



جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في

علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان

أثر التمكين على تنافسية المؤسسات الصناعية في الجزائر

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية لصناعة معدات السكة الحديدية وتجهيزاتها

"فيروفيال عنابة"

تحت إشراف الدكتور:

زرقة رؤوف

من إعداد:

- شكشوك منير

- رضاضعة يزيد

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

لك الحمد يا الله على عظيم فضلك وكثير عطاؤك أنه لا يسعني في هذه اللحظات لعلمي لا أملك أعلى
منها إلا أن أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

أقل ما يمكن أن يهديه المرء لوالديه لفضلها وجميلها، علما نافعاً كان ثمرة جهدهما، وحبهما للعلم
وتقديرهما للإنسانية:

إلى كل من أفتخر بجملي اسمه والنفس المليئة بالخير، ولم يبخل عليا بشيء، ومنحني الثقة
والقوة لمواجهة الحياة بدون انتظار.

روح أبي الغالي رحمه الله

إلى بهجة القلب وملاكي في هذه الحياة ربحانة حياتي، إلى معنى الحب والحنان وإلى من كان دعاؤها
سر نجاحي ووصولي لما أنا عليه اليوم.

أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها

إلى من أحبهم حبا من تحلو

بالوفاء والعطاء زوجتي الحبيبة وأخوتي وأخواتي وإلى كل من لاقتني بهم الدراسة وجمعني

بهم المشوار الجامعي

منير

إهداء

لك الحمد يا الله على عظيم فضلك وكثير عطاؤك أنه لا يسعني في هذه اللحظات لعني لا أملك أعلى
منها إلا أن أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

أقل ما يمكن أن يهديه المرء لوالديه لفضلها وجميلها، علما نافعاً كان ثمرة جهدهما، وحبهما للعلم
وتقديرهما للإنسانية:

إلى روح أبي الغالي رحمه الله

وإلى

أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها

وإلى من أحبهم حبا من تحلو بالوفاء والعطاء زوجتي الحبيبة مريم رفيقة دربي في الحياة
وابنائي روضة حنان ويونس والكتكوتة رنيم وإلى أخوتي وأخواتي وإلى كل من لاقتني بهم الدراسة
وجمعي بهم المشوار الجامعي

يزيد

شكر و عرفان شكر و عرفان

يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، تباركت وتعاليت، سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم، ونصلي ونسلم على خير نبي أرسل للعالمين سيدنا محمد عليه أسمى الصلاة وأفضل التسليم وعلى آله وصحبه الطاهرين.

أما بعد:

نتقدم بأجمل عبارات الشكر والامتنان من قلوب فائضة بالحب والاحترام والتقدير له، ونقدم أسمى تحياتنا وأجملها وأثناها نرسلها لك بكل الود والحب والإخلاص شاكرين لك على كل ما قدمته وما نصحت به في إشرافك على هذا البحث، فلك منا كل الشكر والامتنان:

الدكتور الفاضل " رؤوف زرفة " .

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر لأعضاء لجنة المناقشة وكل من ساعدنا بمعلومة، نصيحة، توجيه، أو بكلمة طيبة في أي مكان...

جزاكم الله عنا كل خير

فهرس المحتويات

الرقم	المحتويات
/	الاهداء
/	شكر وعرفان
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الاشكال
VIII	المقدمة العامة
VIII	الاشكالية
IX	فرضيات الدراسة
X	أهمية الدراسة
X	أهداف الدراسة
X	منهجية الدراسة
X	الدراسات السابقة
XII	هيكل الدراسة
الفصل الأول: مفاهيم حول تمكين العاملين	
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين
3	المطلب الأول: مفهوم التمكين
3	المطلب الثاني: أهمية وعوامل ظهور التمكين
7	المطلب الثالث: خصائص ومستويات التمكين
8	المطلب الرابع: التحول في نماذج التمكين
9	المبحث الثاني: أبعاد، أهداف وأنواع التمكين وخطواته

9	المطلب الأول: أبعاد تمكين العاملين
11	المطلب الثاني: أهداف تمكين العاملين
12	المطلب الثالث: أنواع تمكين العاملين
13	المطلب الرابع: خطوات تمكين العاملين
15	المبحث الثالث: تطبيق التمكين في المؤسسات
15	المطلب الأول: أساليب تطبيق التمكين
17	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق التمكين
18	المطلب الثالث: نتائج تطبيق عملية تمكين العاملين
20	المطلب الرابع: معوقات تطبيق التمكين
21	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: التنافسية والمؤسسات الصناعية	
23	مقدمة الفصل
24	المبحث الأول: أساسيات حول التنافسية
24	المطلب الأول: مفهوم التنافسية ومستوياتها
26	المطلب الثاني: أهداف وأنواع التنافسية
28	المطلب الثالث: أسباب ومؤشرات قياس التنافسية
30	المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية
34	المبحث الثاني: مفاهيم حول المؤسسات الصناعية
34	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصناعية
35	المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسات الصناعية في الجزائر
37	المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسات الصناعية وأهدافها
40	المطلب الرابع: خصائص ومشاكل المؤسسات الصناعية الجزائرية
41	المطلب الخامس: أهمية التمكين على تنافسية المؤسسات الصناعية

44	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاقتصادية لصناعة معدات السكة الحديدية والتجهيزات فيروفيال عنابة	
46	مقدمة الفصل
47	المبحث الأول: تقديم مؤسسة فيروفيال عنابة
47	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة فيروفيال
48	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي
52	المطلب الثالث: النشاطات الرئيسية للمؤسسة
54	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
54	المطلب الأول: منهجية الدراسة
57	المطلب الثاني: عينة الدراسة والأساليب المستخدمة
61	المطلب الثالث: قياس ثبات وصدق أداة الدراسة
63	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة وتفسير النتائج
63	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
69	المطلب الثاني: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
82	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج
97	خاتمة الفصل
99	الخاتمة العامة
102	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
57	استبيان توزيع الاستثمارات	01
59	المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة	02
60	درجات مقياس ليكارت الخماسي	03
60	مجالات تحديد الموافقة	04
62	قيم الفاكرومباخ	05
62	اختبار التوزيع الطبيعي لوكموغروف - سميرنوف	06
63	اختبار التوزيع شايبرو - ويلك	07
64	وصف خصائص الجنس لعينة الدراسة	08
65	وصف خصائص العمر لعينة الدراسة	09
66	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	10
67	وصف خصائص المنصب الوظيفي	11
68	وصف خصائص الخبرة لعينة الدراسة	12
70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتفويض السلطة	13
71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتدريب العاملين	14
72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاتصال الفعال	15
73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحفيز	16

75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفرق العمل	17
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التمكين	18
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتكلفة	19
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للحصة السوقية	20
79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإنتاجية	21
81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للربحية	22
82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التنافسية	23
83	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تفويض السلطة على التنافسية	24
84	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تدريب العاملين على التنافسية	25
85	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاتصال الفعال على التنافسية	26
87	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التحفيز على التنافسية	27
88	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير فرق العمل على التنافسية	28
90	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التمكين على التنافسية	29
92	تحليل التباين لاتجاهات افراد العينة حسب متغير الجنس	30
93	تحليل التباين لاتجاهات افراد العينة حسب متغير العمر	31
94	تحليل التباين لاتجاهات افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	32
95	تحليل التباين لاتجاهات افراد العينة حسب متغير الخبرة	33
96	تحليل التباين لاتجاهات افراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	34

فهرس الاشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
51	المبكل التنظمي لمؤسسة فيروفيال	01
56	نمؤءج الدراسة التطبيقي	02
64	توزيع افراد العينة حسب الجنس	03
65	توزيع افراد العينة حسب الفئات العمرية	04
66	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
68	توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي	06
69	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	07

المقدمة العامة

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

عرف مجال تسيير الموارد البشرية في الآونة الأخيرة عدة مصطلحات ومفاهيم جديدة بحيث تستطيع أي مؤسسة استغلال هذه المصطلحات والمفاهيم والعمل بها، ومن بين هذه المفاهيم الحديثة هي تمكين العاملين حيث يعتبر هذا الأخير كإستراتيجية جديدة في تسيير الكفاءات والمهارات لدى العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد أصبح موضوع التمكين محط اهتمام من قبل الباحثين والمفكرين وهذا لترسيخ روح المشاركة والتفاعل فيما بين العاملين، فالتمكين هو البيئة الأساسية التي تمكن العامل من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات وظيفته.

كما يعتمد التمكين على العلاقة الجيدة بين العمال والمؤوسين وفتح مجال الاتصال في كل الجهات، وزرع الثقة المتبادلة بينهم، ومنح مجال من الحرية للعامل في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، كل هذا يؤدي إلى الرفع من مستوى أداء العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام العالي في العمل ورفع أداء المؤسسة ككل.

ومن أجل كسب تنافسية عالية ومكانة جيدة في السوق لا بد من توفير يد عاملة قادرة على القيام بالمهام المنوطة بكل كفاءة وفعالية.

ومن خلال ما سبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

الإشكالية:

بناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة من أجل محاولة التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين وتنافسية مؤسسة فيروفيال عنابة المؤسسة محل الدراسة، قمنا بصياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

- ما أثر تطبيق التمكين على تنافسية المؤسسة العمومية الاقتصادية لصناعة معدات السكة الحديدية

وتجهيزاتها فيروفيال - عنابة -؟

ويمكن إدراج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق تمكين العاملين في مؤسسة فيروفيال - عنابة -؟

- ما مدى تنافسية المؤسسة محل الدراسة؟

- هل توجد علاقة تأثير وارتباط بين ادارة تمكين العاملين وتنافسية مؤسسة فيروفيال عنابة؟

- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول تمكين العاملين تعزى بالمتغيرات الشخصية لديهم؟

فرضيات الدراسة:

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار مجموعة من الفرضيات وهي:

- الفرضية الرئيسية الأولى:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التمكين على تنافسية مؤسسة فيروفيال - عنابة - عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
- وينتق من هذه الفرضية الرئيسية الأولى خمس فرضيات فرعية تعالج كل منها نوع معين من أبعاد التمكين وهي:
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين على تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الفعال على تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
- الفرضية الرئيسية الثانية:
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة " فيروفيال - عنابة -" حول التمكين تعزى بالمتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
- وللتأكد من صحة هذه الفرضية يجب اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، والتي جاءت كالتالي:
 - لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة " فيروفيال - عنابة -" حول التمكين تعزى لمتغير الجنس لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
 - لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة " فيروفيال - عنابة -" حول التمكين تعزى لمتغير العمر لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
 - لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة " فيروفيال - عنابة -" حول التمكين تعزى لمتغير المستوى التعليمي لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
 - لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة " فيروفيال - عنابة -" حول التمكين تعزى لمتغير المنصب الوظيفي لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
 - لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة " فيروفيال - عنابة -" حول التمكين تعزى لمتغير الخبرة المهنية لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من أهمية تمكين العاملين في المؤسسة باعتباره مصدرا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا من أهمية موضوع التنافسية والتي تسعى المؤسسة دوما إلى العوامل المؤثرة فيها، وبحكم أن هذه المؤسسة تعيش في بيئة تنافسية شرسة البقاء فيها للأقوى.

وتكمن أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على دور التمكين في تحقيق تنافسية المؤسسة وتوضيح العلاقة بينهما، وكذا التعرف على الأساليب المعتمدة من قبل المؤسسة محل الدراسة.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- تقديم الإطار العام للتمكين، شروطا وخطوات يمكن استغلالها في الواقع العملي.
- إيضاح خصائص وأبعاد التمكين وكيفية العمل بها من أجل تحقيق التنافسية.
- تحديد العلاقة بين تمكين العاملين وتنافسية المؤسسة.
- تقديم بعض التوصيات على ضوء نتائج الدراسة.

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وهذا من خلال تجميع المادة العلمية الخاصة بالدراسة من المراجع التي تحتوي هذا الموضوع، أما التحليلي من خلال تحليل المعلومات المتحصل عليها خاصة في الدراسة الميدانية للوصول إلى حقائق يمكن تعميمها، قصد إظهار أثر ممارسة التمكين على تنافسية مؤسسة "فيروفال" عنابة بهدف التوصل إلى نتائج تزيد من الرصيد المعرفي في موضوع التمكين.

الدراسات السابقة:

تم الرجوع إلى الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة وذلك من خلال المراجع العلمية المحكمة وقواعد البيانات العالمية فلم نجد أي دراسة تناولت أثر التمكين على تنافسية المؤسسات الصناعية في الجزائر وسوف تتم عرض بعض الدراسات ذات الصلة الأقرب إلى موضوع هذه الدراسة:

1- دراسات وطنية:

- دراسة عقبة سنة 2006 حول مستوى التمكين الإداري وجودة الخدمات لدى عمال مديرية الشؤون الاجتماعية مصلحة الصحة سوناطراك بسكرة وقد تم توزيع 50 استبيان وتوصلت الدراسة إلى انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وجودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة وان هناك أثر بدلالة

المقدمة العامة

إحصائية لإبعاد التمكين الإداري على جودة الخدمات والمتمثلة في تفويض السلطة التدريب التحفيز وفرق العمل.

- دراسة عليان سنة 2014 حول دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة مدبغة المليية بولاية جيجل هدفت إلى معرفة المدى الذي تساهم فيه ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية وتكونت عينة الدراسة من 60 فرد ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن الممارسات المتعلقة برأس المال البشري والثقافة التنظيمية والتصور الاستراتيجي لها دور كبير في تحسين الميزة التنافسية.
- دراسة بن سديرة سنة 2016 دور التمكين الاداري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس قسنطينة وتكونت العينة من 42 فرد وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها ان مستوى التمكين الاداري والميزة التنافسية السائدة للمؤسسة جاءت مرتفعة وانه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد التمكين الاداري مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية.

2- دراسات عربية:

- دراسة الهاجري سنة 2011 حول أثر التمكين والابداع في تحسين اداء العاملين للهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت وقد استخدم الاستبيان في جمع البيانات وتكونت العينة من 205 فرد وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين والابداع وتحسين اداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- دراسة بن ابراهيم محمد رسالة ماجستير بعنوان التمكين وعلاقته بالرضى الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الامن الخاصة بالرياض جامعة نايف للعلوم الامنية السعودية وتهدف هذه الدراسة الى ابراز علاقة التمكين بالرضى الوظيفي ومستوى تمكين العاملين في قوات الامن الخاصة في الرياض وتوصلت الدراسة الى ان افراد عينة الدراسة يدركون التمكين بمستوى عالي ويشعرون بالرضى الوظيفي بدرجة عالية.

3- دراسات اجنبية:

- دراسة سوغوتو Soegoto 2007 حول اثر البيئة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من 2150 طالب و 2150 عضو هيئة التدريس في كل من جامعة جاوا و بانتين باندونيسيا وقد تم التوصل الى ان تكنولوجيا المعلومات والثقافة السائدة في الجامعة وسياساتها وسمعتها وصورها ومواردها المالية والبشرية كل هذه العوامل تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرق بين دراستنا والدراسات السابقة:

ان الدراسات السابقة التي اجريت في موضوع التمكين والتنافسية ركزت على كل عنصر على حدى فمنها من اهتمت بموضوع التمكين واخرى بالتنافسية، مع اختلاف هدف كل دراسة وكذلك المؤسسة محل الدراسة، حيث اختلفت كل دراسة عن الاخرى وحتى عن دراستنا نحن، فمنهم من تطرق الى انه يوجد تأثير للتمكين على جودة الخدمات من خلال ابعاده، ومنهم من كانت دراسته تهدف الى توضيح اثر التمكين والابداع في تحسين اداء العاملين، واخر هدفت دراسته الى توضيح اثر التمكين على الرضى الوظيفي هذا بالنسبة لموضوع التمكين.

اما بالنسبة لموضوع التنافسية فقد هدفت بعض الدراسات الى ابراز دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية وهدفت اخرى الى اظهار أثر البيئة التسويقية لتحقيق الميزة التنافسية.

اما نحن هدفت دراستنا الى توضيح أثر التمكين على تنافسية المؤسسات الصناعية في الجزائر، وهل يوجد هناك ارتباط وتأثير بين التمكين والتنافسية في المؤسسة محل الدراسة، كما نلاحظ ان كل الدراسات اعتمدت على الاستبيان واختيار عينة من المؤسسة محل الدراسة.

هيكل الدراسة:

تمت معالجة البحث من خلال ثلاثة فصول:

- **الفصل الأول:** معارف حول تمكين العاملين مبرزين بعض المفاهيم وأهميته وبعض أنواعه وتطبيقه في المؤسسات.
- **الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى أساسيات حول التنافسية (مفهومها، أهدافها، واستراتيجياتها...) وكذا مفاهيم حول المؤسسات الصناعية (مراحل تطورها وتصنيفاتها...).
- **الفصل الثالث:** حاولنا من خلاله تبيان واقع التمكين بالمؤسسة محل الدراسة وأثره على تنافسيته من خلال الدراسة الميدانية.

الفصل الأول: معارف حول تمكين العاملين

مقدمة الفصل:

أصبحت الحاجة لتغيير أساليب العمل في المؤسسات أكثر إلحاحاً، كما أن التطورات المتسارعة في التكنولوجيا والتأكيد المتزايد على جودة المنتجات والمرونة في تقديم الخدمات لاسيما في عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم. فقد أصبح تمكين العاملين موضوع إهتمام واسع من طرف مختلف الباحثين وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى العاملين، مما يزيد من دافعية المورد البشري في تطوير المؤسسة من خلال النمو وتحقيق الكفاءة والفعالية والريادة وبالتالي تحقيق رسالة المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين.

يمثل العنصر البشري أحد أهم الموارد في المؤسسات فهو يعمل على تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسة تمكين عاملها من اجل التوجيه الأحسن وتنمية قدراتهم. وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية تمكين العاملين، أبعاد وأهداف التمكين، خطواته وكيفية تطبيق التمكين في المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم التمكين.

تعددت مفاهيم التمكين باعتباره أحد أسس منهج الإدارة الحديثة، فمنهم من نظر إليه على انه وسيلة من وسائل الإدارة في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير أدائهم.

1- مفهوم التمكين:

سنتطرق الى تعريف التمكين لغة واصطلاحا، بالإضافة الى عدة مفاهيم أخرى.

أ- التمكين لغة:

التمكين في قاموس المنجد: مكن من الشيء، أي جعل له سلطانا ومقدرة، وأمكن فلانا ولفلان سهل أو تيسر له فعله وقدر عليه، وتمكن عند الأمير أي ارتفع وصار ذا منزلة.¹ كما عرفت كلمة التمكين:²

- من خلال الفعل يمكن (power) بأنه منح السلطة الرسمية.

- من خلال التركيز على مكون القوة (power) ضمن مصطلح التمكين ومن هذا المنطلق فالتمكين يشير إلى حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد المدير التقليدي حتى يمكن أداء العمل بفعالية.

¹- لويس معلوف، المنجد في اللغة والأدب والإعلام، الطبعة 36، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1997، ص 771
²- عماد على المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر، الأردن، 2010، ص 21.

ب- التمكين إصطلاحاً:

هو منح السلطة والتفويض والقوة الشرعية أو القانونية.¹

التمكين هو وصف لفلسفة إدارة المؤسسة والتي تسمح من خلالها للعاملين بممارسة السلطة والمسؤولية عن عمليات التصنيع واتخاذ القرارات التي تؤثر في أعمالهم.²

فالتمكن يعني البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق وإشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة وأهداف المؤسسة.³

والتمكن كذلك هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي إستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على إتخاذ القرارات، كما انه عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم والمهام الإدارية واحساسهم بالملكية للوظيفة من اجل النمو والتطور والإبداع.⁴ وقد عرف أيضاً:⁵

التمكين هو إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين فتوكل إليهم مهام يؤديها بدرجة من الإستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقا سريعا لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور مثل: مجالات البيع وخدمة المشتريات والعملاء وغيرها.

التمكين هو نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم، وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة.

التمكين هو منح الإدارة للأفراد ما يسمح لهم ولأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية اتجاهات معاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2007، ص.230.

² سيد محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، دار الكتاب، القاهرة، مصر، 2012، ص.12 .

³ خضير كاظم حمود، مبادئ إدارة الأعمال، الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.256.

⁴ عماد على المهيرات، مرجع سبق ذكره، ص.22.

⁵ عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص.11.

واستنادا لما سبق من التعريفات المختلفة للتمكين يمكن تعريفه على أنه إعطاء الصلاحيات المختلفة للعاملين والتي يستطيعون من خلالها إتخاذ القرارات وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وإستخدام قدراتهم من خلال التدريب والثقة.

المطلب الثاني: أهمية وعوامل ظهور التمكين

إن للتمكين أهمية بالغة في المؤسسة ووجوده فيها راجع الى عدة عوامل.

1- أهمية التمكين:

تكمن أهمية التمكين فيما يلي:¹

- يعتبر التمكين عامل أساسي لتنمية الإبداع داخل المنظمات.
- يجعل المنظمات قادرة على المرونة والتكيف على التعلم، بغية ملاحقة المنافسين وتلبية رغبات وحاجات الزبائن والمحافظة على الحصة السوقية.
- يطور شعور العاملين بالمسؤولية وبالملكية ورضا الولاء عن الإنجاز.
- يساهم في تطوير العاملين وتمسكهم بالمؤسسة.
- خلق وإقامة منظمة فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية.
- العمل على تحسين ظروف العمل وإرضاء الزبائن وحل مشاكل الإنتاج.
- وتكمن أيضا في:²
- تقليل الغياب عن العمل.
- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤوليته للأعمال المنجزة.
- زيادة الإنتاجية وزيادة إفتخار العامل بنفسه وإحترام الذات.

¹ بلقاسم العسالي وآخرون، "قياس مستوى ممارسة التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دفاتر إقتصادية المجلد 12، العدد 01، الجلفة، الجزائر، 2021، ص173.

² غديلي أسماء، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 09، العدد 04، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة (02)، 2018، ص215.

وتظهر أهميته كذلك في:¹

- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
- المحافظة على العامل والتمسك به من طرف المؤسسة.
- تحقيق الرضى الوظيفي.
- تقليص التكاليف وريح الوقت.

2- عوامل ظهور التمكين:

إن العامل الحيوي لنجاح أي مؤسسة هو نوعية القرارات التي يتخذها الموظفون في تسيير أمورهم، فقد كانت تتخذ القرارات في الماضي مجموعة من الأفراد بإعتبارهم من يمتلكون المعرفة اللازمة حيث تبين أن غالب المعلومات التي تبني عليها أغلب القرارات تسيير من الأعلى إلى الأسفل وتعرض للتشويه.

ومن المتعارف عليه أن أكثر القرارات فاعلية هي التي يتخذها العاملون من نقطة تولدها وهذا يعني أن العاملين بالخطوط الأمامية وفي مواجهة الزبائن ومكاتب البيع هم من يؤثرون في نجاح أو فشل المؤسسات.²

ويعتبر التوجه نحو المؤسسة المكيّنة أحد أهم الضمانات لإستمرار المؤسسة في العمل ذلك لسبب رفع المعنويات وكسب رضا العاملين وتحسين الأداء ناهيك عن السرعة والمرونة في الاستجابة لحاجات السوق المتغيرة.³

وهناك عدة دوافع تدفع المؤسسات إلى تبني التمكين من أهمها ما يلي:⁴

- الحاجة إلى عدم إنشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد.
- الحاجة إلى الإستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للمحافظة على المنافسة.
- أهمية السرعة في إتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.
- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر إستجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.

1 عبد اللطيف مصلح محمد عايض، عبد الكريم صالح حسين القحفة، أثر التمكين الإداري في فعالية القرارات الإدارية، مجلة العلوم للانباء، المجلد (12)، العدد 31، الأنبار، العراق، 2020، ص 146.

2 محمود محمد السيد، تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض العمالة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة للنشر، العدد 02، القاهرة، مصر، 2002، ص 24.

