- بلالي، ا. (2005). جامعة بسكرة. (23/24) تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة. المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات. 01.
- خلف، ب. (2009). التطور التنظيمي والاداري. الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- راضي، ج. م. (2012). التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين. 64، 01.
- محمود، س. م. (2007). اثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية. 200، 67.
- مصطفى، ا. ا. (2005). ادارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس فب العمل. القاهرة.

معاينة, ع.س. (2009). *الادارة الحديثة*. الاردن: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.