3 يحي معلم، التمكين مفهوم إداري معاصر، مجلة بحوث ودراسات، الشركة العربية للتنمية الإدارية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2006، ص 24
عماد علي المهيرات، مرجع سبق ذكره، ص ص 24، 25.⁴

المطلب الثالث: خصائص ومستويات التمكين

ان للتمكين خصائص لا بد من توفرها وان للتمكين كذلك عدة مستويات.

1- خصائص التمكين:

إن للتمكين عدة خصائص يمكن إبرازها فيما يلي:¹

- ❖ التمكين قوة وسلطة التأثير يرتبط بالقدرات والإمكانات.
- ❖ التمكين حرية وإبداع.
- ❖ إرتباط التمكين بالمبادرة والجودة والمسؤولية الكاملة في الأداء.
- ❖ وسيلة لتحقيق الأهداف المجتمعية ومؤشر من مؤشرات التنمية.
- ❖ وسيلة للعدالة ومحاربة الفساد، وزيادة الثقة والتضامن الاجتماعي.

2- مستويات التمكين

حدد باستور سنة 1996 (Pastor) خمسة مستويات للتمكين، يمكن للفريق تطبيقها والعمل بها وهي:²

المستوى الأول: يتخذ المدير القرارات ويعلم الفريق وقد يبدو هذا أساسا واضحا، ولكن في الأغلب يضع المديرين قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

المستوى الثاني: في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات ويضع القرارات معتمدا على المقترحات ويعلم الفريق بها.

المستوى الثالث: يناقش المدير والفريق الوضع على نحو مفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، قد يأخذ بها أو لا ويعلم الفريق بعد ذلك.

المستوى الرابع: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات ومشاركة الفريق في إتخاذ القرارات على نحو نهائي وتشاركيا بين المدير والفريق.

المستوى الخامس: يمارس الفريق الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل، ذاتية الإدارة بصنع وإتخاذ القرارات.

¹ طلعت مصطفى السروجي، رأس المال الاجتماعي، مكتبة أنجلو مصرية للنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص258.

² هدى بن عمر بن عبد الله باقبص، آلية التمكين الإداري، ماجستير إدارة عامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2018، ص 23.

المطلب الرابع: التحول في نماذج التمكين

يعتبر التمكين أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على منهج الإدارة المفتوحة أي أنه وسيلة من وسائلها، حيث ينظر إليه على أنه ثقافة تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم. وإن تمكين العاملين ما هو إلا مرحلة متطورة ومتقدمة مضافة إلى الاندماج والمشاركة في صنع القرارات.

1- التمكين والمشاركة:

إن أي عمل يتطلب إشراك مجموعة من الأفراد تجمع بينهم أهداف محددة تسعى الإدارة إلى تحقيقها، فالإدارة ترمي إلى الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة. ويعتبر مفهوم المشاركة في الإدارة أو الإدارة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة، والتي تعتبر نتيجة منطقية للتطور التقني والإداري والاجتماعي الذي شهده القرن الواحد والعشرون.

وتعني المشاركة أن يصبح العامل في أي مؤسسة فاعلا ونشطا وليس مجرد أداة يخضع لعمليات ومسارات لا يعرف طبيعتها ويجهل نتائجها، ولا يستفيد من الامتيازات التي يحققها وتقتضي المشاركة هنا أن تلتقي أهداف العاملين ولو جزئيا بأهداف المؤسسة التي يعملون بها.

فالمشاركة إذن هي المظلة التي تنطوي تحتها كافة الأشكال من تأثيرات العاملين، كالمساومة الجماعية وإنخراط العاملين الذين يؤدون إلتزاماتهم بالمهام المنوطة بهم، وإلى الديمقراطية التي تعكس الممارسات التي تهدف بدورها إلى زيادة حقوق العاملين، والمشاركة في إتخاذ القرار.¹

2- تفويض السلطة

هو عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس وينبغي أن تمر هذه العملية بعدة خطوات لضمان سير التفويض الفعال وأن تتضمن تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين، إضافة إلى إختيار الشخص المناسب للقيام بعملية التفويض، وأن يكون هناك تكافؤ بين السلطة والمسؤولية.²

¹ محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، لندن، بريطانيا، 2009، ص12.

² عبد اللطيف مصلح محمد عايض، عبد الكريم صالح حسين القحفة، مرجع سبق ذكره، ص 08.

3- التمكين والإندماج

الإندماج هو دعوة العاملين في مجموعات للاجتماعات والتفكير جماعيا ليكون القرار أكثر قبولا وفعالية، وبالتالي فهو يركز على:¹

- التأثير في إتخاذ القرار.
- التفاعل.
- التشارك في المعلومات.

وذلك بهدف ترسيخ مساهمة العاملين في كافة النواحي الإدارية في المؤسسة، من أجل إيجاد أفكار جديدة وحل المشكلات بهدف نجاح المؤسسة، والإندماج كذلك هو تشجيع العاملين على أن يكونوا أكثر قربا و إتصافا بأهداف المؤسسة، ويعتبر إندماج العاملين وسيلة تحفيزية تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، و إندماجهم في وضع أهداف المؤسسة ساعد على تحديدها بشكل دقيق، كما يضمن الإلتزام الداخلي لدى العاملين لتحقيق هذه الأهداف بالإضافة إلى تعزيز الإندماج والشعور بالملكية النفسية للعاملين.²

المبحث الثاني: ابعاد، اهداف، انواع التمكين وخطواته

سنترك في هذا المبحث الى ابعاد التمكين واهدافه وسنعرج كذلك على انواعه والخطوات المتبعة في تطبيقه.

المطلب الاول: أبعاد التمكين

يتكون التمكين من خمسة أبعاد أساسية وهي:³

- 1- **تفويض السلطة:** وهو عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة الإدارة.
- 2- **تدريب العاملين:** هو ذلك النشاط الذي يهدف الى تزويد الفرد بالمعارف والمهارات وتطوير قدراته بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية.

¹ المعاني أحمد، عريقات أحمد وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص191.

² المدهون موسى توفيق، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، المجلد 13، العدد 02، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 1999، ص 77.

³ صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد الانسانية، الطبعة 01، مكتب العرب الحديث، الاسكندرية، مصر، 1988، ص 77.

3- **الاتصال الفعال**: انه كلما كانت هناك قنوات اتصال فعالة في المؤسسة وفي كل الاتجاهات يمكن من وصول المعلومة في الوقت المناسب وبالتالي اتخاذ القرارات الملائمة وحل المشكلات.

4- **التحفيز**: ان عمل المؤسسة بنظام المكافآت يجعل العامل دائما مجتهدا ونشطا ويعمل على تقديم اداء جيد مما يجعله يحس بالانتماء الوظيفي نظير تحفيزه المادي دون ان ننسى التحفيز المعنوي الذي هو اساس الاداء المتميز والمبدع.

5- **فرق العمل**: هي جماعات يتم انشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف او مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين اعضاء الفريق والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الافراد من العمل الجماعي المنسجم. ومنهم من يرى ان للتمكين ابعاد اخرى تتمثل في:

1- **الاستقلالية**: وتعكس إحساس الفرد بالحرية إتجاه طريقة أداءه لعمله ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة ، بحيث تتضمن حرية المسؤولية عن الأحداث الشخصية، وبمعنى آخر الإستقلالية هي الحرية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها.¹

والاستقلالية المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة والإبتكار وروح المبادرة وأن إدراك الفرد بأن الأشخاص والأحداث من حوله يقيدون إستقلاليته يؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في عمله وتؤدي إلى إنخفاض إحترام وتقدير الفرد لذاته.²

2- **الكفاءة**: وتعني إعتقاد الأفراد بإمتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين، فتزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكيناً إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح والتحكم في تلك المسؤوليات.

وقد لاحظ باندورا (BANDURA) أن الكفاءة الذاتية المنخفضة تقود الفرد إلى تجنب المواقف التي تتطلب إظهار مهارته، وهو هذا السلوك يحد من تطوير ذاته، كما أن تدريب الأفراد له أثر إيجابي في زيادة المهارات والمعرفة العلمية التي تساهم في دعم الثقة والقدرة على تحمل المسؤوليات وزيادة لشعور الفرد بالفعالية الذاتية.³

¹ أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التمييز التنظيمي، دكتوراه في إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص 21.

² رامي جمال أندرواس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى، دار النشر: عالم الكتاب الحديث، اربد، الأردن، 2008، ص133.

³ أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص21.

3-المعنى: ويعني الإحساس بوجود الغاية والهدف من الإرتباط الشخصي للأفراد بالعمل من أجل الإعتناء الداخلي للفرد بشؤون الوظيفة أو المهمة الخاصة به، كما أن إنخفاض وجود معنى للعمل يجعل الفرد يحس بالعزلة وعدم الإرتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة، حيث أن زيادة إحساس الفرد بقيمة الوظيفة يؤدي إلى الإلتزام والرغبة في المشاركة والتركيز، ويعتبر هذا البعد من مخرجات التمكين وليس من مكوناته، حيث أن تمكين الأفراد بإعطائهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر في إتخاذ القرار يؤدي بهم في النهاية إلى زيادة المعرفة العملية في أداء الوظيفة، والذي يؤدي إلى شعور الفرد بأهمية عمله في تحقيق أهداف المؤسسة.¹

4-تطوير العمل: ويعني إدراك الفرد بأن له تأثيرا في القرارات الجوهرية داخل المؤسسة ، كما أن بعد التطوير يعكس إعتقاد الأفراد بإستطاعتهم التأثير على النظام الذي يعملون فيه من خلال التأثير على المخرجات، في حين أن إحساس الفرد بإنعدام دوره في التأثير على مجريات أمور وظيفة تؤدي إلى الإغتراب الوظيفي، وهذا الإغتراب له آثار سلبية على الإنتاجية، وشعور الفرد بعدم قدرته على التأثير في القرارات يؤدي إلى شعوره بتضائل دوره في تحقيق أهداف المؤسسة مما يؤدي بالفرد بعدم إحساسه بالمسؤولية وإنخفاض تقديره لذاته وعدم تحمسه لأخذ المبادرة والمخاطرة.²

المطلب الثاني: أهداف تمكين العاملين

إن التمكين هو إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكاملة لإنجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج، وإن الهدف من هذه العملية هو الإستفادة إيجابيا في الأداء الوظيفي وتمثل هذه الأهداف في:³

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
- زيادة فرصة الإبداع والإبتكار.
- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على إتخاذ القرارات بسرعة.
- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل.
- زيادة الإنتاجية بزيادة إفتخار العامل بنفسه واحترام الذات.
- تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل.

¹ المرجع السابق، ص22.

² أبويكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص22.

³ عطية حسن أفندي، مرجع سبق ذكره، ص25.

- الحصول على أفضل النتائج النهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبائن.
- القدرة على المنافسة.

وكذلك من أهدافه:¹

- إبقاء المؤسسة في المقدمة دائماً، ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- زيادة ربحية المؤسسة وزيادة مبيعاتها، ومن ثم تحقيق النمو.

بالإضافة إلى:²

- تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلبات المستهلكين.

- إزالة القيود البيروقراطية في الأداء.

وتظهر أيضاً أهدافه في:³

- تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين.
- تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين.

المطلب الثالث: أنواع تمكين العاملين

تنقسم عملية تمكين العاملين إلى ثلاث أنواع يمكن ذكرها على النحو الآتي:⁴

- أ- **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه، وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في إتخاذ القرار المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

¹ زكرياء مطلق الدوري، أحمد على صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 93.

² كاظم خضير حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 259.

³ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 302.

⁴ معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة، المجلد 11، العدد 29، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة واسط، العراق، 2015، ص ص 280، 281.

ب- **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

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 المؤسسة.

المطلب الرابع: خطوات تمكين العاملين

هناك من اقترح عدة خطوات للتمكين يمكن ذكر أهمها فيما يلي:¹

الخطوة (1): تحديد أسباب الحاجة للتغيير

يحدد المدير السبب من تبنى برنامجاً للتمكين أي توضيح أسباب تبنى التمكين، هل السبب تحسين الخدمة؟ رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية، تنمية القدرات، ومهارات المرؤوسين، تخفيف عبء العمل عن المدير. وأيا كان السبب فإن شرح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، وهذا بالتحديد الدقيق لشكل المسؤوليات المفوضة للموظفين من جراء التمكين.

الخطوة (2): التغيير في سلوك المديرين

إن العديد من المدراء قد أمضوا السنوات في الحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون هذا المدير غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يجب تغيير سلوكيات المدير للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين كخطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة (3): تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين، للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، وأن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، مسقط، سلطنة عمان، 2004، ص33.

المرؤوسين بشكل تدريجي حيث يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

الخطوة (4): تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل.

فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

الخطوة (5): المشاركة في المعلومات

لكي يتمكن المرؤوسين من إتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن المؤسسة ككل، حيث يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة العمل للوصول للمعلومات التي تساعد على فهم كيفية مساهمة وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها في نجاح المؤسسة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة (6): إختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين إختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية إختيار الأفراد المتقدمين للعمل.¹
إضافة إلى الخطوات سالفة الذكر هناك من يرى انه لا بد من توفر الخطوات التالية:²

الخطوة (7): توفير التدريب.

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية مثل حل المشكلات، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق، العمل على التحضير للرفع المهاري والفني للعاملين.

¹ عماد علي المهيرات، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

الخطوة (8): الإتصال لتوصيل التوقعات

يمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة (9): وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلائم وأداء العمل المطلوب.

الخطوة (10): عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، بل يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييرا فإننا نتوقع أن تأخذ هذه العملية وقتا مناسباً، وبالتالي يجب على الإدارة عدم الإستعجال للحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

المبحث الثالث: تطبيق التمكين في المؤسسات

إن عملية تطبيق التمكين في المؤسسات تتطلب استعمال أساليب وتوفر شروط ومتطلبات من اجل الوصول إلى النتائج المسطرة.

المطلب الأول: أساليب تطبيق التمكين

تعددت أساليب التمكين في المؤسسات لذا نذكر أهم الأساليب المعاصرة للتمكين منها:¹

1- أسلوب القيادة

إن تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فعالية المؤسسة، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر وسلطة أوسع للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، ويركز هذا الأسلوب على تفويض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل، حيث يمنح القادة أعضاء الفريق المزيد من التفويض ومجالاً أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، أيضا يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء، وهذا لا يعني أن يمتنع القادة عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق.

¹ عماد علي مهيرات، مرجع سبق ذكره، ص ص 41،42.

2- أسلوب تمكين الأفراد

يركز هذا الأسلوب على الفرد ويهتم بما يسمى " تمكين الذات " و يبرز التمكين هنا بمدى توفر العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو تقبل المسؤولية والإستقلالية في إتخاذ القرار، هذا وقد توصلت الدراسات إلى أن الموظفين الممكّنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة وقدرة أكبر على إستثمار المعلومات والموارد والتحكم في متطلبات الوظيفة، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر إليه على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة.

3- أسلوب تمكين الفريق

رأى بعض الباحثين أن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق إذا قاموا بإعطاء أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تفوق بكثير فوائد العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، حيث أن تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية التي تحدث في المؤسسات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المؤسسة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية، ويرى أن تطبيق التمكين يعطي للفريق دورا كبيرا في تحسين مستويات الأداء، كما تحقق القيمة المضافة نتيجة تعاون أعضاء الفريق، وكسب كل فرد لمهارات يمكنه المساهمة في إتخاذ قرار جماعي بدلا من الإعتماد على الرأي أو القرار الفردي الذي قد يكون عرضة أكثر للخطأ والقصور.

4- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة و حتى تكون عملية التمكين فعالة فلا بد من أن تقوم على أسس متعددة وهذه الأسس هي: التعليم، المراقبة الفاعلة، القيادة الناجحة، الدعم والتشجيع المستمر، التفاعل بين هذه الأسس جميعا وفق هذا الأسلوب فالجميع يعملون كشركاء، ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، فالتمكين ليس شعورا شخصيا، بل هو ملائمة العلاقات بين المديرين والعاملين على أساس من الثقة والإحترام والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة.¹

¹ عماد علي مهيرات، مرجع سبق ذكره، ص ص 41، 42.

5- الأسلوب الهيكلي (التمكين الهيكلي)

إن المؤسسة المتمكنة يكون لها هيكل واضح ومناسب مع عدد أقل من المستويات الإدارية وذلك ليسهل عملية إنسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة المتمكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية.¹

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق التمكين

لتطبيق أي عملية إدارية يجب توفر متطلبات محددة على أي تنظيم يهدف لرفع مستوى التمكين، يجب توفر الشروط التالية:²

- ❖ على المؤسسة أن توفر تكوين مميز ومناسب للعاملين.
- ❖ تنمية الموارد البشرية للوصول لرؤية مشتركة بين القادة والعاملين.
- ❖ التأكيد على الثقافة التنظيمية للوصول لقيم مشتركة بين أفراد المؤسسة.
- ❖ التأكيد على إستفادة كل أفراد المؤسسة من النتيجة الإيجابية السنوية إن وجدت.
- ❖ التأكيد على وجود مناخ تنظيمي صحي يدعم المجازفة.
- ❖ كما أشار بعض المفكرين إلى مجموعة من المتطلبات لتطبيق التمكين وهي كالاتي:³
- ❖ الثقة الإدارية والتي تؤدي إلى تحسن الأداء.
- ❖ الدعم الاجتماعي والذي يؤدي إلى إرضاء العملاء.
- ❖ الرؤية المستقبلية التي تؤدي إلى حل المشكلات والأزمات.
- ❖ دعم فرق العمل مما يخلق جودة الخدمة.
- ❖ التدريب المستمر حيث لا يمكن تمكين العاملين دون توفير تدريب ملائم.
- ❖ ومنهم من يرى الإتصال الفعال يجعل توفر المعلومات من أجل حل المشكلات.⁴

¹ عماد على مهيترات، مرجع سبق ذكره، ص ص 42، 43.

² مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفرق العمل، مجلد 23، العدد 01، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، 2015، ص 339.

³ محمد على سالي، العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002، ص 37.

⁴ محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 85.

المطلب الثالث: نتائج تطبيق عملية تمكين العاملين

تطرت العديد من الدراسات والأبحاث ذات الصلة بالتمكين إلى وجود العديد من النتائج الناجمة عن التمكين على مستوى العاملين، المؤسسة والزبون:

1- نتائج على مستوى العاملين: يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للعاملين، ويظهر ذلك من خلال:¹

أ-تحقيق الإنتماء: يساهم التمكين في زيادة الإنتماء الداخلي للعامل، والذي يعد محصلة للرجبة في العمل، وتحسين مستوى الإنتاجية، وتقليل التغيب وإنخفاض في مستوى معدل دوران العمل.

ب-المشاركة الفعالة: يزيد التمكين من نسبة مشاركة العامل الإيجابية والنابعة من واقع إنتماءه وشعوره بمستوى عالي من الفعالية والمشاركة الإيجابية.

ج-تطوير مستوى أداء العاملين: يعد تحسين نوعية الأداء خاصة في مؤسسات الخدمات عاملا من عوامل النجاح، حيث أن العامل هو المستفيد الأول من برامج التمكين الهادفة إلى زيادة منحه إستقلالية وحرية التصرف أكثر مما ينعكس على أداءه بالزيادة.

د-إكتساب المعرفة والمهارة: إن توفر المعارف والمهارات لدى العامل تؤدي إلى نجاح برامج التمكين ولذلك فالعامل مطالب في الكثير من الحالات الإنخراط في الدورات التدريبية والندوات وكذلك ورشات العمل لثمين معارفه وإثرائها حتى يستفيد منها التمكين بكيفية جيدة.

هـ-المحافظة على العامل من قبل المؤسسة: إن المؤسسات الناجحة هي التي لا تستغني عن موظفيها المتمكنين بسهولة فزيادة معارف ومهارة العامل، وكفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة.

و-شعور العاملين بمعنى الوظيفة: إن العامل المتمكن يدرك قيمة العمل بشكل أحسن من غيره، وذلك عند شعوره بسيطرته على مهامه، وإدراكه لقيمة نفسه، ودوره في التأثير على النتائج، هذا كله يؤدي إلى تغير معنى العمل بالنسبة للعاملين ويساهم في تحقيق التميز في العمل.

ي-تحقيق الرضا الوظيفي: هو أحد أهم المزايا المحققة في نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والإستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

¹ ملحم يحي سليم، مرجع سبق ذكره، ص 119.

2- نتائج على مستوى المؤسسة:

إن التمكين له نتائج مهمة تنعكس على المؤسسة وتتمثل فيما يلي:¹

أ- ضمان فعالية المؤسسة.

ب- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، فالعامل الذي يشعر بالتمكين يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية بين الإدارة والعاملين.

ج- تحسين مستوى إنتاجية العاملين كما ونوعاً.

د- ظهور أفكار مبتكرة نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على الإبداع وخلق روح المبادرة.

هـ- ارتفاع الإنتاجية وإنخفاض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

3- نتائج على مستوى الزبائن

تشير الدراسات إلى أن العاملين المتمتعين بالتمكين مرتفعة يعاملون الزبائن بمرونة، وفهم جيد ولهم قدرة عالية من التكيف والاستجابة بالمواقف المحيطة بهم، كما أنهم يتمتعون بالسرعة في الأداء والإنجاز وجودة الخدمات، فالتمكين يساعد العاملين على إدارة العلاقات مع الزبائن بطريقة جيدة ويظهر ذلك من خلال ما يلي:²

■ رغبة الزبائن في التعامل مع العامل الذي يتمتع بالإستقلالية وقدرة أكبر على التصرف.

■ حصول الزبائن على خبرات ومعلومات جديدة.

■ المرونة والتكيف والاستجابة في التعامل مع الزبائن دون الحاجة للرجوع إلى المدير والتعليمات.

■ حصول الزبائن على خدمات حسب الطلب لقدرة العامل المتمكن من مراعاة الاختلافات في رغبات الزبائن، وتقديم ما يلي احتياجاتهم.

■ زيادة رضا الزبائن نتيجة لتلبية إحتياجاتهم بسرعة ويسر، والمحافظة على العلاقة الجيدة بينهم.

إضافة إلى:³

■ افتقار القادة لخصائص القائد التحويلي الذي يشجع على التغيير ويفجر الطاقات الإبداعية لدى العاملين.

¹ عماد على المهيترات، مرجع سبق ذكره، ص38.

² -ملحم يحي سليم، مرجع سبق ذكره، ص 119.

³ عماد على المهيترات، مرجع سبق ذكره، ص45.

المطلب الرابع: معوقات تمكين العاملين

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين ومنها مايلي: ¹

- السرية في تبادل المعلومات.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسائلة.
- ضعف نظام التحفيز.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- ومن وجهة نظر أخرى: ²
- غياب الثقة ما بين الإدارة والعاملين.
- وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال داخل المؤسسة.
- عدم وضوح الأهداف بالنسبة للعاملين.
- غياب فرق العمل من بيئة المؤسسة مع ضغط الوقت وكثرة الأعباء على العاملين.
- جمود الهيكل التنظيمي والبيروقراطية السلبية.

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، ورقة بحثية المؤتمر العربي السنوي في الإدارة حول الإبداع والتجديد ودور المدير في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر، 2004، ص ص 110، 111.

² عماد على المهيرات، مرجع سبق ذكره، ص 45.

خاتمة الفصل:

إن تمكين العاملين يعتبر ثقافة تنظيمية في المؤسسات الحديثة وهذا بما يحققه على المستويين الداخلي والخارجي، فعلاقة التمكين بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وكسب ثقة وولاء الزبون علاقة وطيدة يمكن الإستثمار فيها والعمل على كسر كل الحواجز والمعوقات من أجل المحافظة على المؤسسة.

فمصطلح تمكين العاملين كمفهوم حديث جدير بالبحث والدراسة، وهذا بما يوفره من مرونة وسرعة في تلبية طلبات الزبائن، ويحقق الثقة لدى العاملين في المؤسسة وحل مشاكلهم والكشف عن الطاقات الكامنة عندهم لإستثمارها في خدمة المؤسسة، وهذا من خلال إقامة علاقة ثقة بين الإدارة والعاملين لتحفيزهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات.

ويمكن القول إن تمكين العاملين أصبح عاملا مؤثرا وفعالا في المؤسسة وأحد الخصائص المميزة للإدارة التشاركية، والتي تؤمن بأن تمكين العاملين هو أحد العوامل الهامة والفعالة في إيجاد الإدارة الكفؤة والقادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني: التنافسية والمؤسسات الصناعية

مقدمة الفصل:

تعرض المؤسسات الصناعية الجزائرية لمنافسة شديدة على المستوى المحلي والعالمي، حيث تواجهها العديد من التحديات التي تفرض عليها استعمال وسائل وآليات واستراتيجيات حديثة لكي تتماشى مع المستجدات التي أفرزتها العولمة الصناعية وعملية الانفتاح على الأسواق العالمية، علما أنها تدفع إلى ضرورة الإبداع والابتكار وتطوير في ظل اشتداد المنافسة.

ومع تطور الفكر الإداري الحديث ظهرت مفاهيم جديدة منها التمكين الذي يعتبر من متطلبات العمل ونجاحه في المؤسسات، ويعتبر ذلك من أكبر الأدوات نجاعة التي تحتاجها بيئة الأعمال. وعليه فقد أوليت له الكثير من الاهتمامات من أجل تطوير المورد البشري وإطلاق طاقاته الإبداعية واستغلال قدراته ومهاراته في العمل إلى أقصى حد ممكن.

تسعى أي مؤسسة إلى التقدم على منافسيها لذلك فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة لمفهوم التنافسية والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها من أسباب ومؤشرات واستراتيجيات وهذا من أجل جعلها في مركز تنافسي أفضل وبالتالي القدرة على البقاء والاستمرارية والنمو.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية ومستوياتها

أصبحت عبارة " تنافس " أو " تنافسية " ذات وقع متزايد في عالم اليوم، إلا أنه من الصعب تتبع الأصول التاريخية لهذا المصطلح، وبالرجوع إلى الكتابات المتعلقة بالتنافسية يمكن ملاحظة أن هذا المفهوم ارتبط بأمرين:¹

- 1- إن ظهور مفهوم التنافسية الدولية برز مع تفجر قضية العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية في الفترة 1987/1980 وزيادة المديونية الخارجية.
- 2- ظهر كنتيجة لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد في بداية التسعينات خاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية.

(1) مفهوم التنافسية

تعتبر المنافسة غريزة حب التفوق تنشأ مع الفرد وهي نزعة فطرية في البشر، وغايتها التفوق في مجالات الأعمال والأنشطة أيا كانت طبيعتها، غير أنها لازمت النشاط الاقتصادي على الحصول حتى اتصفت بكونها أحد الشروط اللازمة لاحترافه، فهي حدث ينتج عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والسياسية مجتمعة والتي لا تقوم إلا في ظل الحياة المشتركة بين أفراد المجتمع.²

ويقصد بالتنافسية القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من حصة المؤسسة في السوق. وتعرف أيضا أنها: العملية التي تحدد زيادة مدى العمل وكثافة العمل ونتاجية العمل والقدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية واستقرار ونمو وتوسيع وابتكار وتجديد.³

¹ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص10.

² حمز أحمد محمد، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي: الصناعة - التجارة - الخدمات، الطبعة الأولى، مجلد 01، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994، ص7.

³ فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص10.

وفي تعريف آخر: أنها المحرك الأول لاقتصاد السوق والميكانيزم التام لتنظيم الاقتصاد والديناميكية التي يمكن من خلالها تحقيق أقصى ربح ممكن.¹

كما يقصد بها: تلك العملية المتفاعلة التي تحدث في السوق بين المؤسسات المختلفة للوصول إلى نفس الزبائن ومحاولة إقناعهم بهدف زيادة المبيعات ومن ثم زيادة الحصة البيعية وتحقيق مستوى الربح المنشود.²

(2) مستويات المنافسة:

1- **على مستوى الدولة:** ليس هناك تعريف محدد لتنافسية الدولة ومن بين تلك التعاريف المقدمة لها مايلي:³

- تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي: هي القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة.
- تعريف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي: هي مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي نفس الوقت تسمح بتنمية المداخل الحقيقية، فهي وسيلة لتحقيق الرفاهية للسكان والتنافس فقط.

■ تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: التنافسية الدولية هي القدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبياً، أي قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها.

2- **على مستوى قطاع الصناعة:** فيما يتعلق بالتنافسية على مستوى القطاع الصناعي فهي تعني قدرة المؤسسات في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبذلك تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة.⁴

وهذا حسب عدة مؤشرات القدرة على التصدير، تلبية حاجة الوقت وكفاءة استخدام الموارد في الإنتاج وزيادة الإنتاجية وارتباطها بالزمن والقدرة على التطور.

وتقاس تنافسية مستوى الصناعة بما يلي:⁵

- الجودة الأفضل والمواصفات القياسية الأرقى.
- قدرة المنتجات على إشباع الحاجات المتنامية.

¹ محمد فريد الصحن وعبد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 239.

² محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 67.

³ شوقي يونس جدي، إدارة قنوات التوزيع وتنافسية المؤسسات دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 110.

⁴ كمال رزيق وقاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 20.

⁵ محمد أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2004، ص 33.

■ الربحية الكلية للقطاع والميزان التجاري.

■ محصلة الاستشهاد الأجنبي المباشر.

3- **على مستوى المؤسسة:** يمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر جودة من المنافسين الآخرين في السوق الدولية بما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة.¹

ويكمن قياس تنافسية المؤسسة من خلال التكلفة، الحصة السوقية، الإنتاجية والربحية.²

المطلب الثاني: أهداف وأنواع التنافسية

للتنافسية عدة أهداف وأنواع تتمثل فيما يلي:

1- أهداف التنافسية

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف:³

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة: بمعنى تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.

- التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.

- الحصول على نمط مقيد للأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

2- أنواع التنافسية: تصنف التنافسية إلى:

● التنافسية بحسب الموضوع:

وهي تتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة وتنافسية القطاع ثم تنافسية الدولة.

¹ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2007، ص ص 10، 09.

² محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، العدد 24، مجلة جسر التنمية، الصفاة، الكويت، 2003، ص 10.

³ علي حسن الزغي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 141.

أ- **تنافسية المنتج:** تعتبر شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافياً، وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين ويعد ذلك أمراً مضللاً بإعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع وعليه يجب إختيار معايير تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.¹

ب- **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، فالتقويم المالي لهذا الأخير يتم بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة الأعباء الإجمالية ونجد من بينها النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية.²

ج- **تنافسية القطاع:** إن المنافسة تظهر بين المؤسسات القائمة فعلاً داخل الصناعة وتمتد إلى كل مؤسسة لها علاقة منافسة حقيقية أو محتملة مع زبائنها ومورديها، ومؤسسات أخرى محتمل دخولها الى قطاع الصناعة أي أن المنافسة داخل الصناعة تتحدد عن طريق هيكلها الخاص الذاتي، ويشير هيكل الصناعة إلى العلاقات المتداخلة بين القوى التنافسية المختلفة التي تحفز السلوك التنافسي للمؤسسات الصناعية داخل القطاع الصناعي.³

د- **تنافسية دولية:** حسب تقرير المنافسة العالمية فإن التنافسية الدولية هي القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة في دخل الفرد مقاساً بحصة الفرد من الناتج الإجمالي الحقيقي.⁴

• التنافسية وفق الزمن

تتمثل التنافسية وفق الزمن فيما يلي:⁵

أ- **التنافسية الملحوظة:** تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية غير أنه يجب ألا نتفائل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

ب- **القدرة التنافسية:** تعد بمثابة عامل هام في تحديد مدى نجاح أو فشل مؤسسة ما، فهي تعبر عن جوانب التفوق والتميز والتي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية حيث تختص بالفرصة المستقبلية وبمنظرة طويلة المدى.

¹ صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2000، ص130.

² علي حسن الرزقي، مرجع سبق ذكره، ص141.

³Jean Claude, Tarondeau, 'stratégie industrielle, Ed Vuibert, France, 1993, p29.

⁴ شوقي يونس جدي، مرجع سبق ذكره، ص111.

⁵ علي حسن الرزقي، مرجع سبق ذكره، ص142.

والقدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير التي تبقى المؤسسة صامدة وسط بيئة مضطربة ومنها: الجودة، السعر، المرونة والوقت.

ج- **التنافسية المستدامة:** والتي تركز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الإبداعية، الوضع المؤسسي وفق السوق.¹

المطلب الثالث: أسباب ومؤشرات قياس التنافسية.

ان وجود التنافسية امر طبيعي في حياة المؤسسة ولها عدة اسباب ويمكن قياسها بمؤشرات متنوعة:

- 1- **أسباب التنافسية:** تعددت الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة ومن أهم تلك الأسباب:²
 - ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات أبحاث ومنظمة التجارة الدولية.
 - وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية، والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
 - سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الإنترنت، وآليات الاتصالات الحديثة.
 - تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمار في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
 - زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الإختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ومن ثمن تصبح التنافسية هي الوسيلة للتعامل في السوق من خلال إكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

¹ شوقي يونس جدي، مرجع سبق ذكره، ص112.

² على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص ص 95، 96.

2- مؤشرات قياس التنافسية

لضمان استمرارية المؤسسة والوصول إلى هدفها الأسمى والمتمثل في تعظيم قيمتها ومن ثم وجب على القائمين بأعمال المؤسسة السهر على قياس تنافسيتها الحالية لمعرفة مدى قوتها أو ضعفها والعمل من خلال النتائج المتحصل عليها على تطوير وزيادة تنافسيتها المستقبلية، ومن بين هذه المؤشرات: الربحية، الصنع، الإنتاجية، الكلية للعوامل والحصة السوقية:¹

أ- **الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها، ولكن يمكن أن تكون التنافسية في سوق يتجه نحو التراجع وبذلك لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

ب- **تكلفة الصنع:** تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق ويرجع ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها، أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا أو معا.

ج- **الإنتاجية الكلية للعوامل:** إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ولا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج، ومن الممكن أن تقارن الإنتاجية الآلية للعوامل أو نموها بعدد من المؤسسات على المستويات المحلية والدولية وكذا نموها سواء بالتغيرات التقنية وانخفاض التكاليف أو الإنتاج بكميات كبيرة، كما يتأثر كذلك بالفروقات عن الأسعار المسندة إلى التكلفة الحدية.

د- **الحصة السوقية:** كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة مقارنة بتكاليف منافستها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت ربحيتها أكبر، وكلما كانت تتساوي تكلفتها الحدية مع منافسيها كلما كانت حصتها السوقية ضعيفة وبالتالي تقلل من ربحيتها إضافة إلى كون المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق، ويمكن تقويم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق النسبية والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداء ونجد:²

- حصة السوق النسبية أكبر من الواحد: هذا يعني أن أداء المؤسسة يضاهي أداء المنافس.
- حصة السوق النسبية تساوي الواحد: هذا يعني أن للمؤسسة أداء يماثل أداء المنافس.

¹ شوقي يونس جدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 115، 116.

² المرجع السابق، ص ص 116، 117.

▪ حصة السوق النسبية أقل من الواحد: هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس.

المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية

يمكن للمؤسسة اللجوء الى الإستراتيجيات التنافسية من أجل البقاء في السوق وذلك باتباع شكل من أشكال هذه الإستراتيجية التي تتماشى وأهدافها.

1- تعريف إستراتيجية التنافس: هي مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين، وتعتبر هذه الإستراتيجية امتداد لتحليل قوى المنافسة التي جاء بها بورتر وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل للمؤسسة مقارنة ببقية المنافسين في القطاع.¹

2- أشكال الاستراتيجيات التنافسية: هناك ثلاث استراتيجيات للتنافس.

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة: تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة حسب ما ذهب إليه (porter) وتقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين.²

• مزاياها: من مزاياها نذكر مايلي:³

▪ فيما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

▪ فيما يتعلق بالعملاء: فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تتمتع بحصانة تجاه العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

▪ الموردين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة في هذه الحالة تتطلب عادة الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق وبالتالي شراء كميات كبيرة مما يعزز قوتها التفاوضية في مواجهة الموردين.

▪ الداخولون الجدد: فالمؤسسة تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر مما يجعلها تساهم في إرساء عوائق للدخول الجدد.

¹ نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 227.

² مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية، العدد 10، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2013، ص 47.

³ نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 227.

- **المنتجات البديلة:** إذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق فإن المؤسسة تلجأ إلى استخدام تخفيضات في السعر كسلاح ضد هذه المنتجات والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
 - **عيوبها:** من عيوبها مايلي: ¹
 - قيام المنافسين بتقليد الإستراتيجية مما يؤدي إلى انخفاض الأرباح.
 - قد يتحول إهتمام الزبائن على عناصر أخرى بخلاف السعر.
 - تخفيض التكاليف بوسائل متناقضة.
 - التفكير في الهامش عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد.
- ب- **إستراتيجية التمييز:** يتمثل ذلك في قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً مميزاً عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، وله قيمة مرتفعة من وجهة نظرا المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)، ولأجل تحقيق التميز يجب الاهتمام بمدخلات عملية الإنتاج ونوعيتها وطرق التصنيع والأنشطة التسويقية مع استمرارية عمليات البحث والتطوير بالدرجة الأولى. ²
 - **مزاياها:** نذكر مايلي: ³
 - **المنافسين:** إن التمييز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى مبدأ الولاء للعلامة من قبل الزبائن وهم ما يشكل صمام أمان للمؤسسة تجاه المنافسين.
 - **العملاء:** يمكن أن تواجه المؤسسة مشكلات مع العملاء الأقوياء، نظراً لكون المنتج المتميز يقدم منتجاً متميزاً للزبون، وتستطيع فرض زيادات في الأسعار وذلك كون العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية.
 - **الموردون:** بما أن المؤسسة تملك منتجاً متميزاً فإنه نادراً ما يشكل الموردون مشكلة للمؤسسة، ومنه فإن المنتج يتسامح مع تجاه الزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاته.
 - **الداخلون الجدد:** يشكل كل من التمييز والولاء للعلامة عوائق للدخول في وجه المؤسسات الأخرى الساعية للدخول في نفس القطاع وبالتالي تجد المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءتها المتميزة لكسب القدرة على المنافسة مما يؤدي إلى زيادة التكاليف.

¹ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الطبعة الثانية، المجلد 01، مكتبة دار المعرفة، القاهرة، مصر، 2003، ص110.

² شوقي يونس جدي، مرجع سبق ذكره، ص126.

³ تشارلز هل و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال)، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001، ص317.

- المنتجات البديلة: يهدف التمييز قدرة منتجات المنافسين في الوفاء باحتياجات الزبائن، وأيضا تقليص الولاء للعلامة.

• عيوبها: من أهم عيوبها:¹

- سهولة تقليد المنتج المتميز.

- فرض سعر استثنائي عالي.

- تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق إذا ما قامت المؤسسة بتحديد عدد المنتجات على خط الإنتاج.

ج- إستراتيجية التركيز: هي الإستراتيجية التي من خلالها تركز المؤسسة على قطاع محدد من المستهلكين من خلال تشكيلة محددة من المنتجات، وهذه الإستراتيجية تناسب المؤسسات التي لا يستطيع أو لا ترغب في خدمة قطاع بكامله.

وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكبر كفاءة وفعالية لما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل وتحقق إستراتيجية التركيز إذا توفرت شروط وهي محدودية موارد المؤسسة في تغطية قطاع سوقي محدد وغياب محاولة المنافسين التخصص في نفس الجزء القطاع السوقي.²

• مزاياها: من أهم مزاياها نذكر:³

- المنافسين: المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز فهي تتمتع بالحماية من المنافسين إلى المدى التي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع منافسوها تقديمها.

- العملاء: إن القدرة على تقديم منتجات متميزة يمنح المؤسسة قوة الضغط على عملائها نظرا لأنها تشتري وفق أحجام صغيرة، الأمر الذي يمنحها وضع أقوى على حساب العملاء.

- الداخلون الجدد: عليهم التغلب على ولاء العملاء للمؤسسة التي تنتهج إستراتيجية التركيز وذلك على اعتبار أن هذا الولاء يشكل حاجزا للدخول.

- المنتجات البديلة: بتطبيق المؤسسة لإستراتيجية التركيز فإن العملاء ليسوا في حاجة إلى منتجات بديلة وذلك لأن الولاء للعلامة يعمل على التخلص من تحديد هذه المنتجات.

¹ المرجع السابق، ص 317.

² حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص ص 60، 61.

³ شارلز هل و جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 328.

• عيوبها: وتتمثل في:¹

- ارتفاع حجم التكاليف.
- احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحة من العملاء المستهدفين من قبل المؤسسة بسبب التغيرات التقنية على مستوى أذواق المستهلكين.
- ظهور منافسين جدد يقدمون منتجات بجودة أفضل وأسعار أقل.

المبحث الثاني: مفاهيم حول المؤسسات الصناعية

أولت الجزائر منذ الاستقلال اهتمامها بالصناعة واعتمدت في ذلك على نموذج الصناعات المصنعة من اجل تأهيل الاقتصاد الوطني ليعتمد على الذات لسد احتياجات السوق المحلية والإسهام في تحقيق معدلات نمو ودفع عجلة التنمية الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصناعية

قبل أن نتطرق الى مفهوم المؤسسات الصناعية سوف نتحدث عن مفهوم المؤسسة التقليدي والحديث لإعطاء لمحة بسيطة حول الموضوع.

1- مفهوم المؤسسة: هي وحدة فنية اجتماعية تدار فيها عناصر الإنتاج للوصول إلى هدف معين.²

- المفهوم التقليدي: هي خلية بسيطة لإنتاج السلع والخدمات أو هي وحدات إنتاجية صغيرة تتميز بصغر حجمها مما لا يسمح لها بالتأثير في السوق، وقدرة إنتاجية ضعيفة، وعلاقات مباشرة بين الرئيس والعمال.³
- المفهوم الحديث: حسب موري وميل (Maury G, Mull, c) بأن المؤسسة هي وحدة اقتصادية وقدرة إنتاجية وتنظيم للبيع، لكنها تمثل أيضا مجموعة أفراد داخل المؤسسة التي تنظم العلاقات، أو هي مجموعة أفراد يتم توظيفهم بصورة مخططة أو مستعجلة تم تأهيلهم وتكوينهم لشغل هذه المناصب ثم إدارتهم.⁴

¹ المرجع السابق، ص 328.

² على محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد - منهج تحليلي - مكتبة عين الشمس للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1975، ص 22.

³ Dominique roux, analyse économique et gestion de l'entreprise théorie et méthode et pratique économique mondiale, tome1, édition dunod, paris, 1989, p05.

⁴ Gérard Maury, Charles mull, économie d'organisation tome II, édition fochier, paris, 1967, p05.

2- مفهوم المؤسسة الصناعية:

تمثل المؤسسة الصناعية النواة الأساسية للصناعة، ورغم تعدد التعاريف المعطاة لها طبقاً لتعدد الزوايا التي يمكن النظر إليها منه، فإنه يمكن تعريفها:

- تعرف المؤسسة الصناعية بأنها الوحدة الاقتصادية التي تنتج سلعة أو مجموعة من السلع، ويتم إدارتها بواسطة مسير واحد وإدارة واحدة، وتقع ضمن منطقة جغرافية معينة كما أنها قد تمتد أحياناً إلى مساحة جغرافية أكبر في حالة وجود فروع، وتمارس نشاطاً صناعياً في مجالات الصناعة الاستخراجية، التحويلية والكهرباء والمياه.¹
- كما تعرف بأنها أي مؤسسة تحتوي آلات أو تجهيزات يعمل عليها عاملون يقومون بتحويل مواد أولية من أجل إنتاج منتج ومن أمثلها المصانع الكبيرة والصغيرة.²
- وتعرف أيضاً على أنها كيان إداري، وتجمع إنساني يهدف إلى أداء نشاط منتج في حيز جغرافي معين.³

المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسات الصناعية في الجزائر

شهد تطور المؤسسات الصناعية في الجزائر عدة مراحل وهي:⁴

1) مرحلة التسيير الذاتي 1963-1965

تقرر منذ مؤتمر طرابلس إنشاء صناعات أساسية وإقامة تكامل بين الزراعة والصناعة والتي تكون ملكيتها عمومية ومسيرة من طرف الدولة، لكن الاقتصاد الجزائري في الأيام الأولى للإستقلال كان مشلولاً بفعل مغادرة مالكي المزارع والمصانع، ففتحت الدولة المجال لتنظيم الفلاحين والعمال في تعاونيات وجمعيات، معتمدة حركة التسيير الذاتي في الصناعة والزراعة.

2) مرحلة المؤسسات الوطنية 1965-1971

يتكون القطاع العام من مجموعة مؤسسات تعود ملكيتها للدولة ويتم توجيه الإستثمارات فيها بقرار من السلطة كما يتم تعيين مدراءها بقرار وزاري من قبل سلطة التعيين، أما على المستوى الاقتصادي فيتعلق بعدم امتلاك الدولة لإمكانات مالية لتحقيق الحجم الضروري من الاستثمارات وبدءاً من سنة 1966 بدأت الدولة في عملية التأميم: كتأميم الأراضي والمناجم والبنوك.

¹ نعمون وهاب، سريدي سمية، دور المؤسسات الصناعية في تحقيق التنمية المحلية، دراسة مجمع عمر بن عمر قالم، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، جامعة قلمة، الجزائر، 2016، ص 57.

² مدحت كاظم القريني، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 17.

³ جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصناعية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 157.

⁴ المرجع السابق، ص 163، 167.

وتعتبر المؤسسات العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري من أكثر الأشكال التي توضح تدخل الدولة في الميدان الاقتصادي، ويقوم هذا النمط التسييري على جهازين هما:

- مجلس الإدارة.

- المدير.

3) مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات 1971-1979

إن لفظ التسيير يعني القيام بفعل التنظيم العقلاني للموارد البشرية لتحقيق الأهداف أما لفظ الاشتراكي يعني إخضاع البناء الاقتصادي والاجتماعي للدولة على أساس الملكية العامة وأبرز ما ميز فترة التسيير الاشتراكي للمؤسسات من مشاكل وجود جهاز مركزي يفرض وصاية على المؤسسة الصناعية الجزائرية كما تمثلت أهم مشاكلها في تراكم الديون وتضخم العاملين دون أن يقابله تضخم الإنتاج، وندرة قطاع الغيار والموارد الأولية، عدم عودة جميع الإطارات المكونة بالخارج.

4) مرحلة إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسة

في ظل الظروف المزرية التي كانت تشهدها الدولة الاشتراكية تعالت الأصوات لتغيير النهج الاقتصادي الذي تم على مرحلتين هما:¹

أ- مرحلة إعادة الهيكلة والتي امتدت ما بين 1980-1988

تمثل أهدافها في الانفتاح التدريجي للسوق الوطنية وفتح المجال أمام القطاع الخاص.

- زيادة فعالية الإنتاج والنقل والتسويق.
- خلق توازن في توزيع الأنشطة عبر الوطن.
- زيادة مراقبة الدولة على التجارة الخارجية وتجارة الجملة.

ب- مرحلة استقلالية المؤسسات التي امتدت ما بين 1988-1990

شهدت المرحلة السابقة رصدت أغلفة مالية ضخمة إلا أنها فشلت نظرا لغياب الكفاءات، وكان له أثر على

نمو الاقتصاد الوطني، ومعيشة المواطن فكان التوجه نحو استقلالية المؤسسات العمومية وتمثلت أهدافها في:

- وضع ميكانيزمات تمكنها من تحقيق الفعالية في المؤسسة الصناعية.
- ترقية الصادرات.

¹ جمال الدين عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 169، 170.

- المحافظة على القدرة الشرائية للمواطن.

- القضاء على المحسوبة واللامبالاة.

(5) مرحلة الخصخصة ودخول اقتصاد السوق

أدت الاستدانة الخارجية سنة 1991 إلى إحداث تغييرات كبيرة على المستوى الاقتصادي تجلت تأثيراتها على باقي المجالات الأخرى.

فقد اتبعت الجزائر في هذه المرحلة نظام الخصخصة صاحب هذا التغيير في الملكية عدة تغييرات، حيث عمد الخواص إلى تسريح العمال وارتفاع أسعار السلع ما أثر على الجانب الاجتماعي والاقتصادي للعمال، كل هذا أدى بالجزائر نحو اقتصاد السوق المبني على الحرية الاقتصادية والتجارة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الربح المادي، ونتيجة للضغوطات الداخلية والخارجية التي لم تكن وفق تخطيط منظم في هيئات وطنية أو أجنبية مختصة، حيث تم تطهير عدد كبير من المؤسسات كلفت الخزينة أموال طائلة.¹

المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسات الصناعية وأهدافها

ان للمؤسسات الصناعية عدة تصنيفات كما لها عدة أهداف يمكن ادراجهما.

(1) تصنيفات المؤسسات الصناعية:

يختلف الباحثون في تصنيف المؤسسات الصناعية لاختلاف وجهات النظر من جانب واختلاف أسس واعتبارات كل تصنيف من جانب آخر، ويمكن ذكر هذه التصنيفات في مايلي:

1- التصنيف حسب الوضع القانوني (الملكية):

أ- مؤسسات صناعية خاصة: غالبا ما يدير هذا النوع من المؤسسات المالك المباشر أو أحد أقاربه كما يمكن أن تشهد المؤسسة مالكين أو أكثر، في الغالب ما تنتج المواد الغذائية والسلع الاستهلاكية غير الغذائية.

ب- مؤسسات صناعية عمومية: هي التي تعود ملكيتها للدولة تسعى بالدرجة الأولى إلى توفير بعض الخدمات والمنتجات للمواطنين بشيء من الدعم أو من دون مقابل، والسبب الرئيسي إلى تشكيل مثل هذه المؤسسات يتمثل في عجز القطاع الخاص عن بعض المشاريع لضخامتها أو لقلّة الربحية فيها، وتنمية الجانب الاقتصادي للوطن.

¹ جمال الدين عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص 172.

² المرجع السابق، ص 158، 159.

ج- مؤسسات صناعية مختلطة: تتميز بالملكية العمومية والخاصة في الوقت نفسه، حيث تقوم الدولة بإقامة شراكة مع مؤسسات أجنبية غالبا ما تكون المشاريع المشترك فيها من الصناعات الثقيلة بحيث تتطلب عددا كبيرا من الفنيين والعمال المهرة ورأسمال ضخمة مثل قطاع المحروقات.

2- التصنيف حسب نوع منتجاتها: تصنف حسب هذا المعيار إلى مؤسسات تنتمي إلى الصناعات الثقيلة وأخرى إلى الصناعات الخفيفة وهي:¹

أ- مؤسسة الصناعة الثقيلة: تعرف الصناعة الثقيلة بأنها تلك الصناعات التي تنتج سلعاً كبيرة الوزن والحجم وتستخدم لهذا الغرض موارد أولية ومصادر طاقة ضخمة وحجم عمال كبير وتتمثل في صناعة الآلات، ومعدات النقل، كالسيارات والسفن بالإضافة تحويل المادة الأولية مثل المناجم وصناعة الحديد والصلب.

ب- مؤسسة الصناعة الخفيفة: وتتضمن الوحدات الإنتاجية المسؤولة عن إنتاج السلع الاستهلاكية التي تتميز بالكثافة النسبية للعمل إذا ما تمت بمقارنتها بكثافة رأس المال كما في حالة الصناعات الغذائية وصناعة الغزل والنسيج.

كما تعرف بأنها الصناعات التي تساهم في إنتاج السلع التي تستهلك مباشرة بواسطة الأفراد.

3- التصنيف حسب النشاط الإنتاجي (التخصص): تصنف حسب هذا المعيار إلى نوع النشاط الصناعي الممارس، والذي يمتد بين الصناعات الاستخراجية وأخرى التحويلية:²

أ- صناعة استخراجية: هي صناعة تقوم على استخراج المواد الطاقوية مثل البترول والمعادن الأخرى، تتم ضمن تنظيمات ضخمة ومقسمة إلى فروع ووحدات إنتاجية تنتشر في مناطق جغرافية متنوعة تكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للإقتصاد الوطني.

ب- صناعة تحويلية: هي الصناعة التي يتم وفقها تحويل المواد الخام أو الفلاحية إلى مواد استهلاكية غذائية وغير غذائية نذكر منها صناعة مواد البناء.

وتعرف كذلك:³

بأنها التحويل الميكانيكي أو الكيميائي للمواد العضوية وغير العضوية لتصبح منتجا يمكن استخدامه سواء ثم هذا العمل لآلات أو بالأيادي.

¹ عبد الزهرة علي الجنابي، الجغرافيا الصناعية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 140.

² جمال الدين عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص 161.

³ نعمون عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 62.

2) أهداف المؤسسات الصناعية:

تعتبر أهداف المؤسسة الصناعية من أهم العوامل التي تؤثر على سلوكها في السوق ومن أهدافها، الهدف التقليدي المتمثل في تعظيم الربح، وتزداد أهميته إذا كان المالك هو المدير نفسه، وتقل أهميته إذا كانت الإدارة منفصلة عن المالكين وهنا أهداف أخرى منها:¹

- الإنتاج: تعتبر المحافظة على المستوى إنتاج مستقر عند حد معين أو المحافظة عليه بحيث لا تنخفض عن حده الأدنى المخطط له أحد أهداف المؤسسة الصناعية.
- المخزون: تعمل المؤسسات الصناعية على الحفاظ على مستوى معين من المخزون وذلك للوفاء بالتزاماتها والحفاظ على سمعتها.
- المبيعات: قد تعمل المؤسسة على زيادة حجم مبيعاتها وتعظيمه بدلا من تعظيم الأرباح، وهذا قد يكون بغرض الحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة.
- تحقيق أكبر معدل نمو.
- المحافظة على المركز المالي للمؤسسة.

المطلب الرابع: خصائص ومشاكل المؤسسات الصناعية الجزائرية

تميزت المؤسسات الجزائرية بعدة خصائص كما أنها تتخبط في عدة مشاكل يمكن ذكرها فيما يلي:

1) خصائص المؤسسات الصناعية الجزائرية

- شهدت الجزائر إصلاحات كبيرة في المجال الصناعي، مما أدى إلى تغير النسيج الصناعي بشكل ملاحظ حيث أصبحت المؤسسات الصناعية الجزائرية اليوم تتميز بالخصائص التالية:²
- تراجع مكانة القطاع العام، وبرز بقوة دور القطاع الخاص في كل فروع النشاطات.
- تشجيع خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتدعيمها بكل الوسائل.
- هيمنة المؤسسات الصناعية الحقيقية وعلى وجه الخصوص الصناعية الفلاحية الغذائية بنسب هامة.
- عدم كفاءة ونجاعة تقنيات التسيير وإدارة الأعمال.

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، المجلد 01، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 107.

² فوريش نصيرة، أبعاد وتوجهات إستراتيجية إنعاش الصناعة في الجزائر، العدد 05، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، 2008، ص 91.

- مردودية منخفضة ومعدلات نمو متدنية.

- ضعف وتأخر تكنولوجيات الإنتاج.

ومن خصائصها أيضا:¹

- ارتفاع تكلفة الإنتاج وعدم الاهتمام بالتنوع هذا ما يشكل عقبة أمام وصولها إلى الأسواق الخارجية.

- ضعف الأداء وانخفاض الإنتاجية الصناعية.

(2) المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصناعية الجزائرية:

تواجه المؤسسات الصناعية الجزائرية مجموعة من المشاكل منها:²

- مشاكل متعلقة بالمواد الخام وتسهيل ارتباط المؤسسات الجزائرية بالسوق الدولية مما يؤدي إلى التوقف المؤقت.

- المشاكل المتعلقة بالمعدات والآلات الأمر الذي يستدعي تجديدها أو صيانتها نتيجة التقادم.

- محدودية نتائج البرامج الوطنية الموجهة لدعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الجزائر.

- مشاكل متعلقة بإنخفاض قيمة العملة الوطنية مما نتج عنها أسعار مدخلات العملية الإنتاجية خاصة قطع

الغيار والمواد الأولية.

- عمليات التطهير المالي التي تتطلب أموال ضخمة تكبدتها الخزينة العمومية.

- الوضعية المالية الصعبة التي تعاني منها أغلب مؤسسات القطاع العمومي بما فيها المؤسسات الصناعية.

- المنافسة غير العادلة وغير المتكافئة بين منتجات الصناعة المحلية وبين المنتجات المستوردة.

- عدم الإلتزام بمعايير ونظام الجودة والمواصفات القياسية والبيئية للسلع والمنتجات الصناعية.

- عدم كفاءة التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصناعية مما يعني زيادة تكلفة الإنتاج وعدم توفر الموارد الأولية أو

بعدها.

- الإعتماد على التكنولوجيا المستوردة ومشروعات تسليم الفتاح في اليد.

- ضعف الإنفاق على عمليات البحث والتطوير.

¹ عبيدي الطيب، العقون أم الخير، دور المؤسسات الصناعية الجزائرية في تحقيق التنمية الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021، ص ص 293، 294.

² مصطفى بودرامة، الطيب قصاب، التحديات التي تواجه القطاع الصناعي في الجزائر، المجلد 31، العدد 122، مجلة بحوث كلية الآداب، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2017، ص ص 13، 14.

- عدم وجود الحوافز الداعمة للإنتاج.

المطلب الخامس: أهمية تمكين العاملين على تنافسية المؤسسات الصناعية

يمكن أن نتطرق لأهمية تمكين العاملين على تنافسية المؤسسات الصناعية من خلال أبعاده الخمسة والمتمثلة في (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الإتصال الفعال، التحفيز و فرق العمل)

1-أهمية تفويض السلطات على تنافسية المؤسسات.

يعتبر التفويض من أهم أبعاد تمكين العاملين، إذ يعبر عن ثقة الرئيس في مرؤوسيه والمرؤوسين في رئيسهم مما يشجع الأفراد على زيادة دافعيتهم للعمل والإرتباط بالمؤسسة، وتؤدي عملية تفويض السلطة إلى إعطاء فرص جديدة لإبداء الرأي وحل المشكلات، ومزيديا من حرية التصرف في أداء مهامهم مما يسمح لهم بإستخدام كامل طاقاتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن الفوائد التي تهدف عملية تفويض السلطة إلى تحقيقها هي:¹

- عملية تفويض السلطة تؤدي إلى تمييز المؤسسة من خلال تنمية مهارات الأفراد الإبداعية والابتكارية وإكتشاف قدراتهم.
- تخفيض التكاليف المادية وتساعد على الإسراع في الإنجاز وتقليل الإجراءات الرئيسية وبالتالي ترشيد الأداء.
- تحقيق المرونة الإدارية والتكيف مع ظروف العمل.
- الرفض الوظيفي للمرؤوسين.
- السرعة والسهولة في أداء الأعمال.

2-أهمية التدريب على تنافسية المؤسسات

إن التدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوك واتجاهات المورد البشري، أو المجموعة ككل لتحسين الأداء وإكتساب خبرات جديدة.²

ومن خلال عملية التدريب يظهر لنا جليا أهمية على تحسين تنافسية المؤسسة وتتجلى على مستويين:³

¹ عبد الغفار خليفي وأبو قصف عبد السلام، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص438.

² عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص222.

³فايزة بريش: دور الكفاءات المعنوية في تدعيم الميزة التنافسية، ماجستير في التسويق، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2005، ص62.

❖ على مستوى المؤسسة: وذلك يربط أهداف العاملين وأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات داخلية وخارجية، وكذا تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم وتزويدهم بالأساليب والإجراءات الجديدة.

❖ على مستوى العاملين: يساعد التدريب الأفراد على تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل مما يؤدي إلى تطوير فعالية الأداء وتوفير فرص الترفيه والرفع من الروح المعنوية بتقليل الحوادث والأخطاء.

3- أهمية الإتصال الفعال على تنافسية المؤسسات

إن الإتصال الفعال يعمل على تنشيط الكفاءات وتجنب الصراعات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى التعلم الجماعي من التجارب من خلال تبادل الأفكار وإنتقالها، كما أن الكفاءات الفردية تتكامل مع بعضها مما يسمح لها بتشكيل كفاءات جماعية التي تعتبر بدورها كفاءة إستراتيجية تتميز بالسرعة في نقلها وتحويلها في المؤسسة مما يدعم تنافسيتها من خلال:¹

- تسهيل التعاون بين العاملين وخلق لغة مشتركة للتعامل فيما بينهم.
- يعمل الإتصال على إختيار أفضل الأنماط التطبيقية لتحسين التأزر والتناسق بين العاملين.
- تسهيل التعامل بين الأفراد لتحسين الأداء مما يخلق نواة أساسية في تمييز المؤسسة.

4- أهمية التحفيز على تنافسية المؤسسات

إن التحفيز يلعب دور القوة التي تدفع إلى تكريس لتحقيق مستوى أداء راقى، كالحوافز المعنوية كالتشجيع وتحسيس العمال بأهم مهمين في المؤسسة مما يؤثر على الأداء بالإيجاب مما يؤدي إلى تحقيق رغبات العاملين وأهداف المؤسسة، أما الحوافز المادية كالمكافآت وزيادة الرواتب تحرك جهود الأفراد إلى العمل أكثر، كما تعزز الولاء بهم فيصبح العامل بذلك قوة لصالح المؤسسة مما يؤدي إلى العمل أكثر على تمييز المؤسسة والنهوض بتنافسيتها، ويتجلى ذلك من خلال:²

- نظام الحوافز الجيد يساهم في إشباع حاجات الأفراد ويعزز استمرارهم ويثير المنافسة فيهم.
- يوفر التحفيز المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يشعرهم بالرضى والثقة ويقوي رغبتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- التحفيز يحسن الأداء ويجعل الفرد بيدع وبيتكر.

¹ المرجع السابق، ص52.

² فائزة بريش، مرجع سبق ذكره، ص55.

5-أهمية فرق العمل على تنافسية المؤسسات

إن العمل في أسلوب الجماعة يؤدي إلى سهولته وإلى التعاون فيما بينهم وهذه هي الميزة الرئيسية لهذا الأسلوب بحيث يساند الجميع بعضهم البعض ويخفف من التنافسية الفردية داخل المؤسسة بين العاملين، ويؤدي العمل في تشكيل فريق أيضا إلى تمييز المنتجات والخدمات المقدمة.¹

¹ المرجع السابق، ص55.

خاتمة الفصل:

في الوقت الراهن تسعى أي مؤسسة لزيادة أرباحها، وإن التنافسية تعتبر عاملا أساسيا في نجاحها وتحقيق أهدافها ولكن يجب عليها الاستثمار في الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية وجميع مصادر التمويل، لأنها عوامل قوة القدرة التنافسية في السوق والتي من خلالها تتميز منتجاتها عن المنتجات الأخرى و التي تكسب رضا الزبائن وتحقق رغباتهم، هذه العوامل تؤدي بالمؤسسة للتفوق على منافسيها و الحصول على حصص سوقية كبيرة و هذا من خلال إستراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة التي تعتبر من أهم الاستراتيجيات الحديثة والتي يمكن للمؤسسات الصناعية أن تطبقها من أجل تحقيق تنافسيته وأهدافها بشكل عام.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة - فيروفيال -

(المؤسسة الوطنية لصناعة معدات السكك الحديدية وتجهيزاتها)

مقدمة الفصل:

بعد أن عالجنا في الجزء النظري الإشكالية المطروحة سنحاول إجراء دراسة تطبيقية حول إحدى المؤسسات، من خلالها التعرف على المعطيات من واقع مؤسسة فيروفيال في أثر التمكين على تنافسية المؤسسات الصناعية حيث قمنا بتقسيم الفصل كما يلي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة فيروفيال عنابة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المبحث الأول: تقديم مؤسسة فيروفيال - عنابة-:

بعد اختيار مؤسسة فيروفيال عنابة باعتبارها نموذجاً عن المؤسسات الاقتصادية سوف يتم تقديم عام حول المؤسسة وأهم نشاطاتها والهيكل التنظيمي¹.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة فيروفيال:

مؤسسة فيروفيال هي المؤسسة الوطنية لصناعة معدات السكك الحديدية وتجهيزاتها وتتمركز في المنطقة الصناعية لمدينة عنابة وتدخل هذه المؤسسة ضمن النسيج الصناعي الذي يبعد عن وسط المدينة بـ 6 كلم، وترتبع المؤسسة على مساحة تقدر بـ 32 هكتار منها 48500 متر مربع للورشات أواخر سنة 1936، لم تبدأ مرحلة الإنتاج حتى سنة 1938، وكان اسمها آنذاك شركة شمال إفريقيا للبناءات الحديدية SNAF.

تعتبر مؤسسة فيروفيال الوحيدة على مستوى إفريقيا حيث تم تأميمها في شهر جويلية 1964، وأخذت اسم الشركة الوطنية للبناءات المعدنية SNMETAL في جويلية 1968، وأخيراً أصبحت بموجب المرسوم 50/83 بتاريخ 1983/01/01 تحت اسم المؤسسة الوطنية لصناعة معدات السكك الحديدية والتجهيزات فيروفيال، هذه المؤسسة مكلفة ضمن إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بالاتصال مع الهياكل والمنظمات التابعة للوزارات المعنية بالدراسات والبحث والإنتاج والتسويق والاستيراد والتصدير للمعدات والتجهيزات العائدة للسكة الحديدية ومكوناتها، وهي المؤسسة مساهمة ذات رأسمال يقدر بـ 40 مليون في سنة 1994 حيث يبلغ 146,4 مليون دينار جزائري، انخفض إلى 140 مليون دينار جزائري سنة 1995 ل يبقى ثابت على حاله حتى السنة الجارية والمساهم الوحيد فيها الدولة.

أولاً: عدد عمال مؤسسة فيروفيال - عنابة-:

تحتوي المؤسسة على 571 عاملاً موزعين كالتالي:

الإطارات المسيرة: 07 إطارات

الإطارات سامية: 101 إطارات

عمال التحكم: 121 عاملاً

أعوان التنفيذ: 342 عاملاً.

¹ من اعداد الطالبين اعتماداً على الوثائق المسلمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي

بني الهيكل التنظيمي على أساس علمي من طرف المدير العام للمؤسسة السيد بويوسف لعمرى غيرّه خلال السنوات الأخيرة، يعتبر جديد وأسس حسب الأولويات التنظيمية، وضع أهم الوظائف التي تتوافق مع نشاطات المؤسسة، حيث قُسم الهيكل التنظيمي إلى مديريات وكل مديرية تتفرع إلى مصالح، وكل المناصب المدرجة في الهيكل التنظيمي مدروسة حسب الشهادات والمستوى التعليمي، كل مديرية يرأسها مدير خاص بها هو الذي يتخذ القرارات ويعالج المشاكل ويقوم بحلها في أسرع وقت ممكن وفي حالة إذا لم يستطع حل مشاكل يقوم بإيصالها للمدير العام والاتصال هنا يكون بالتردد السلطوي، وأيضا كل مصلحة لديها رئيسها.

1 - مصلحة الإنتاج:

مدير مصلحة الإنتاج السيد زروالي زين، حيث تعتبر مصلحة الإنتاج القلب النابض لمؤسسة فيروفيال كونها مؤسسة إنتاجية، وهي تلك العملية التي يتم من خلالها حشد الجهود نحو تصنيع معدات السكة الحديدية مثل العربات بكل أنواعها.

ضمن مواصفات محددة وجودة مناسبة وسعر منافس في فترة زمنية محددة حيث تقوم بتحويل المواد الأولية وهي المدخلات إلى مخرجات عبر عدة عمليات تشغيلية.

2 - المصلحة التقنية:

مدير مصلحة التقنية السيد سليمة بوجمعة، وهي رئة مصلحة الإنتاج والقاعدة الأساسية لهندسة وتصميم منتج ذو جودة عالية.

3 - مصلحة الصيانة:

هذه المصلحة هي المسؤولة عن تصليح الماكينات المتواجدة في المؤسسة حيث أنه يوجد كل اختصاص على حدى وكل آخر شهر رئيس مصلحة الصيانة يحرر تقرير يتضمن جميع التعطلات والآلات التي تعطلت آخر الشهر.

4 - مصلحة التخزين:

هذه المصلحة مسؤولة عن الاحتفاظ بالمخزونات بكميات مناسبة وتلبي احتياجات الإنتاج من مصنع وقطع غيار، حيث تتوفر في المخازن أسلوب تخزين مناسب، في شركة فيروفيال أسلوب التخزين هو ترتيب حسب العائلات

بمعنى أن كل رف يوجد فيه عائلة ورقم تمييز، وتستخدم برنامج Ferstock هذا البرنامج تكون فيه جميع المواد المخزنة وكل مادة تسجل برقم الرف الموجودة فيه.

5 - مصلحة المشتريات:

مدير مصلحة المشتريات السيد زراري كمال. هذه المصلحة هي المسؤولة الأولى على الجودة، تستهدف بتوفير جميع المواد سواء كانت هذه المواد أولية أو مصنعة أو نصف مصنعة أو آلات ومعدات ومكنات وغيرها من المصادر ذو جودة عالية.

6 - مصلحة تجارية:

مدير مصلحة التجارية السيدة بوعجال سهام، مهام هذه المصلحة بيع المنتوجات والسعي لجلب الزبائن لأهمها المصلحة الأولى التي يتجه إليها الزبون حيث تتعامل مباشرة مع الزبون، الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة من أجل بيع المنتج وتحقيق رضا الزبون هي:

أ - عند لجوء الزبون إلى المؤسسة تقوم المصلحة التجارية بمعرفة حاجياتها ورغباته من أجل تليبيتها وتثبت اهتمامها أمام الزبون من اجل إحساسه بالراحة.

ب - طلب من الزبون وثائق (سجل تجاري، الطلبية، بطاقة جبائية).

ج - بعد معرفة مواصفات المنتج الذي يرغب به الزبون تقوم هذه المصلحة بإجراء فاتورة شكلية مسن أجل تقدير المبلغ الإجمالي للطلبية، وذلك يتم بإرسال المواصفات للمصلحة التقنية من أجل تحديد المواد الأولية ثم تحديد السعر.

د - بعد قبول الزبون شراء العربات كونها المنتج الأساسي يدفع 50% من السعر الإجمالي وتحويل الطلبية إلى المصلحة التقنية من أجل الشروع في المشروع وتحدد جميع القياسات والحجم وغيرها كما طلبها الزبون ثم تبدأ عملية الإنتاج.

هـ - بعد إنهاء إنتاج الطلبية تتصل المصلحة التجارية بالزبون من أجل إجراءات خروج المنتج، وعند إنهاء إجراءات الخروج يدفع باقي المبلغ بشيك، ويكون الزبون راضي عن المنتج والمؤسسة وذلك بمطابقة الجودة بما يريده.

7 - مصلحة الموارد البشرية:

مدير مصلحة الموارد البشرية دربالي مصطفى، تختص هذه المصلحة بجذب الموظفين أي تقوم بعملية الاستقطاب والاختيار، التدريب، التكوين، التقييم ومكافئة الموظفين، وأيضا التأكد من الامتثال بقوانين العمل في حالات يكون الموظفين راغبين في إجراء مفاوضات جماعية، وتقوم بمتابعة غياب وتغيب الموظفين.

8 - مصلحة المحاسبة والمالية:

مدير مصلحة المحاسبة والمالية السيد **والي مراد**، هذه المصلحة تقوم بتسجيل وتبويب الميزانيات العمومية وهي التي تحدد ربح أو خسارة المؤسسة، حيث تستخدم برنامج من أجل إعداد الميزانيات، وتقوم أيضا بإعداد جميع الميزانيات التقديرية وكل آخر سنة تقوم بالجرد.

9 - مصلحة الأمن والوقاية:

وظيفة الأمن والوقاية من أهم الوظائف التي تجعل سيرورة الإنتاج جيدة، الهدف منها نقص حوادث العمل وحماية العمال.

من خلال الدراسة في مؤسسة "فيروفيال" اكتشفت أن كل ورشة يوجد فيها عامل الأمن والوقاية مهمته الحرص على التزام العمال بكل وسائل الوقاية التي منحتهم إياها المؤسسة وذلك حسب طبيعة العمل وما يتطلبه من وسائل أهمها: بذلة العمل، خوذات الرأس، حذاء الأمان، القفازات، نظارات الوقاية وحماية الوجه، السدادات البلاستيكية لحماية السمع.

نستنتج في الأخير أن من أجل إنتاج جيد يجب الانضباط، النظافة، الوقاية والتنظيم.

10 - مديرية البحث والتطوير:

مدير البحث والتطوير السيد **عسكري عبد الناصر** وتتفرع هذه المصلحة إلى:

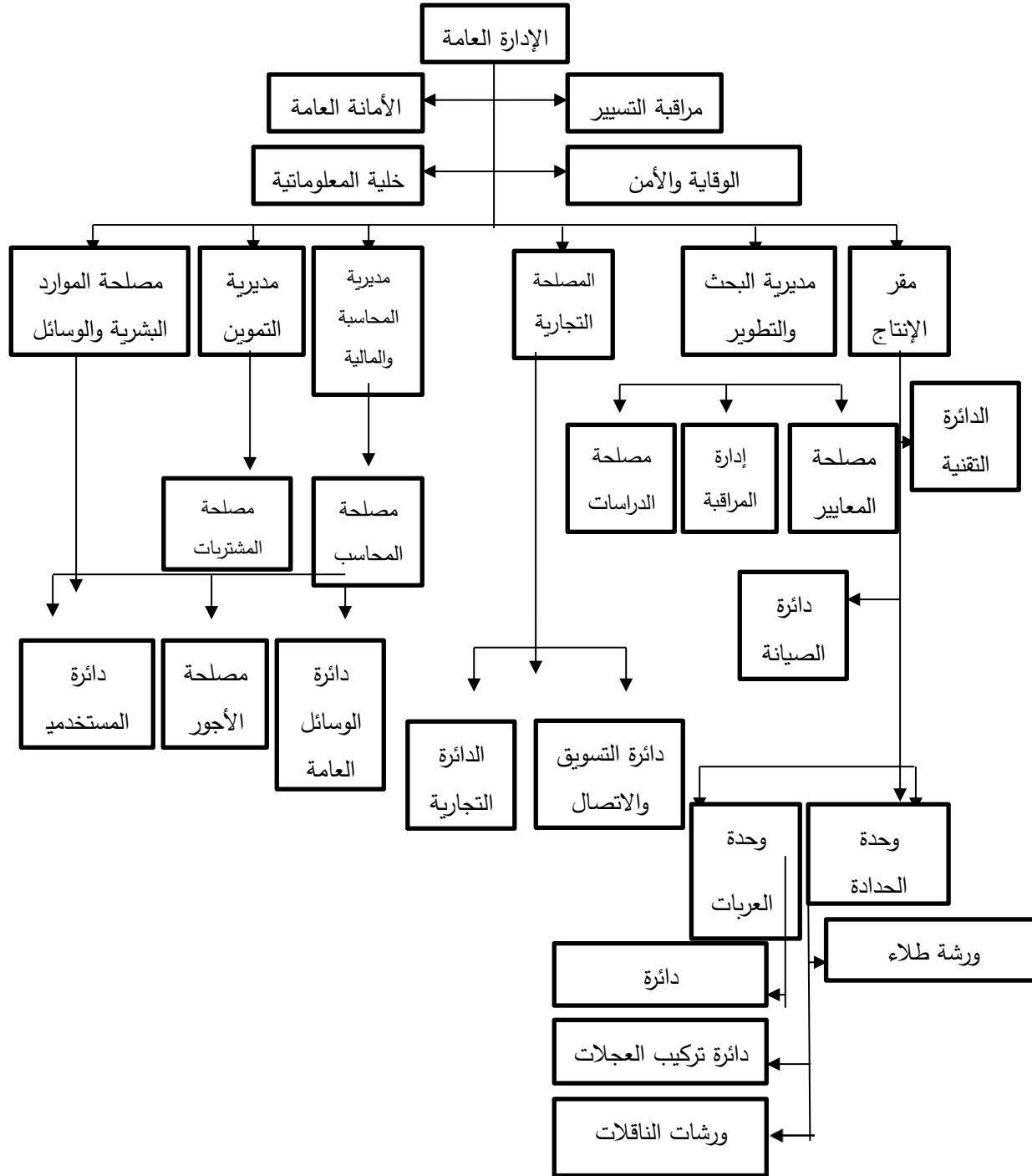
أ - مصلحة المراقبة / الجودة:

مدير هذه المصلحة **عباسي منير** مهام هذه المصلحة هي مراقبة المنتج من بداية تصنيعه إلى وصوله إلى يد الزبون، حيث تسعى لتحديد منتج نهائي على أكمل وجه من أجل تحقيق هدفها وهو رضا الزبون.

ب - مصلحة الدراسات:

يرأسها مدير الدراسات الهدف من هذه المصلحة هي تحضير الوثائق والملفات التقنية لصناعة المنتج الخاص بالمؤسسة.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة "فيروفيا"



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة فيروفيا - عناية-

-ورشات مؤسسة فيروفيال

1 - ورشة الحدادة: تساهم هذه الورشة بصنع قطع الحدادة الخام، وتستخدم الطاقات الإضافية لصنع منتجات نهائية تستخدم في الزراعة والأشغال العامة والطاقات الفعلية الحالية لهذا القطاع تبلغ 3000 طن/ سنة.

2 - ورشة صناعة العربات تتفرع إلى عدة ورشات

- البداية تكون B₃/B₅.

- تركيب عجلات، طلاء العربات في ورشة (B₆/B₉/B₁₁).

- زبائن مؤسسة فيروفيال

إن الحصيلة الإجمالية لتجربة التصدير لدى مؤسسة فيروفيال تشير إلى أن العراق والغابون وألمانيا الشرقية سابقا، والاتحاد السوفياتي سابقا أيضا، كانوا من بين أبرز الزبائن للمؤسسة الوطنية في توريد القاطرات والخلاط لهذه الدول، كما أنه وفي نفس السياق شاركت "فيروفيال" في مناقصات دولية من سوريا وتونس ومالي والمغرب وموريتاني، لكن تجربة التصدير لم يكتب لها الاستمرارية منذ حوالي عشر سنوات، على الرغم من أنها كانت تشتغل في هذا السياق في ظروف أكثر صعوبة.

وفي الوقت الحالي لدى مؤسسة فيروفيال العديد من الزبائن، أغلب زبائنها مؤسسات (حكومية، خاصة) وأصحاب المهن الحرة، فيما يلي نذكر بعض من زبائن مؤسسة فيروفيال:

- المؤسسة الوطنية للدهن ENAP (Entreprise nationale des peintures)

- الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية SNTF (Société Nationale des transports Ferroviaire)

- مجموعة كوسيدار للبناء والصناعات التحويلية والعقارات COSIDER

- الشركة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI (Société nationale des véhicules industriels)

- مجموعة الترويج للصناعة الميكانيكية

سوناطراك، سيدار، مطاحن كاوكي Agroddiv، التركيب وهو فرع من سونلغاز Atterkib.

المطلب الثالث: النشاطات الرئيسية للمؤسسة.

تنتج مؤسسة فيروفيال عدة أنواع من القاطرات والعربات كل واحدة ملها متخصصة في نقل سلع معينة، على غرار نقل الفوسفات أو نقل المعادن أو الحبوب أو الاسمنت أو من نوع "الفورقن" ولنقل التجهيزات الخاصة الثقيلة،

وغيرها من أنواع العربات والقاطرات التي تؤدي كل واحدة منها وظيفة خاصة ومتميزة ويناهز عدد الأنواع فيها ما يقارب 18 نوع.

- عربات مسطحة: لنقل الحاويات، الأنابيب.

- عربات الصهاريج: لنقل المحروقات.

- العربات ذات المنخل: لنقل الخامات والفسفات والحبوب والسكر والملح والفحم والحصي.

-الحدادة: يساهم هذا القطاع باستعمال صنع العربة وذلك عن طريق صنع قطع الحدادة الخام، وتستخدم الطاقات الإضافية لصنع منتجات نهائية تستخدم في الزراعة والأشغال العامة والطاقات الفعلية الحالية لهذا القطاع تبلغ 3000 طن/ سنة.

- قطع مطروقة لصناعة عربات السكة الحديدية، مطارق من جميع الأنواع.

- خلاطة إسمنت، مفاتيح ذات الشعاب، نازعات مسامير، مفكات براغي.

- إنتاج الناقلات ذات العجلة الواحدة Brouette حيث تنتج 10000 وحدة شهريا.

أولا: القدرات الإنتاجية.

مؤسسة فيروفيال لديها القدرات الكبيرة للإنتاج وهذا موضح كما يلي:

العربات: 600 عربة/السنة.

خلاطات إسمنت: 3000 خلاطة إسمنت/سنة.

الحاويات: 1000/سنة.

مواد الحدادة: 3000 طن/سنة.

الناقلات ذات العجلة الواحدة Brouette حيث تنتج 10000 وحدة شهريا.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

في هذا المبحث سنعمل على تسليط الضوء على المنهج المتبع في عملية معالجة البيانات المتحصل عليها وكذا تحديد المجتمع والعينة، فضلا عن تبيان أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

سننطلق الى دراسة منهج وأداة الدراسة، مع شرح متغيراتها وحدودها بالإضافة الى وضع نموذج تطبيقي للدراسة.

1. منهج الدراسة:

يعرف منهج الدراسة على أنه مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة، وهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة¹، ولأن الدراسة الميدانية تهدف إلى التعرف على أثر التمكين على تنافسية المؤسسات الصناعية في الجزائر محل الدراسة، فقد استخدمنا ثلاثة مناهج تتمثل في: المنهج الوصفي، المنهج التحليلي والمنهج الإحصائي.

2. أداة الدراسة:

يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات الإحصائية شيوعا لجمع المعلومات وأراء وإجابات المبحوثين حول مواضيع تكون ذات أهمية بالنسبة للباحث كي يتسنى له إبراز وجهات نظره حول الموضوع المطروح أمامه، ومن أجل دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في التمكين وتنافسية المؤسسات الصناعية، تم الإعتماد على الإستمارة من أجل جمع المعلومات الضرورية للتحليل.

3. متغيرات الدراسة:

تتلخص متغيرات الدراسة في متغيرين أساسيين أحدهما مستقل والآخر تابع والمتمثلين فيما يلي:

المتغير المستقل: المتمثل في التمكين ويرمز له في الدراسة الإحصائية بـ X والذي تم تقسيمه إلى خمس متغيرات مستقلة (05 أبعاد) كما يلي:

- تفويض السلطة ويرمز له في الدراسة الإحصائية بـ: $X1$

- تدريب العاملين ويرمز له في الدراسة الإحصائية بـ: $X2$

- الاتصال الفعال ويرمز له في الدراسة الإحصائية بـ: $X3$

¹ عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، الجزائر، ص19

-التحفيز ويرمز له في الدراسة الإحصائية ب: X4

-فرق العمل ويرمز له في الدراسة الإحصائية ب: X5

المتغير التابع: يتمثل في تنافسية المؤسسات الصناعية ويرمز له في الدراسة الإحصائية ب Y والذي تم تقسيمه إلى أربع متغيرات تابعة كما يلي:

-التكلفة، الحصة السوقية، الإنتاجية، الربحية.

4. حدود الدراسة:

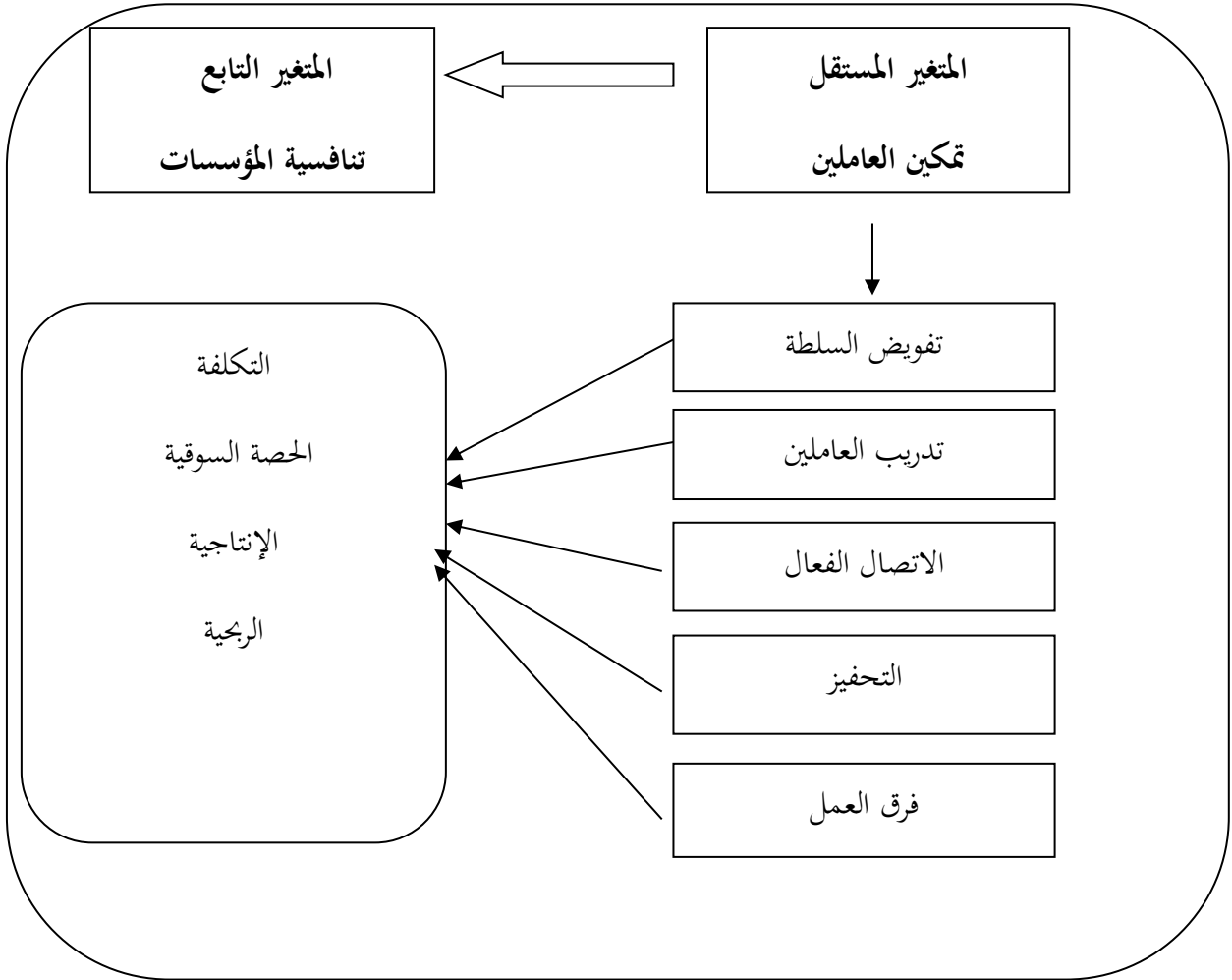
تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: اقتصر على مجتمع الدراسة الذي ينحصر في بلدية البوني بولاية عنابة تتمثل في المؤسسة العمومية الاقتصادية لصناعة معدات السكة الحديدية وتجهيزاتها "فيروفيال عنابة"
- الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة ميدانيا خلال السنة الجامعية 2023/2022.
- الحدود البشرية: أجريت الدراسة على عينة من العاملين في مؤسسة " فيروفيال عنابة" من مدراء، رؤساء مصالح، رؤساء فروع، رؤساء دوائر، عاملين.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على إبراز العلاقة بين التمكين (كمتغير مستقل) وتنافسية المؤسسات (كمتغير تابع).

1. نموذج الدراسة التطبيقي:

اعتمدنا في نموذج دراستنا على متغيري الدراسة المتغير المستقل (تمكين العاملين) بأبعاده الخمسة تفويض السلطة، تدريب العاملين، الإتصال الفعال، التحفيز، فرق العمل، والمتغير التابع (تنافسية المؤسسات) بمؤشراتها التكلفة، حصة السوق، الإنتاجية، الربحية، لذا نقترح النموذج الآتي:

الشكل رقم (02): نموذج الدراسة التطبيقي:



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: عينة الدراسة والأساليب المستخدمة

سنتطرق الى عينة الدراسة المختارة من المؤسسة محل الدراسة والى كل الأساليب المستخدمة في دراستنا هذه.

1. عينة الدراسة:

نظرا لتعذر التعامل مع جميع أفراد المجتمع للحصول على البيانات البحثية المطلوبة، كان لابد من اللجوء إلى أسلوب العينة.

• تعريف العينة:

هي جزء من مجتمع الدراسة، وتمثل عدد الحالات التي تؤخذ من المجتمع، وتجمع البيانات منها، بقصد دراسة خصائص المجتمع، أي أن العينة مجموعة جزئية من المجتمع، يتم اختيارها بطريقة علمية للحصول على معلومات أو بيانات تتعلق بالمجتمع، أي تقدير قيم معينة في المجتمع.¹

اعتمدت الدراسة على استمارة أسئلة تم توزيعها على العاملين في المؤسسة بولاية عنابة المتمثلة في: المؤسسة الوطنية لصناعة معدات السكك الحديدية وتجهيزاتها "فيروفيال عنابة"، وتم توزيع 72 إستمارة على مستوى المؤسسة التي تمت فيها الدراسة، وللحرص على إعادة جمعها استرجعت في اليوم الموالي من التوزيع، حيث تم استرجاع 66 إستبيان من أصل 72 إستبيان، كما استبعدت 6 استبيانات لعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك تكون الاستبيانات التي خضعت للدراسة هي 60 استبيان.

الجدول 01: إستبيان توزيع الإستمارات

الإستبيانات الموزعة	الإستبيانات المسترجعة	الإستبيانات المستبعدة	الإستبيانات المعتمدة في الدراسة
72	66	6	60
المؤسسة محل الدراسة			
المجموع	66	6	60

المصدر: من إعداد الطالبين

¹ محمود أحمد أبو سمرة، مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، العربية، عمان، 2020، ص48

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عدد الإستبيانات الموزعة هو 72 إستبيان، أما عدد الإستبيانات المعتمدة في الدراسة هو 60 إستبيان.

2. أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات والبيانات اللازمة لتمكين في الأخير من اختبار فرضيات الدراسة، كما تم الاستعانة بالمقابلة والوثائق كأداة ثانوية لجمع معلومات إضافية. وفيما يلي عرض بسيط لهذه:

الإستبيان: هو عبارة عن إستمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق علمية تهدف إليها الدراسة، ويعد من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية.

المقابلة: خلال فترة التبرص قمت بإجراء مقابلة مع السيد الرئيس المدير العام للمؤسسة محل الدراسة الذي بدوره نوه بأهمية الموضوع المدروس في الوقت الحالي وقد تم توجيهنا إلى السيدة مديرة التكوين والتبرصات بالمؤسسة من أجل التزويد بالمعطيات والمعلومات حول المؤسسة والتي لها صلة بموضوع الدراسة.

الوثائق: أثناء الدراسة تم الإعتماد على العديد من الوثائق الخاصة بالمؤسسة، والمعطيات اللازمة لإتمام هذه الدراسة حيث تمثلت في الهيكل التنظيمي، وبعض الوثائق المتعلقة بتعريف المؤسسة محل الدراسة.

الخطاب: يتم فيه مخاطبة بعض أفراد العينة وطلب منهم تعاونهم في الإجابة على أسئلة الاستمارة، وتتضمن عنوان المذكرة والجامعة، كذلك التأكيد على سرية المعلومات التي سيتم جمعها واستخدامها لأغراض علمية فقط.

3. تصميم الاستبيان: تم تصميم الاستبيان انطلاقا من الجانب النظري للموضوع، بطريقة تخدم إشكاليات الدراسة والفرضيات المصاغة، وقد اعتمدنا في صياغة عبارات وأسئلة الاستبيان على لغة بسيطة ومختصرة بحيث تساعد الباحثين على فهم المقصود من الفقرات المدرجة، وقد تم تقسيم الإستبيان المخصص لهذه الدراسة إلى جزئين هما: الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية للعينة.

الجزء الثاني: يتعلق بالدراسة والذي قسم إلى محورين وهما:

المحور الأول: يشمل الأسئلة المتعلقة بالتمكين، ويحتوي على 23 عبارة.

المحور الثاني: يشمل أسئلة المتعلقة بتنافسية المؤسسات الصناعية، ويحتوي على 17 عبارة.

والجدول الموالي يلخص لنا المحاور الأساسية والفرعية للدراسة:

الجدول رقم 02: المحاور الأساسية والفرعية للدراسة

العبارات	المتغيرات الفرعية	المحاور الأساسية	الجزء
(5-1)	البيانات الشخصية	-	الجزء الأول
(4-1)	تفويض السلطة	المحور الأول المتغير المستقل التمكين	الجزء الثاني
(9-5)	تدريب العاملين		
(13-10)	الاتصال الفعال		
(18-14)	التحفيز		
(23-19)	فرق العمل		
(27-24)	التكلفة	المحور الثاني	المتغير التابع تنافسية المؤسسة
(31-28)	الحصة السوقية		
(36-32)	الإنتاجية		
(40-37)	الربحية		

المصدر: من إعداد الطالبين

وقد قمنا بإستخدام مقياس ليكارت الحماسي لمعرفة درجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة.

مقياس ليكارت الحماسي: يعتبر أسلوب لقياس الإتجاهات أو الآراء، ويستخدم في العديد من إستمارات الإستبيان، ويطرح سؤال لمعرفة الرأي حول موضوع معين، وتتضمن الإجابة خمسة مستويات، حيث تعطى كل عبارة من عبارات الإستمارة درجة وفق هذا المقياس، كما يبينها الجدول التالي:¹

¹ الموقع الإلكتروني، <http://statistic-think.blogspot.com> تم الإطلاع عليه 28 ماي 2023

الجدول رقم 03: درجات مقياس ليكارت الخماسي

الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأوزان	5	4	3	2	1

المصدر: مراد قليون، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة

الأولى، عمان، 2018، ص 142.

نلاحظ من الجدول أن مقياس ليكارت الخماسي يقدم لأفراد العينة 5 خيارات يحدد من خلالها المبحوث درجة موافقته أو عدم موافقته على محتوى العبارات، وبما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات) غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) مقياس ترتيبي، فيتم التعبير عن الأوزان من خلال حساب المتوسط الحسابي (المرجح) ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً، وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث 4 تمثل عدد المسافات من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة، بينما 5 تمثل عدد الإختيارات وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 بحيث تم تقسيم المقياس إلى 05 مجالات لتحديد درجة الموافقة.¹ كما هو موضح ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول 04: مجالات تحديد الموافقة

الرمز	المتوسط	إتجاه الرأي
1	من 01 إلى 1.79	غير موافق بشدة
2	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
3	من 3 إلى 3.39	محايد
4	من 3.40 إلى 4.19	موافق
5	من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: سعدو عادل، معالجة وتحليل استمارة بحث، محاضرات مقياس نمذجة وتحليل البيانات، سنة ثانية ماستر إدارة مالية، جامعة قلمة، 2020، ص 07

نلاحظ من الجدول اتجاه الرأي حسب كل درجة وما يقابله من وزن مع زيادة قيمة 0.8 كمسافة بين كل اتجاه وآخر.

4. أساليب المعالجة الإحصائية:

للحصول على مختلف النتائج الإحصائية تمت الاستعانة ببرنامج SPSS النسخة 21، وقد إستعنا في لتحليل النتائج على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: وذلك من أجل تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة) ، وكذا إجابات مفردات العينة على عبارات الاستبيان.
- المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات الاستمارة.
- الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين الأوساط الحسابية.
- معامل الارتباط بيرسون : لتأكيد صدق وثبات المقياس
- معامل الثبات الفا كرومباخ: الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة.

- اختبار كواموغوروف سمرنوف و شيررو ويلك : لاختبار التوزيع الطبيعي واعتدالية النموذج
- الانحدار الخطي البسيط: من أجل اختبار فرضيات الدراسة المرتبطة بتحديد أثر المتغير المستقل بأبعاده المختلفة على المتغير التابع، وإستخراج المعادلة الرياضية لنموذج الدراسة
- اختبار تحليل التباين الأحادي :لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة

المطلب الثالث: قياس ثبات وصدق أداة الدراسة

أولاً: حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ

يعد معامل (ألفا كرومباخ " Alpha Crombakh ") أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستمارة، وإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستمارة صحيحة، على إثر أجوبة المبحوثين عليها، وتكون أصغر قيمة مقبولة" لألفا كرومباخ " هي 1.6 وأفضل قيمة عندما تكون بين 0.7 و0.8 وكلما إقتربت من 1 تكون أفضل، وقد تم حساب معامل (ألفا كرومباخ) لكل محور من محاور الاستمارة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 05 : قيم معامل ألفا كرومباخ

عدد المحاور	عدد الأسئلة	معامل الثبات ألفا كرومباخ	نسبة الثبات
2	40	0.881	88.1

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS 21

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا في مجمل عبارات الدراسة البالغ عددها 40 قدر معامل الثبات ألفا كرومباخ ب 0.881 وهي نسبة جيدة، ما يبين لنا أنه إذا تم إعادة نفس الدراسة على نفس العينة ستكون نسبة الحصول على نفس النتائج مقدرة بـ 88.1 % هذا ما يبرهن ثبات أداة الدراسة ويؤكد على صلاحيتها للتطبيق الميداني.

ثانياً: اختبار إعتدالية التوزيع

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، الذي بدوره يؤثر على نوعية الاختبارات التي ستستخدم، حيث يتم الإعتماد على اختبار كولموجروف-سميرنوف وكذا اختبار شايبرو-ويلك في هذا الإختبار، ولأن العينة المدروسة تضم 60 فرد سيتم الإعتماد على إختبار كولموجروف-سميرنوف، والجدولين الآتيين يبينان لنا النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم: 06 إختبار التوزيع الطبيعي كولموجروف-سميرنوف

كولموجروف-سميرنوف			البيان
Kolmogorov-Smirnov			
مستوى المعنوية	قيمة الإختبار	عدد العينة	
Sig			
0.188	0.102	60	المحور الأول
0.077	0.108	60	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS 21

نلاحظ من خلال الجدول 06 حسب كولموجروف-سميرنوف أن مستوى المعنوية 0.188 للمحور الاول و0.077 للمحور الثاني من الإستبيان وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ومنه نستنتج أن محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم: 07 إختبار التوزيع الطبيعي شايبرو ويلك

شايبرو ويلك Shapiro-Wilk			البيان
مستوى المعنوية Sig	قيمة الإختبار	عدد العينة	
0.132	0.969	60	المحور الأول
0.082	0.965	60	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على مخرجات SPSS 21

نلاحظ من خلال الجدول 07 حسب شايبرو ويلك أن مستوى المعنوية 0.132 للمحور الاول و0.082 للمحور الثاني من الإستبيان وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ومنه نستنتج أن محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة وتفسير النتائج

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لأسئلة الجزء الأول من الاستبيان والمتعلقة بالبيانات الأولية، ويشمل هذه المطلب عرض للبيانات الشخصية للموظفين من خلال دراسة توزيع أفراد العينة وذلك حسب المتغيرات الآتية:

أولاً: خصائص أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

يوضح لنا هذا الجدول خصائص الجنس لعينة الدراسة:

الجدول رقم 08: وصف خصائص الجنس لعينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
65.0	39	ذكر
35.0	21	أنثى
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss 21

ويمكن توضيح توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على برنامج Excel

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية العينة المسحوبة في الوكالات البنكية التي تمت فيها الدراسة كانت ذكور ما نسبته 65.0% من إجمالي العينة المسحوبة، والذي قدر عددهم بـ 39 ذكر، بينما قدرت نسبة الإناث 35.0% من إجمالي العينة المسحوبة ما قدر عددهم بـ 21 أنثى، ونلاحظ مما سبق أن هناك تباعد بين عدد العاملين في المؤسسة فيما يخص الجنسين.

ثانيا: خصائص أفراد العينة حسب العمر

وللتعامل مع سنوات العمر فقد تم تقسيم متغير السن إلى أربع فئات عمرية، يوضحها الجدول الموالي

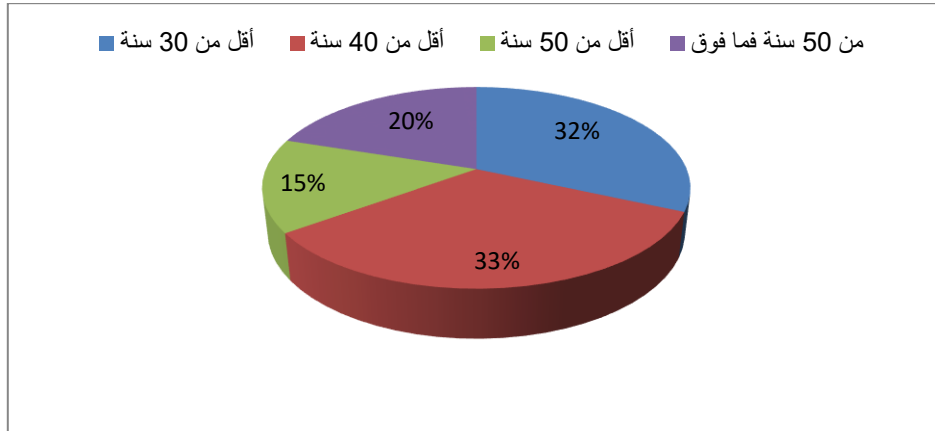
الجدول رقم 09: وصف خصائص العمر لعينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
31.7	19	أقل من 30 سنة
33.3	20	من 31 إلى 40
15.0	9	من 41 إلى 50
20.0	12	من 50 إلى 60
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss 21

ويمكن توضيح توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير العمر كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Exel

اعتمادا على الجدول أعلاه، أكبر فئة عمرية هي الفئة من 31 إلى 40 سنة حيث بلغت نسبتها 33.3% من

بين مجمل المستجوبين، والتي تمثل ثلث عدد المستجوبين، وبعدها تأتي الفئة من 30 سنة بنسبة متقاربة قدرت ب

31.7 %، تليها الفئة أكثر من 50 بنسبة قدرت ب 20.0 %، ثم تأتي الفئة (من 41 إلى 50 سنة)

بنسبة 15.0%. مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تحتوي على إطارات شابة في متوسط المسار المهني وآخرين في بداية المسار المهني، ووجود عناصر ذو خبرة كل هذه التوليفة تعتبر مجال لنقل الخبرات بينهم.

ثالثا: خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

للتعامل مع المستويات التعليمية المختلفة لأفراد الدراسة تم اقتراح خمس فئات، وهي موضحة في الجدول

الموالي:

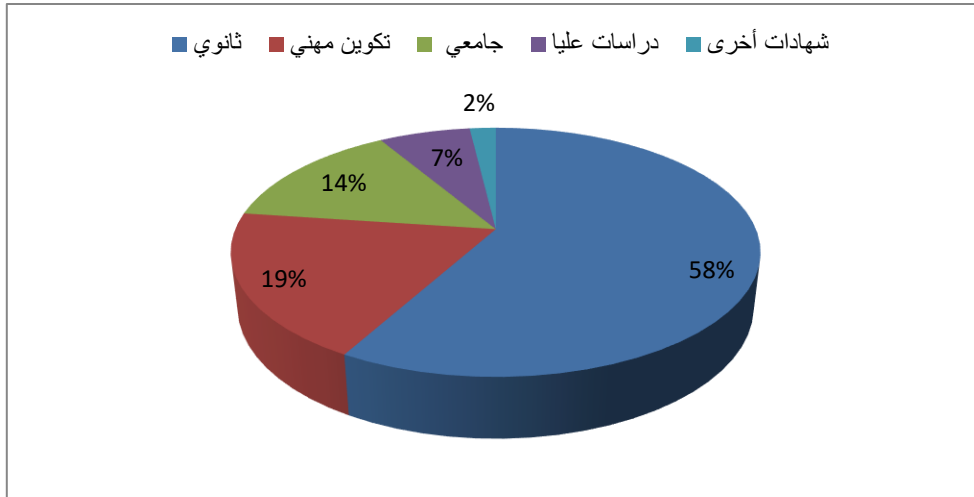
الجدول رقم 10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
26.7	16	ثانوي
33.3	20	تكوين مهني
25.0	15	جامعي
11.7	07	دراسات عليا
03.3	02	شهادات أخرى
100.0	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات 21 spss

ويمكن توضيح توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Excel

يتضح مما سبق أن نسبة التكوين المهني في عينة الدراسة تمثل ما نسبته 33.3% تليها نسبة الثانوي ب 26.7% وقدر عددهم ب 61 فرد، وتليها مباشرة فئة الجامعي بنسبة 25.0% وتمثل عددهم ب 15 فرد، ثم فئة الدراسات العليا بنسبة 11.7% والذين بلغ عددهم 07، وفيما يخص فئة الشهادات الأخرى فهي شبه منعدمة حيث قدرت بنسبة 03.3% والبالغ عددهم 02 فرد، وهذا راجع إلى طبيعة عمل كل فئة واحتياجات المؤسسة. ونلاحظ مما سبق أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على استقطاب وتوظيف الكفاءات والموارد البشرية المؤهلة والمختلفة لشغل الوظائف.

رابعاً: وصف خصائص المنصب الوظيفي

يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي:

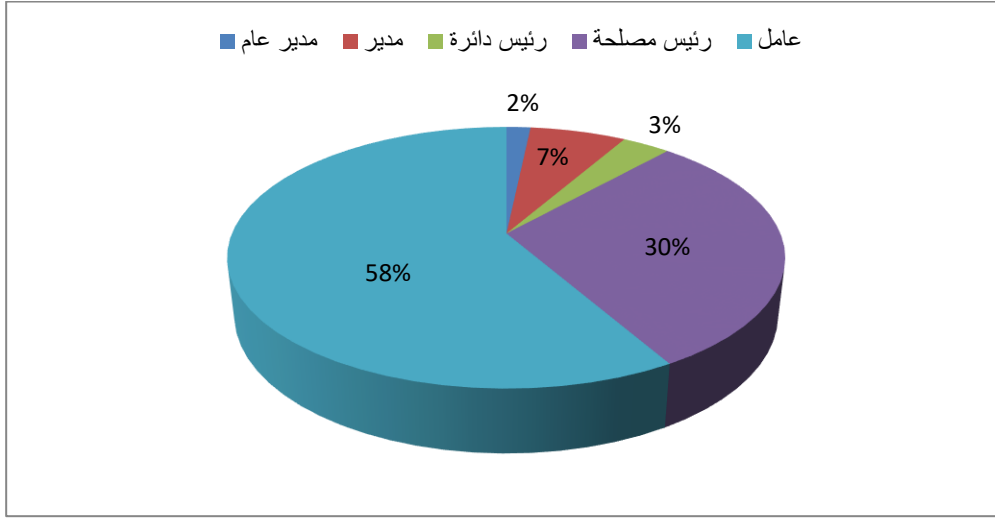
الجدول رقم 11: وصف خصائص المنصب الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
1.7	01	مدير عام
6.7	04	مدير
3.3	02	رئيس دائرة
30.0	18	رئيس مصلحة
58.3	35	عامل
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقاداً على مخرجات spss 21

ويمكن توضيح توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المنصب الوظيفي كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على برنامج Exel

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المرتبة الأولى إشمطت على الفئة التي تشغل وظيفة عامل باستحواذها على أكبر نسبة ما قدرت 58.3% بتكرار قدره 35 عامل، بعدها احتلت وظيفة رئيس مصلحة المرتبة الثانية بنسبة 30.0% ب عدد 18 فرد، بعدها المرتبة الثالثة لوظيفة مدير على نسبة 6.7% وبلغ عددهم 04 أفراد. وفي المرتبة الرابعة سجلنا نسبة 3.3% والتي تمثل الموظفين اللذين يشغلون منصب رئيس دائرة البالغ عددهم 02 أفراد من عينة الدراسة أم منصب مدير عام فقدت نسبته ب 1.7% ما يمثل منصب واحد.

خامسا: وصف خصائص الخبرة المهنية

يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

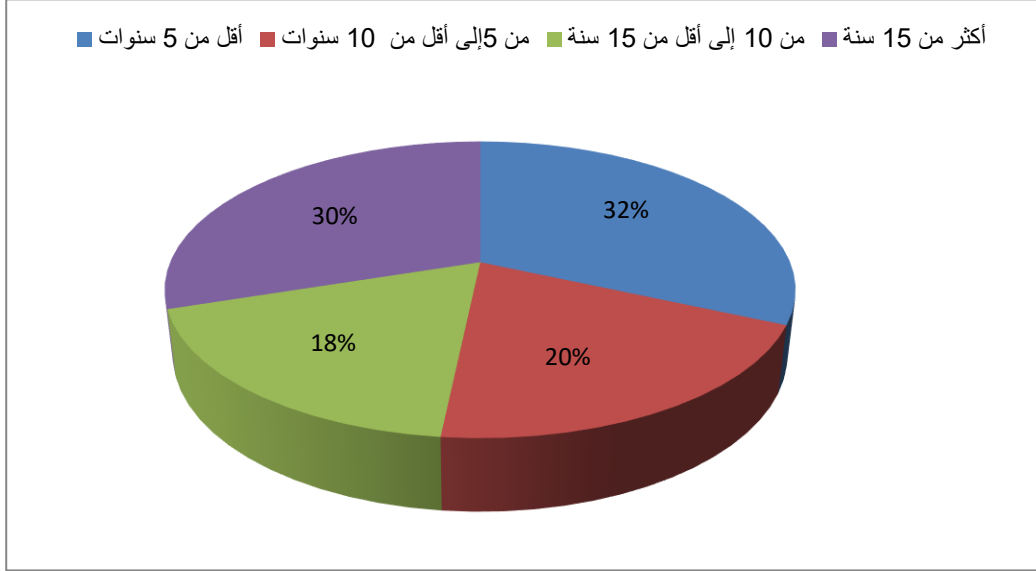
الجدول رقم 12: وصف خصائص الخبرة لعينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
31.7	19	أقل من 05 سنوات
20.0	12	من 05 إلى 10 سنة
18.3	11	من 10 إلى 15 سنة
30.0	18	أكثر من 15 سنة
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss 21

ويمكن توضيح توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Exel

من خلال الجدول السابق يتبين أن ما نسبته 31.7% خبرتهم اقل من 05 سنوات البالغ عددهم 19 فرد وهي نسبة متقاربة جدا مع فئة الأكثر من 15 سنة التي تمثل 30.0% والبالغ عددهم 18 فرد، وتليها فئة من 05 إلى 10 سنة بنسبة 20.0% حيث بلغ عددهم 12 فرد، ما يعني أن لهم رؤية ومعرفة مقبولة للمؤسسة وبالتالي فإجاباتهم ذات مصداقية أكبر، أما فئة من 10 إلى 15 سنة بلغت نسبتها 18.3%، بتكرار قدره 11 فرد وهذا التوزيع منطقي مقارنة بالفئات العمرية داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يتناول هذا المطلب عرضا وتحليلا للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد الجداول المستخدمة لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية عن مختلف عبارات الاستبيان، وتم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل عنصر من عناصر المحور.

أولا: تحليل بيانات محور التمكين: توضح الجداول التالية نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات المحور الأول المتعلق بالتمكين والتي سنقوم بعرضها وتحليلها، والمتحصل عليها من برنامج SPSS.

1- تفويض السلطة:

يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول من الدراسة المتمثل في تفويض السلطة:

الجدول رقم 13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتفويض السلطة

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	موافق	1.43	3.48	تثق الإدارة في قدرات العاملين للقيام بالمهام الموكلة إليهم	1
2	موافق	1.31	3.58	تسمح المؤسسة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	2
3	موافق	1.21	3.56	يملك العاملون صلاحية تصحيح أخطائهم دون الرجوع إلى المسؤول المباشر	3
1	موافق	1.29	3.71	منح المزيد من السلطات يزيد من مرونة الموارد البشرية	4
	موافق	0.81	3.58	مجموع الفقرات	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 21

في الجدول رقم (13) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تفويض السلطة في المؤسسة تحصلت على متوسط حسابي قدره 3.58 بدرجة موافق وانحراف معياري بلغ 0.81.

وتأتي العبارة رقم 4 في المرتبة الأولى بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري 1.29 وهذا ما يدل على أن منح المزيد من السلطات يزيد من مرونة الموارد البشرية.

أما العبارة رقم 2 فتأتي في المرتبة الثانية بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 1.31 ما يدل على أن الإدارة تتشارك العاملين لديها في اتخاذ قراراتها.

أما العبارة رقم 3 فتأتي في المرتبة الثالثة بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 1.21 ما يدل على أن المؤسسة تمنح العاملين صلاحية تصحيح قراراتهم دون الرجوع إلى المسؤول المباشر.

أما العبارة رقم 1 فتأتي في المرتبة الرابعة بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.48 وبانحراف معياري 1.43 ما يدل على أن الإدارة تثق في قدرات العاملين لديها.

2- تدريب العاملين:

يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني من الدراسة المتمثل في تدريب العاملين:

الجدول رقم 14: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتدريب العاملين

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	موافق	1.30	3.70	تقوم الإدارة بتحديد برامج التدريب وتقييمها بصفة مستمرة	5
4	محايد	1.31	3.38	تعمل الإدارة على توفير دورات تدريبية بصورة منتظمة	6
2	موافق	1.32	3.80	تتيح المؤسسة للعاملين فرص التعلم واكتساب معارف وخبرات جديدة	7
1	موافق	1.10	3.88	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين الجدد وفق برنامج مسطر	8
1	موافق	0.98	4.01	تناقش الإدارة مع العاملين تحسين برامج التدريب	9
	موافق	0.71	3.75	مجموع الفقرات	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 21

في الجدول رقم (14) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول تدريب العاملين في المؤسسة تحصلت على متوسط حسابي قدره 3.75 بدرجة موافق وانحراف معياري بلغ 0.71.

وتأتي العبارة رقم 9 ورقم 8 في المرتبة الأولى بدرجة موافق بمتوسط حسابي على التوالي 4.01 و 3.88 وبانحراف معياري على التوالي 0.98 و 1.10 وهذا ما يدل على المؤسسة تناقش برامج التدريب وتعمل أيضا على تدريب العاملين الجدد وفق برنامج مسطر.

أما العبارة رقم 7 فتأتي في المرتبة الثانية بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.80 وبانحراف معياري 1.32 ما يدل على أن إدارة المؤسسة تمنح للعاملين فرص التعلم واكتساب معارف وخبرات جديدة.

أما العبارة رقم 5 فتأتي في المرتبة الثالثة بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.70 وبانحراف معياري 1.30 ما يدل على أن المؤسسة تقوم بتحديد برامج التدريب وتقييمها بصفة مستمرة.

أما العبارة رقم 6 فتأتي في المرتبة الرابعة بدرجة محايد بمتوسط حسابي 3.38 وبانحراف معياري 1.31 ما يدل على أن المؤسسة تعمل على توفير دورات تدريبية بصورة منتظمة.

3- الاتصال الفعال:

يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث من الدراسة المتمثل في الاتصال الفعال:

الجدول رقم 15: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للاتصال الفعال

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	موافق	1.16	3.43	يجد العاملون سهولة في التواصل مع زملائهم في الوحدات الأخرى	10
3	موافق	1.24	3.51	تتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال فعالة وحديثة	11
2	محايد	1.28	3.53	تسعى الإدارة إلى توفير المعلومات بدقة والوقت المناسبين	12
1	موافق	1.04	3.86	تسعى الإدارة إلى تقييم وسائل الاتصال بصفة مستمرة وتحسينها	13
	موافق	0.76	3.58	مجموع الفقرات	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 21

يبين لنا الجدول أعلاه أن نتائج التحليل الإحصائي أظهرت أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول وجود الاتصال الفعال في المؤسسة تحصلت على متوسط حسابي قدره 3.58 بدرجة موافق وانحراف معياري بلغ 0.76 وتأتي العبارة رقم 13 في المرتبة الأولى بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 1.04 وهذا ما يدل على أن الإدارة تسعى إلى تقييم وسائل الاتصال بصفة مستمرة وتحسينها.

أما العبارة رقم 12 فتأتي في المرتبة الثانية بدرجة محايد بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 1.28 ما يدل على أن الإدارة تسعى إلى توفير المعلومات بدقة والوقت المناسبين.

أما العبارة رقم 11 فتأتي في المرتبة الثالثة بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 1.24 ما يدل على أن لدى المؤسسة وسائل اتصال فعالة وحديثة.

أما العبارة رقم 10 فتأتي في المرتبة الرابعة بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.43 وانحراف معياري 1.16 ما يدل على وجود سهولة في تواصل العاملين مع زملائهم في الوحدات الأخرى.

4- التحفيز:

يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع من الدراسة المتمثل في التحفيز:

الجدول رقم 16: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للتحفيز

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	موافق	1.28	3.65	تعمل الإدارة على تحفيز وتشجيع العاملين ماديا ومعنويا	14
5	محايد	1.33	3.36	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العمال مع الجهد المبذول	15
2	موافق	1.28	3.76	تشجع الإدارة على الإبداع وتعزز روح المبادرة لدى العاملين	16
4	موافق	1.11	3.48	توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لتحفيز العاملين على أداء أعمالهم	17
1	موافق	1.32	3.78	لدى المؤسسة برنامج يسمح بتوزيع المكافآت المالية في كل نهاية سنة	18
	موافق	0.77	3.61	مجموع الفقرات	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 21

في الجدول رقم (16) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى

التحفيز في المؤسسة تحسنت على متوسط حسابي قدره 3.61 بدرجة موافق وانحراف معياري بلغ 0.77.

وتأتي العبارة رقم 18 في المرتبة الأولى بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 1.32 وهذا ما يدل على

أن لدى المؤسسة برنامج يسمح بتوزيع المكافآت المالية في كل نهاية سنة.

أما العبارة رقم 16 فتأتي في المرتبة الثانية بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.76 وبانحراف معياري 1.28 ما يدل على أن الإدارة تشجع على الإبداع وتعزز روح المبادرة لدى العاملين.

أما العبارة رقم 14 فتأتي في المرتبة الثالثة بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.65 وبانحراف معياري 1.28 ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تحفيز وتشجيع العاملين ماديا ومعنويا.

أما العبارة رقم 17 فتأتي في المرتبة الرابعة بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.48 وبانحراف معياري 1.11 ما يدل على أن الإدارة توفر ظروف عمل مناسبة لتحفيز العاملين على أداء أعمالهم.

أما العبارة رقم 15 فتأتي في المرتبة الخامسة بدرجة محايد بمتوسط حسابي 3.36 وبانحراف معياري 1.33 ما يدل على أن الراتب الذي يتقاضاه العمال يتناسب مع الجهد المبذول.

5- فرق العمل :

يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخامس من الدراسة المتمثل في فرق العمل:

الجدول رقم 17: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفرق العمل

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	موافق	1.24	3.71	يستطيع العاملون إنجاز مهامهم في فرق عمل	19
5	موافق	1.12	3.58	تسود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل	20
3	موافق	1.30	3.76	يرفع العمل الجماعي من نشاط ودافعية العاملين	21
2	موافق	1.18	3.78	تشجع الإدارة العمال في تبادل الخبرات فيما بينهم	22
1	موافق	1.32	3.81	يسود الاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق	23
	موافق	0.66	3.73	مجموع الفقرات	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 21

في الجدول رقم (17) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى التحفيز في المؤسسة تحصلت على متوسط حسابي قدره 3.61 بدرجة موافق وانحراف معياري بلغ 0.77.

وتأتي العبارة رقم 23 في المرتبة الأولى بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 1.32 وهذا ما يدل على أن يسود الاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق في المؤسسة.

أما العبارة رقم 22 فتأتي في المرتبة الثانية بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 1.18 ما يدل على أن الإدارة تشجع العمال في تبادل الخبرات فيما بينهم.

أما العبارة رقم 21 فتأتي في المرتبة الثالثة بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 1.30 ما يدل على أن العمل الجماعي يرفع من نشاط ودافعية العاملين .

أما العبارة رقم 19 فتأتي في المرتبة الرابعة بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري 1.24 ما يدل على أن العاملون يستطيعون إنجاز مهامهم في فرق عمل.

أما العبارة رقم 20 فتأتي في المرتبة الخامسة بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 1.12 ما يدل على أن الثقة المتبادلة تسود بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل.

• المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التمكين

الجدول رقم: 18 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التمكين

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
تفويض السلطة	3.58	0.81	موافق
التدريب	3.75	0.71	موافق
الاتصال الفعال	3.58	0.76	موافق
التحفيز	3.61	0.77	موافق
فرق العمل	3.73	0.66	موافق
المتوسط العام	3.65	0.74	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 21

من خلال الجدول اعلاه نرى أن إتجاه البعد موافق، بمتوسط حسابي: 3.65، وإنحراف معياري: 0.74، مما يدل على تطبيق التمكين في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: تحليل بيانات محور تنافسية المؤسسة: توضح الجداول التالية نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات المحور الثاني والمتعلق بتنافسية المؤسسة والتي سنقوم بعرضها وتحليلها، والمتحصل عليها من برنامج SPSS .

1- التكلفة:

يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للبعد الأول من الدراسة المتمثل في التكلفة:

الجدول رقم 19: المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري للتكلفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الترتيب
24	تعمل المؤسسة على تصنيع وتصميم منتج بأقل تكلفة	3.76	1.30	موافق	2
25	تقدم المؤسسة منتجات جيدة بأقل تكلفة من المنافسين	3.55	1.18	موافق	4
26	تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف التصنيع من خلال إدخال تكنولوجيات جديدة في الإنتاج	3.80	1.21	موافق	1
27	تملك المؤسسة تقنيات وبرمجيات تعمل على تقليل التكاليف	3.70	1.12	موافق	3
	مجموع الفقرات	3.70	0.76	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 21

في الجدول رقم (18) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى

التحفيز في المؤسسة تحصلت على متوسط حسابي قدره 3.70 بدرجة موافق وإنحراف معياري بلغ 0.76.

وتأتي العبارة رقم 26 في المرتبة الأولى بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.80 وبإنحراف معياري 1.21 وهذا ما يدل

على أن المؤسسة تعمل على تخفيض تكاليف التصنيع من خلال إدخال تكنولوجيات جديدة في الإنتاج.

أما العبارة رقم 24 فتأتي في المرتبة الثانية بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 1.30 ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تصنيع وتصميم منتج بأقل تكلفة.

أما العبارة رقم 27 فتأتي في المرتبة الثالثة بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 1.12 ما يدل على أن المؤسسة تملك تقنيات وبرمجيات تعمل على تقليل التكاليف.

أما العبارة رقم 25 فتأتي في المرتبة الرابعة بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 1.18 ما يدل على أن المؤسسة تقدم منتجات جيدة بأقل تكلفة من المنافسين.

2- الحصة السوقية:

يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني من الدراسة المتمثل في الحصة السوقية:

الجدول رقم 20: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للحصة السوقية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الترتيب
28	تعمل المؤسسة على استهداف أسواق داخلية وخارجية	3.76	1.33	موافق	3
29	تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية أكبر من منافسيها	3.63	1.04	موافق	4
30	تمتلك المؤسسة قاعدة زبائن في تزايد مستمر	3.86	1.12	موافق	2
31	تستخدم المؤسسة العروض السعرية لأجل زيادة المبيعات	3.91	0.96	موافق	1
	مجموع الفقرات	3.79	0.72	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 21

في الجدول رقم (19) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى التحفيز في المؤسسة تحصلت على متوسط حسابي قدره 3.79 بدرجة موافق وانحراف معياري بلغ 0.72.

وتأتي العبارة رقم 31 في المرتبة الأولى بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.91 وبانحراف معياري 0.96 وهذا ما يدل على أن المؤسسة تستخدم العروض السعرية لأجل زيادة المبيعات.

أما العبارة رقم 30 فتأتي في المرتبة الثانية بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.86 وبانحراف معياري 1.12 ما يدل على أن المؤسسة تمتلك المؤسسة قاعدة زبائن في تزايد مستمر.

أما العبارة رقم 28 فتأتي في المرتبة الثالثة بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.76 وبانحراف معياري 1.33 ما يدل على أن المؤسسة تعمل على استهداف أسواق داخلية وخارجية.

أما العبارة رقم 29 فتأتي في المرتبة الرابعة بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.63 وبانحراف معياري 1.04 ما يدل على أن المؤسسة تستحوذ على حصة سوقية أكبر من منافسيها.

3- الإنتاجية:

يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني من الدراسة المتمثل في الإنتاجية:

الجدول رقم 21 : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للإنتاجية

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	موافق	1.30	3.76	تعمل المؤسسة على زيادة إنتاجية العاملين من خلال توفير كل ظروف ومتطلبات العمل	32
1	موافق بشدة	1.07	4.15	تقدم المؤسسة منتجات جديدة ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها	33
4	موافق	0.92	3.76	تعتمد المؤسسة على أساليب وتقنيات إنتاجية أفضل مما يملكه منافسيها	34
2	موافق	1.30	3.86	تمتلك المؤسسة القدرة على سرعة إنتاج عالية	35
3	موافق	1.23	3.83	تقوم إدارة المؤسسة بمشاريع البحث والتطوير في مجال رفع الإنتاجية	36
	موافق	0.70	3.87	مجموع الفقرات	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 21

في الجدول رقم (20) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى

التحفيز في المؤسسة تحصلت على متوسط حسابي قدره 3.87 بدرجة موافق وانحراف معياري بلغ 0.70.

وتأتي العبارة رقم 33 في المرتبة الأولى بدرجة موافق بشدة بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 1.07 وهذا ما

يدل على أن المؤسسة تقدم منتجات جديدة ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها.

أما العبارة رقم 35 فتأتي في المرتبة الثانية بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 1.30 ما يدل على أن المؤسسة لها القدرة على سرعة إنتاج عالية.

أما العبارة رقم 36 فتأتي في المرتبة الثالثة بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 1.23 ما يدل على أن المؤسسة تقوم بمشاريع البحث والتطوير في مجال رفع الإنتاجية.

أما العبارة رقم 34 ورقم 32 فتأتي في المرتبة الرابعة بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري على التوالي 0.92 و 1.30 ما يدل على أن المؤسسة تعمل على زيادة الإنتاجية من خلال توفير ظروف عمل ملائمة واستعمال أساليب وتقنيات أفضل من منافسيها.

4- الربحية:

يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني من الدراسة المتمثل في الربحية:

الجدول رقم 22 : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للربحية

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	موافق	1.25	3.81	أرباح المؤسسة في ارتفاع متزايد	37
3	محايد	1.11	3.63	يتوفر لدى المؤسسة مصادر تمويل متنوعة مقارنة بمنافسيها	38
4	موافق	1.30	3.60	تبيع المؤسسة أكبر قدر ممكن من منتجاتها	39
2	موافق	1.09	3.76	تستثمر المؤسسة جزءا من أرباحها في توسيع نشاطاتها	40
	موافق	0.76	3.70	مجموع الفقرات	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 21

في الجدول رقم (21) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى الربحية في المؤسسة تحسنت على متوسط حسابي قدره 3.70 بدرجة موافق وانحراف معياري بلغ 0.76. وتأتي العبارة رقم 37 في المرتبة الأولى بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 1.25 وهذا ما يدل على أرباح المؤسسة في ارتفاع متزايد.

أما العبارة رقم 40 فتأتي في المرتبة الثانية بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 1.09 ما يدل على أن المؤسسة تستثمر جزءا من أرباحها في توسيع نشاطاتها.

أما العبارة رقم 38 فتأتي في المرتبة الثالثة بدرجة محايد بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 1.11 ما يدل على أن المؤسسة يتوفر لديها مصادر تمويل متنوعة مقارنة بمنافسيها.

أما العبارة رقم 39 فتأتي في المرتبة الرابعة بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 1.30 ما يدل على أن المؤسسة تباع أكبر قدر ممكن من منتجاتها.

• المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التنافسية

الجدول رقم 23 : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور التنافسية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
التكلفة	3.70	0.76	موافق
الحصة السوقية	3.87	0.70	موافق
الانتاجية	3.79	0.72	موافق
الربحية	3.70	0.76	موافق
المتوسط العام	3.76	0.73	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 21

من خلال الجدول اعلاه نرى أن إتجاه البعد موافق، بمتوسط حسابي: 3.76، وانحراف معياري: 0.73، مما يدل على توفر التنافسية في المؤسسة محل الدراسة بعد تطبيق التمكين.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج:

بعد عرضنا للتحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على مختلف محاور أداة الدراسة، سنعمل من خلال هذا المبحث، على اختبار فرضيات الدراسة قصد التأكد من صحتها من أجل إثباتها أو نفيها، لهذا قمنا بالاعتماد على مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي ستسمح لنا بتحقيق ذلك، بداية بدراسة الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، بعدها اختبار فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة التابع والمستقل تعزى إلى (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة)، للوقوف في الأخير على أهم نتائج الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

وتم صياغة الفرضية الفرعية الأولى في شكل الفرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر لتفويض السلطة ذو دلالة احصائية على تنافسية المؤسسة بأبعادها مجتمعة في المؤسسة.

H_1 : يوجد أثر لتفويض السلطة ذو دلالة احصائية على تنافسية المؤسسة بأبعادها مجتمعة في المؤسسة.

الجدول 24: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تفويض السلطة على التنافسية:

متغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig [*]	a معامل الانحدار	b ثابت الانحدار	T	Sig [*]	
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	المحسوبة	المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	
تنافسية المؤسسة	0.310	0.096	6.164	1	0.016	0.215	3.005	2.483	0.016	
				58						البواقي
				59						المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 21

يوضح الجدول رقم (22) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط على وجود تأثير لبعده تفويض السلطة على تنافسية المؤسسة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (6.164) وهي دالة إحصائية عند مستوى

دلالة (0,05) بحيث كانت قيمة الدلالة **Sig** (0,016)، كما بلغت قيمة **T** المحسوبة (2.483) وهي دالة إحصائياً بحيث كانت قيمة **Sig** (0,016).

كما يظهر لنا من الجدول أن معامل الارتباط (**R**) بين المتغيرين يساوي 0.310 وهو ارتباط ضعيف، ونجد قيمة معامل التحديد (**R²**) (9.6%) وهذا معناه أن ما قيمته (9.6%)، من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تنافسية المؤسسة) تعزى إلى تأثير تفويض السلطة وهو تأثير ضعيف نوع ما ولكن إيجابي، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ (90.4%) تفسرها عوامل أخرى غير داخلية في النموذج ومنها الخطأ العشوائي وهي نسبة لا بأس بها، وهي بالتالي نتيجة منطقية على مستوى عينة الدراسة.

ويؤشر الثابت على قيمة (3.005)، وهذا يعني أن مؤسسة فيروفيال لديها أداء تنافسي بمقدار (3.005) عندما يكون تفويض السلطة يساوي صفراً، وهو معامل كبير يرشح عوامل أخرى غير داخلية في النموذج. ومن خلال الجدول كذلك نلاحظ أن معامل الانحدار بلغ (0.215) وهو ما يفسر أن كل زيادة في قيمة المتغير المستقل (التمكين) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في قيمة المتغير التابع ألا وهو التنافسية بـ 0.215 وحدة. كما أن قيمة الارتباط β تساوي (0.310)، وهي تعبر على أن معامل الانحدار موجب أي وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، ومستوى المعنوية (**Sig**) أقل من (0,05)، كما أن قيمة (**F**) المحسوبة في اختبار **ANOVA** كانت (6.164) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ومن خلال ما سبق من نتائج نقبل الفرضية **H₁** والتي تنص على أنه "يوجد أثر لبعده تفويض السلطة على تنافسية المؤسسة في مؤسسة الدراسة"، ونرفض الفرضية العدمية **H₀**. إذن تكون معادلة خط الانحدار كما يلي: تنافسية المؤسسة = $0.215 + 3.005$ تفويض السلطة

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

وتم صياغة الفرضية الفرعية الأولى في شكل الفرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

H₀: لا يوجد أثر لتدريب العاملين ذو دلالة إحصائية على تنافسية المؤسسة بأبعادها مجتمعة في المؤسسة.

H₁: يوجد أثر لتدريب العاملين ذو دلالة إحصائية على تنافسية المؤسسة بأبعادها مجتمعة في المؤسسة.

الجدول 25: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تدريب العاملين على التنافسية:

متغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig*	a معامل الانحدار	b ثابت الانحدار	T	Sig*
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	المحسوبة	المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
تنافسية المؤسسة	0.413	0.171	11.930	1	الانحدار	0.326	2.551	3.454	0.01
				58	البواقي				
				59	المجموع				

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 21

يوضح الجدول رقم 23 نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط على وجود تأثير لبعث تدريب العاملين على التنافسية، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت (11.930) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بحيث كانت قيمة الدلالة **Sig** (0,01)، كما بلغت قيمة **T** المحسوبة (3.454) وهي دالة إحصائية بحيث كانت قيمة **Sig** (0,01). كما يظهر لنا الجدول أن معامل الارتباط (**R**) بين المتغيرين يساوي 0.413 وهو مرتفع، ونجد قيمة معامل التحديد (**R**²) (17.1%) وهذا معناه أن ما قيمته (17.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تنافسية المؤسسة) تعزى إلى تأثير تدريب العاملين وهو تأثير ضعيف، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ (82.9%) تفسرها عوامل أخرى غير داخلية في النموذج ومنها الخطأ العشوائي وهي نسبة مرتفعة جدا.

ويؤشر الثابت على قيمة (2.551)، وهذا يعني للمؤسسة أداء تنافسية بمقدار (2.551) عندما تكون عملية التدريب تساوي صفرا، وهو معامل كبير يرشح عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

كما أن قيمة الارتباط β تساوي (0.413)، وهي تعبر على أن معامل الانحدار موجب أي وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، ومستوى المعنوية (**Sig**) أقل من (0,05)، كما أن قيمة (**F**) المحسوبة في اختبار **ANOVA** كانت (11.930) وهي قيمة مقبولة، ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية **H1** والتي تنص على أنه "يوجد تأثير لبعث تدريب العاملين على تنافسية المؤسسة في مؤسسة فيروفيال عنابة، ونرفض الفرضية العدمية **H0**.

إذن تكون معادلة خط الانحدار كما يلي: تنافسية المؤسسة = $0.326 + 2.551$ تدريب العاملين

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

وتم صياغة الفرضية الفرعية الأولى في شكل الفرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر للاتصال الفعال ذو دلالة احصائية على تنافسية المؤسسة بأبعادها مجتمعة في المؤسسة.

H_1 : يوجد اثر للاتصال الفعال ذو دلالة احصائية على تنافسية المؤسسة بأبعادها مجتمعة في المؤسسة.

الجدول 26: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاتصال الفعال على التنافسية:

متغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig [*]	a معامل الانحدار	b ثابت الانحدار	T	Sig [*]
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	المحسوبة	المحسوبة	المحسوبة	مستوى الدلالة
تنافسية المؤسسة	0.457	0.209	15.318	1	0.000	0.338	2.565	3.914	0.000
				الانحدار					
				البواقي					
				59					
				المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 21

يوضح الجدول رقم 24 نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط على وجود تأثير لبعده الاتصال الفعال على تنافسية المؤسسة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت (15.318) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بحيث كانت قيمة الدلالة **Sig** (0,000)، كما بلغت قيمة **T** المحسوبة (3.914) وهي دالة إحصائية بحيث كانت قيمة **Sig** (0,000). كما يظهر لنا الجدول أن معامل الارتباط (**R**) بين المتغيرين يساوي 0.457 وهو مرتفع، ونجد قيمة معامل التحديد (**R**²) (20.9%) وهذا معناه أن ما قيمته (20.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تنافسية المؤسسة) تعزى إلى تأثير الاتصال الفعال وهو تأثير مقبول، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ (79.1%) تفسرها عوامل أخرى غير داخلية في النموذج ومنها الخطأ العشوائي وهي نسبة مرتفعة، وهي بالتالي نتيجة مقبولة على مستوى عينة الدراسة.

ويؤشر الثابت على قيمة (2.565)، وهذا يعني للمؤسسة تنافسية بمقدار (2.565) عندما تكون قيمة الاتصال الفعال تساوي صفراً، وهو معامل كبير يرشح عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

كما أن قيمة β تساوي (0.457)، وهي تعبر على أن معامل الانحدار موجب أي وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، ومستوى المعنوية (**Sig**) أقل من (0,05)، كما أن قيمة (**F**) المحسوبة في اختبار **ANOVA** كانت (15.318) وهي قيمة لا بأس بها، من خلال ما سبق من نتائج نقبل الفرضية **H1** والتي تنص على أنه "يوجد تأثير لبعده الاتصال الفعال على تنافسية مؤسسة فيروفيال عنابة ونرفض الفرضية العدمية **H0**.

إذن تكون معادلة خط الانحدار كما يلي: تنافسية المؤسسة = $0.338 + 2.565$ الاتصال الفعال

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

وتم صياغة الفرضية الفرعية الأولى في شكل الفرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

H₀: لا يوجد أثر التحفيز ذو دلالة احصائية على تنافسية المؤسسة بأبعادها مجتمعة في المؤسسة.

H₁: يوجد أثر التحفيز ذو دلالة احصائية على تنافسية المؤسسة بأبعادها مجتمعة في المؤسسة.

الجدول 27: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التحفيز على التنافسية:

متغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig [*]	a معامل الانحدار	b ثابت الانحدار	T	Sig [*]	
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	المحسوبة	المحسوبة	المحسوبة	الدلالة	
تنافسية المؤسسة	0.598	0.358	32.287	1	0.000	0.435	2.208	5.682	0.000	
				58						البواقي
				59						المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS 21

يوضح الجدول رقم 25 نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط على وجود تأثير لبعده التحفيز على تنافسية المؤسسة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت (32.287) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بحيث كانت قيمة الدلالة **Sig** (0,000)، كما بلغت قيمة **T** المحسوبة (5.682) وهي دالة إحصائية بحيث كانت قيمة **Sig** (0,000). كما يظهر لنا الجدول أن معامل الارتباط (**R**) بين المتغيرين يساوي 0.598 وهو

مرتفع، ونجد قيمة معامل التحديد (R^2) (35.8%) وهذا معناه أن ما قيمته (35.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تنافسية المؤسسة) تعزى إلى تأثير التحفيز وهو تأثير متوسط، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ (64.2%) تفسرها عوامل أخرى غير داخلية في النموذج ومنها الخطأ العشوائي وهي نسبة متوسطة، وهي بالتالي نتيجة مقبولة على مستوى عينة الدراسة.

ويؤشر الثابت على قيمة (2.208)، وهذا يعني للمؤسسة تنافسية بمقدار (2.208) عندما تكون قيمة التحفيز تساوي صفراً، وهو معامل كبير يرشح عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

كما أن قيمة β تساوي (0.598)، وهي تعبر على أن معامل الانحدار موجب أي وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، ومستوى المعنوية (**Sig**) أقل من (0,05)، كما أن قيمة (**F**) المحسوبة في اختبار **ANOVA** كانت (32.287) وهي قيمة لا بأس بها، من خلال ما سبق من نتائج نقبل الفرضية **H1** والتي تنص على أنه "يوجد تأثير لبعده التحفيز على تنافسية مؤسسة فيروفيال عنابة ونرفض الفرضية العدمية **H0**.

إذن تكون معادلة خط الانحدار كما يلي: تنافسية المؤسسة = $0.435 + 2.208$ التحفيز

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

وتم صياغة الفرضية الفرعية الأولى في شكل الفرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

H₀: لا يوجد أثر لفرق العمل ذو دلالة احصائية على تنافسية المؤسسة بأبعادها مجتمعة في المؤسسة.

H₁: يوجد أثر لفرق العمل ذو دلالة احصائية على تنافسية المؤسسة بأبعادها مجتمعة في المؤسسة.

الجدول 28: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير فرق العمل على التنافسية:

متغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig*	a معامل الانحدار	b ثابت الانحدار	T	Sig*
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	المحسوبة	المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
تنافسية المؤسسة	0.606	0.368	33.739	1	0.000	0.514	1.858	5.809	0.000
				الانحدار					
				البواقي					
				59					
				المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 21

يوضح الجدول رقم 26 نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط على وجود تأثير لبعده فرق العمل على تنافسية المؤسسة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت (33.739) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بحيث كانت قيمة الدلالة **Sig** (0,000)، كما بلغت قيمة **T** المحسوبة (5.809) وهي دالة إحصائية بحيث كانت قيمة **Sig** (0,000). كما يظهر لنا الجدول أن معامل الارتباط (**R**) بين المتغيرين يساوي 0.606 وهو مرتفع، ونجد قيمة معامل التحديد (**R²**) (36.8%) وهذا معناه أن ما قيمته (36.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تنافسية المؤسسة) تعزى إلى تأثير فرق العمل وهو تأثير متوسط، أما النسبة المتبقية (63.2%) تفسرها عوامل أخرى غير داخلية في النموذج ومنها الخطأ العشوائي وهي نسبة متوسطة، وهي بالتالي نتيجة مقبولة على مستوى عينة الدراسة.

ويؤشر الثابت على قيمة (1.858)، وهذا يعني للمؤسسة تنافسية بمقدار (1.858) عندما تكون قيمة فرق العمل تساوي صفراً، وهو معامل كبير يرشح عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

كما أن قيمة β تساوي (0.606)، وهي تعبر على أن معامل الانحدار موجب أي وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، ومستوى المعنوية (**Sig**) أقل من (0,05)، كما أن قيمة (**F**) المحسوبة في اختبار **ANOVA** كانت

(33.739) وهي قيمة لا باس بها، من خلال ما سبق من نتائج نقبل الفرضية **H1** والتي تنص على أنه "يوجد تأثير لبعده فرق العمل على تنافسية مؤسسة فيروفيال عنابة ونرفض الفرضية العدمية **H0**.

إذن تكون معادلة خط الانحدار كما يلي: تنافسية المؤسسة = $0.514 + 1.858$ فرق العمل

ثانيا: اختبار الفرضيات الرئيسية:

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

- صياغة الفرضية الرئيسية الأولى:

وتم صياغة الفرضية الرئيسية الأولى في شكل الفرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق التمكين بأبعاده على تنافسية المؤسسة بأبعاده مجتمعها في المؤسسة محل الدراسة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق التمكين بأبعاده على تنافسية المؤسسة بأبعاده مجتمعها في المؤسسة محل

الدراسة.

الجدول 29: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تمكين العاملين على التنافسية:

متغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig [*]	a معامل الانحدار	b ثابت الانحدار	T	Sig [*]	
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	المحسوبة	المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	
تنافسية المؤسسة	0.629	0.396	37.980	1	0.000	0.625	1.489	6.163	0.000	
				58						البواقي
				59						المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 21

يوضح الجدول رقم 27 نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط على وجود تأثير التمكين بأبعاده مجتمعها على

تنافسية المؤسسة بأبعاده مجتمعها، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت (37.980) وهي دالة

إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بحيث كانت قيمة الدلالة **Sig** (0,000)، كما بلغت قيمة **T** المحسوبة

(6.163) وهي دالة إحصائية بحيث كانت قيمة **Sig** (0,000). كما يظهر لنا الجدول أن معامل الارتباط (**R**) بين المتغيرين يساوي 0.396 وهو ارتباط قوي، ونجد قيمة معامل التحديد (**R**²) (39.6%) وهذا معناه أن ماقيمته (39.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تنافسية المؤسسة) تعزى إلى تأثير التمكين وهو تأثير قوي وإيجابي، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ (60.4%) تفسرها عوامل أخرى غير داخلية في النموذج ومنها الخطأ العشوائي وهي نسبة لا بأس بها، وهي بالتالي نتيجة منطقية على مستوى عينة الدراسة.

* ويؤشر الثابت على قيمة (1.489)، وهذا يعني لمؤسسة فيروفيال عناية لديها تنافسية بمقدار (1.489) عندما تكون قيمة التمكين تساوي صفراً، وهو معامل يرشح عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

ومن خلال الجدول كذلك نلاحظ أن معامل الانحدار بلغ (0.625) وهو ما يفسر أن كل زيادة في قيمة المتغير المستقل (التمكين) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في قيمة المتغير التابع بـ 0.625 وحدة.

كما أن قيمة β تساوي (0.629)، وهي تعبر على أن معامل الانحدار موجب أي وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، ومستوى المعنوية (**Sig**) أقل من (0,05)، كما أن قيمة (**F**) المحسوبة في اختبار **ANOVA** كانت (37.980) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، من خلال ما سبق من نتائج نقبل الفرضية **H1** والتي تنص على أنه "يوجد للتمكين بأبعاده مجتمعة أثر على تنافسية مؤسسة فيروفيال عناية"، ونرفض الفرضية العدمية **H0**.

إذن تكون معادلة خط الانحدار كما يلي: تنافسية المؤسسة = $0.625 + 1.489$ التمكين.

- تفسير النتائج وفق الفرضيات

ومن خلال النتائج السابقة لاختبار الفرضيات فإن الشكل النهائي لنموذج الدراسة يصبح:

$$Y = ax + b$$

أي التنافسية = معامل الانحدار a مضروب في التمكين x مضاف إليه ثابت الانحدار b

ومنه يمكن القول إن تنافسية مؤسسة فيروفيال عناية مساوية لـ 0 في حالة عدم توفر أي بعد من أبعاد

التمكين، ويزيد بنسبة 37.980 مقابل الزيادة في أبعاد التمكين المتوفرة.

ويزيد بنسبة 6.164 مقابل كل زيادة بدرجة في تفويض السلطة، ويزيد بنسبة: 11.930 مقابل كل زيادة

بدرجة في تدريب العاملين، ويزيد بنسبة 15.318 مقابل كل زيادة بدرجة في الاتصال الفعال، ويزيد بنسبة

32.287 مقابل كل زيادة بدرجة في تحفيز العاملين، ويزيد بنسبة 33.739 مقابل كل درجة في فرق العمل.

على ضوء ما سبق تأتي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المدرجة من الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة كالاتي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لتفويض السلطة على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر للتدريب على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر للاتصال الفعال على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر للتحفيز على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر لفرق العمل على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الأولى القائلة: يوجد أثر للتمكين على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ وهذا بنسبة 37.980 %.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

أ- صياغة الفرضية الرئيسية الثانية: للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول تمكين العاملين والتنافسية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).

- اختبار الفروق حسب متغير الجنس: وصيغت الفرضيات كما يلي:

H0: لا توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

H1: توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

نطبق في هذه الحالة اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لقياس الفروق بين الإجابات،

وكانت النتائج كما يلي:

الجدول 30: تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الجنس

مستوى المعنوية sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات		
0.529	0.974	0.228	30	6.850	بين المجموعات	المحور الأول
		0.234	29	6.800	داخل المجموعات	
			59	13.650	الإجمالي	
0.606	0.904	0.220	29	6.367	بين المجموعات	المحور الثاني
		0.243	30	7.283	داخل المجموعات	
			59	13.650	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 21

1- اختبار الفروق حسب متغير العمر: وصيغت الفرضيات كما يلي:

H0: لا توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير العمر.

H1: توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير العمر.

نطبق في هذه الحالة اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لقياس الفروق بين الإجابات،

وكانت النتائج كما يلي:

الجدول 31: تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير العمر

مستوى المعنوية sig	قيمة F الحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات		
0.891	0.632	0.959	30	28.767	بين المجموعات	المحور الأول
		1.516	29	43.967	داخل المجموعات	
			59	72.733	الإجمالي	
0.381	1.118	1.303	29	37.783	بين المجموعات	المحور الثاني
		1.165	30	34.950	داخل المجموعات	
			59	72.733	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 21

- اختبار الفروق حسب متغير المستوى التعليمي: وصيغت الفرضيات كما يلي:

H0: لا توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

H1: توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

نطبق في هذه الحالة اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لقياس الفروق بين الإجابات،

وكانت النتائج كما يلي:

الجدول 32: تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

مستوى المعنوية sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات		
0,320	1,191	1,306	30	39,183	بين المجموعات	المحور الأول
		1,097	29	31,800	داخل المجموعات	
			59	70,983	الإجمالي	
0,244	1,293	1,360	29	39,433	بين المجموعات	المحور الثاني
		1,052	30	31,550	داخل المجموعات	
			59	70,983	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 21

- اختبار الفروق حسب متغير الخبرة: وصيغت الفرضيات كما يلي:

H0: لا توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة.

H1: توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة.

نطبق في هذه الحالة اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لقياس الفروق بين الإجابات،

وكانت النتائج كما يلي:

الجدول 33: تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الخبرة

مستوى المعنوية sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات		
0,753	0,776	1,320	30	39,600	بين المجموعات	المحور الأول
		1,701	29	49,333	داخل المجموعات	
			59	70,983	الإجمالي	
0,374	1,126	1,598	29	46,350	بين المجموعات	المحور الثاني
		1,419	30	42,583	داخل المجموعات	
			59	88,933	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 21

- اختبار الفروق حسب متغير المستوى الوظيفي: وصيغت الفرضيات كما يلي:

H0: لا توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

H1: توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

نطبق في هذه الحالة اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لقياس الفروق بين الإجابات،

وكانت النتائج كما يلي:

الجدول 34: تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

مستوى المعنوية sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات		
0,916	,599	,688	30	20,633	بين المجموعات	المحور الأول
		1,148	29	33,300	داخل المجموعات	
			59	53,933	الإجمالي	
0,839	,691	,745	29	21,600	بين المجموعات	المحور الثاني
		1,078	30	32,333	داخل المجموعات	
			59	53,933	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 21

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل المتضمن دراسة وأثر تحليل التمكين على تنافسية المؤسسات الصناعية في الجزائر قمنا بإسقاط الجانب النظري على ما هو موجود في الواقع حيث تم تسليط الضوء بالدراسة والتحليل على واقع التمكين في مؤسسة فيروفيال عنابة وأثره على تنافسيته وأعد عرض ومناقشة النتائج تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط بين متغيري الدراسة تمكين العاملين وتنافسية المؤسسة حيث بلغ معامل الارتباط 0.629 هذا يفسر وجود علاقة ارتباط مقبولة بين أبعاد التمكين وأبعاد التنافسية لمؤسسة فيروفيال.



الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

لقد جاءت هذه الرسالة للتعرف على أثر التمكين على تنافسية المؤسسات الصناعية في الجزائر ومن تم إبراز أبعاد التمكين في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية وعلى هذا الأساس تم صياغة الإشكالية الرئيسية المتمثلة في:

ما أثر تطبيق التمكين على تنافسية المؤسسة العمومية الاقتصادية لصناعة معدات السكة الحديدية

وتجهيزاتها فيروفيال - عنابة -؟

وبعد الدراسة النظرية والتطبيقية للموضوع والذي اختتم باختبار الفرضيات فإنه يمكننا من خلال هذه الخاتمة مناقشة أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية بالإضافة إلى بعض الاقتراحات والتوصيات:

1- نتائج الدراسة الميدانية:

أظهرت نتائج الدراسة بان مستوى ممارسة أبعاد التمكين في المؤسسة الصناعية الجزائرية فيروفيال عنابة والتي كانت موضوع بحثنا، حيث كانت مرتفعة في كل عبارات المحور الأول والثاني باستثناء العبارات رقم 01، 06، 10، 15، أين بلغ متوسطها الحسابي على التوالي 3.36، 3.43، 3.38، 3.48، كما بلغ معدل المتوسط الحسابي للمحور الأول 3.65 ومعدل الانحراف المعياري ب 0.74، وهذا مايقودنا إلى أن مستوى تطبيق أبعاد التمكين مقبول إلى حد ما في المؤسسة محل الدراسة.

ومن جانب آخر أظهرت النتائج المتعلقة بالمحور الثاني بان المتوسط الحسابي قدر ب 3.76 وانحراف معياري قدر ب 0.73، وبينت النتائج أن هناك علاقة ارتباط بين متغيري الدراسة أي تمكين العاملين وتنافسية المؤسسة حيث بلغ معامل الارتباط 37.890 %، هذا ما يفسر وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التمكين وتنافسية المؤسسة ويعني أن جميع أبعاد التمكين تفسر التغيرات الحاصلة على تنافسية المؤسسة بنسبة 37.890 % وان النسبة المتبقية 62.120 % تعتبر عوامل أخرى لاتدخل ضمن نموذج الدراسة.

وقد بينت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في إجابات أفراد العينة المدروسة.

2- الاقتراحات والتوصيات: بناء على النتائج السابقة التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم

عدة توصيات وهي:

- على إدارة المؤسسة أن تشرك الأفراد العاملين في مختلف القرارات وذلك بإبداء الآراء واقتراح الحلول.

- نشر الوعي بأهمية تمكين العاملين في نجاح المؤسسة.
- يجب على إدارة المؤسسة وضع برامج تدريبية التي تعد من الأساليب الناجعة لزيادة كفاءة الأفراد.
- يجب على المؤسسة توفير وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين وفتح قنوات اتصال في جميع الاتجاهات.
- يجب على المؤسسة الاهتمام بالجانب النفسي للعامل وهذا من اجل تحفيزه على أداء عمله بشكل جيد.
- على المؤسسة الاهتمام أكثر بتشجيع العمل داخل فرق العمل لأنه أساس الاستقرار والتضامن داخل المؤسسة حيث أن فرق العمل تزيد من فعالية الأداء الجماعي.

وفي الأخير رغم محاولتنا الجادة للإلمام بكب جوانب الموضوع إلا أننا ندرك أن هذا البحث المتواضع لا يزال يحتاج إلى المزيد من التحليل والدراسة ونرجو أن تكون هذه المحاولة قد فتحت الطريق أمام غيرنا لإتمام كل نقص وسد كل فراغ وان نكون قد وفقنا في دراستنا بالشكل الذي يحقق النفع للباحثين مستقبلاً.

أفاق الدراسة: نظراً لعدم القدرة على الإلمام بكل جوانب هذا الموضوع نقترح لعض الدراسات التي يمكن أن تكون مكتملة له منها:

- أثر تمكين العاملين في تحسين أداء المورد البشري.
- دور إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الرضى الوظيفي.
- دور فرق العمل في تحقيق التنافسية.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

❖ الكتب:

- 1- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 2- تشارلز هل و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال)، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001.
- 3- جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصناعية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- 4- رامي جمال أندرواس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى، دار النشر: عالم الكتاب الحديث، اربد، الأردن، 2008.
- 5- زكرياء مطلق الدوري، أحمد على صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 6- سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، دار النشر: دار حامد للنشر والتوزيع ، مسقط، سلطنة عمان، 2004.
- 7- سيد محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، دار الكتاب، القاهرة، مصر، 2012.
- 8- شوقي يونس جدي، إدارة قنوات التوزيع وتنافسية المؤسسات دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- 9- صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد الانسانية، الطبعة 01، مكتب العرب الحديث، الاسكندرية، مصر، 1988.
- 10- صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 11- طلعت مصطفى السروجي، رأس المال الاجتماعي، مكتبة أنجلو مصرية للنشر، القاهرة، مصر، سنة 2009.
- 12- عبد الباقي صلاح: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 13- عبد الزهرة علي الجنابي، الجغرافيا الصناعية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

قائمة المراجع

- 14- عبد الغفار خليفى وأبو قصف عبد السلام، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 15- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، المجلد 01، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995.
- 16- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 17- على السلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.
- 18- علي حسن الزغبي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 19- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد - منهج تحليلي - مكتبة عين الشمس للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1975.
- 20- عماد على المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر، الأردن، 2010.
- 21- عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، الجزائر،
- 22- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 23- كاظم خضير حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 24- لويس معلوف، المنجد في اللغة والأدب والإعلام، الطبعة 36، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1997.
- 25- محرز أحمد محمد، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي: الصناعة - التجارة - الخدمات، الطبعة الأولى، المجلد 01، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994.
- 26- محمد أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2004.

قائمة المراجع

- 27- محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 28- محمد فريد الصحن وعبد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 29- محمود أحمد أبو سمرة، مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، العربية، عمان، 2020
- 30- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 31- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية اتجاهات معاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2007.
- 32- المعاني أحمد، عريقات أحمد وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 33- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الطبعة الثانية، المجلد 01، مكتبة دار المعرفة، القاهرة، مصر، 2003.
- 34- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس) ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 35-

❖ مراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Dominique Roux : Analyse économique et gestion Del' entreprise théorie et Méthode. Et pratique économique, mondiale, Tome1, édition : Dunod, paris, 1989.
- 2- Gérard Maury, Charles mull : économie d'organisation, tome II ,édition, Fochier, paris, 1967
- 3- jean Claude.Tarondeau، stratégie Industriel، Ed Vuibert، France, 1993.

قائمة المراجع

❖ المجالات:

1. بلقاسم العسالي وآخرون، "قياس مستوى ممارسة التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دفاتر إقتصادية المجلد 12، العدد 01، الجلفة، الجزائر، 2021.
2. نمديلي أسماء، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 09، العدد 04، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة (02)، 2018.
3. يحي معلم، التمكين مفهوم إداري معاصر، مجلة بحوث ودراسات، الشركة العربية للتنمية الإدارية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2006.
4. عبد اللطيف مصلح محمد عايض، عبد الكريم صالح حسين القحفة، أثر التمكين الإداري في فعالية القرارات الإدارية، مجلة العلوم للانبار، المجلد (12)، العدد 31، الأنبار، العراق، 2020.
5. محمود محمد السيد، تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض العمالة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة للنشر، العدد 02، القاهرة، مصر، 2002.
6. معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة، المجلد 11، العدد 29، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة واسط، العراق، 2015.
7. مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفرق العمل، مجلد 23، العدد 01، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، 2015.
8. محمد على سالي، العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002.
9. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، العدد 24، مجلة جسر التنمية، الصفاة، الكويت، 2003.
10. مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية، العدد 10، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2013.
11. نعمون وهاب، سريدي سمية، دور المؤسسات الصناعية في تحقيق التنمية المحلية، دراسة مجمع عمر بن عمر قالمة، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، جامعة قالمة، الجزائر، 2016.

قائمة المراجع

12. عيدي الطيب، العقون أم الخير، دور المؤسسات الصناعية الجزائرية في تحقيق التنمية الصناعية، المجلد 05، العدد 01، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021.
13. قوريش نصيرة، أبعاد وتوجهات إستراتيجية إنعاش الصناعة في الجزائر، العدد 05، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، 2008.
14. مصطفى بودرامة، الطيب قصاص، التحديات التي تواجه القطاع الصناعي في الجزائر، المجلد 31، العدد 122 مجلة بحوث كلية الآداب، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2017.
15. المدهون موسى توفيق، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، المجلد 13، العدد 02، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 1999.
16. محمد علي سالي، العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002.

❖ المذكرات والأطروحات

- 1- أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التمييز التنظيمي، دكتوراه في إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.
- 2- محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، لندن، بريطانيا، 2009.
- 3- هدى بن عمر بن عبد الله باقبص، آلية التمكين الإداري، ماجستير إدارة عامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2018.
- 4- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2007.
- 5- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، ماجستير في الإدارة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
- 6- العبيدين، بثينة زياد، العلاقة بين تمكين الإدارة وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية، ماجستير في الاقتصاد، جامعة مؤتة، الأردن، 2004.

قائمة المراجع

7- فايزة بريش: دور الكفاءات المعنوية في تدعيم الميزة التنافسية، ماجستير في التسويق، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2005.

❖ الملتقيات الوطنية والمؤتمرات:

1- سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، ورقة بحثية المؤتمر العربي السنوي في الإدارة حول الإبداع والتجديد ودور المدير في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر، 2004.

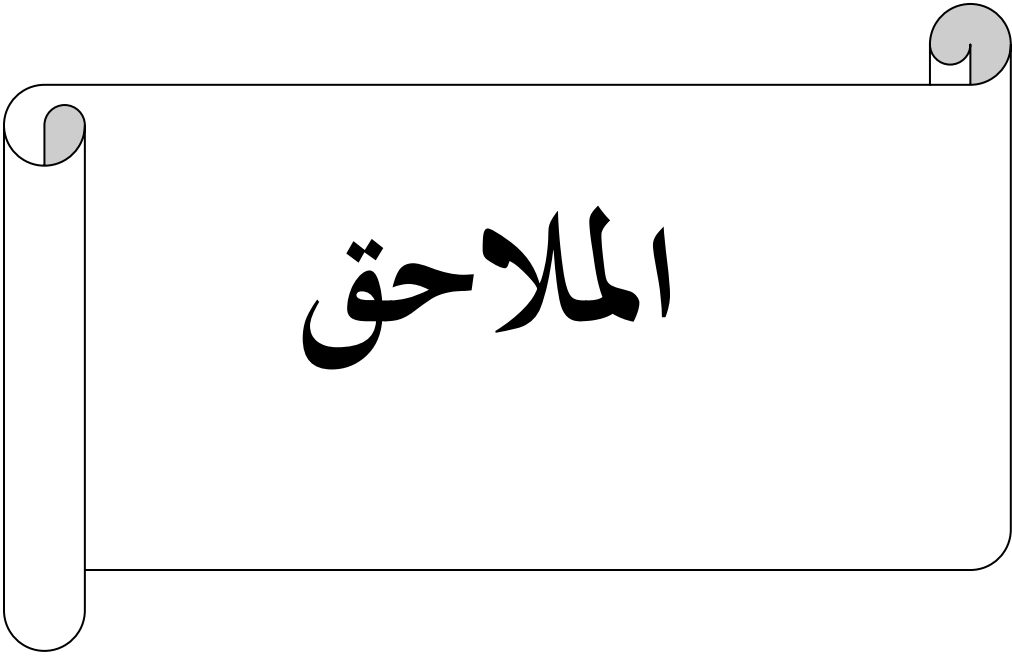
2- سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، مسقط، سلطنة عمان، 2004.

3- كمال رزيق وقاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.

❖ المواقع الإلكترونية:

1- [http:// statistic-think.blogspot.com](http://statistic-think.blogspot.com)

2- <https://academiaglobe.com>



الملاحق

الملحق رقم : (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قلمة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

سيد(ت)ي المحترم(ة)

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان، وهو جزء مرتبط بعملية التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان " أثر التمكين على تنافسية المؤسسات الصناعية في الجزائر " دراسة حالة للمؤسسة الاقتصادية لصناعة معدات السكة الحديدية وتجهيزاتها فيروفيال بولاية عنابة - البوني - .

لذا نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة على الأسئلة المقدمة علما أن المعلومات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بسرية تامة، ولا تستعمل إلا لأغراض هذا البحث العلمي فقط.

مع كل احترامنا وتقديرنا لكم بالمشاركة في هذا الاستبيان.

تحت إشراف الأستاذ الدكتور :

زرفة رؤوف

من إعداد الطلبة:

- رضاضعة يزيد

- شكشوك منير

السنة الجامعية: 2023/2022.

الجزء الأول: المعلومات العامة

- البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة أقل من 40 سنة أقل من 50 سنة
من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

ثانوي تكوين مهني جامعي
دراسات عليا شهادات أخرى

4- المنصب الوظيفي:

مدير عام مدير رئيس دائرة
رئيس مصلحة عامل

5- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة
من 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: أسئلة الاستبيان

المحور الأول: التمكين

ضع علامة (x) أمام الخانة التي تعبر عن موافقتك على ضرورة كل منها في تطبيق التمكين في المؤسسة.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولا	تفويض السلطة					
1	تثق الإدارة في قدرات العاملين للقيام بالمهام الموكلة إليهم					
2	تسمح المؤسسة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات					
3	يملك العاملين صلاحية تصحيح أخطائهم دون الرجوع إلى المسؤول المباشر					
4	منح المزيد من السلطات يزيد من مرونة الموارد البشرية					
ثانيا	تدريب العاملين					
5	تقوم الإدارة بتحديد برامج التدريب وتقييمها بصفة مستمرة					
6	تعمل الإدارة على توفير دورات تدريبية بصورة منتظمة					
7	تتيح المؤسسة للعاملين فرص التعلم واكتساب معارف وخبرات جديدة					
8	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين الجدد وفق برنامج مسطر					
9	تناقش الإدارة مع العاملين تحسين برامج التدريب					

الاتصال الفعال						ثالثا
					يجد العاملون سهولة في التواصل مع زملائهم في الوحدات الأخرى	10
					تتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال فعالة وحديثة	11
					تسعى الإدارة إلى توفير المعلومات بدقة والوقت المناسبين	12
					تسعى الإدارة إلى تقييم وسائل الاتصال بصفة مستمرة وتحسينها	13
التحفيز						رابعا
					تعمل الإدارة على تحفيز وتشجيع العاملين ماديا ومعنويا	14
					يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العمال مع الجهد المبذول	15
					تشجع الإدارة على الإبداع وتعزز روح المبادرة لدى العاملين	16
					توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لتحفيز العاملين على أداء أعمالهم	17
					لدى المؤسسة برنامج يسمح بتوزيع المكافآت المالية في كل نهاية سنة	18
فرق العمل						خامسا
					يستطيع العاملون إنجاز مهامهم في فرق عمل	19
					تسود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل	20
					يرفع العمل الجماعي من نشاط ودافعية العاملين	21

					تشجع الإدارة العمال في تبادل الخبرات فيما بينهم	22
					يسود الاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق	23

المحور الثاني: التنافسية

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولا	التكلفة					
24	تعمل المؤسسة على تصنيع وتصميم منتج بأقل تكلفة					
25	تقدم المؤسسة منتجات جيدة بأقل تكلفة من المنافسين					
26	تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف التصنيع من خلال إدخال تكنولوجيات جديدة في الإنتاج					
27	تملك المؤسسة تقنيات وبرمجيات تعمل على تقليل التكاليف					
ثانيا	الحصة السوقية					
28	تعمل المؤسسة على استهداف أسواق داخلية وخارجية					
29	تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية أكبر من منافسيها					
30	تمتلك المؤسسة قاعدة زبائن في تزايد مستمر					
31	تستخدم المؤسسة العروض السعرية لأجل زيادة المبيعات					
ثالثا	الإنتاجية					
32	تعمل المؤسسة على زيادة إنتاجية العاملين من خلال توفير كل ظروف ومتطلبات العمل					
33	تقدم المؤسسة منتجات جديدة ذات جودة عالية مقارنة					

					بمنافسيها	
					تعتمد المؤسسة على أساليب وتقنيات إنتاجية أفضل مما يملكه منافسيها	34
					تمتلك المؤسسة القدرة على سرعة إنتاج عالية	35
					تقوم إدارة المؤسسة بمشاريع البحث والتطوير في مجال رفع الإنتاجية	36
الربحية						رابعا
					أرباح المؤسسة في ارتفاع متزايد	37
					يتوفر لدى المؤسسة مصادر تمويل متنوعة مقارنة بمنافسيها	38
					تبيع المؤسسة أكبر قدر ممكن من منتجاتها	39
					تستثمر المؤسسة جزءا من أرباحها في توسيع نشاطاتها	40

نشكركم على حسن تعاونكم.

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	إسم ولقب الأستاذ	الرتبة	جامعة الإنتماء
1	قيدوم لزهري	أستاذ محاضر - أ-	جامعة 8 ماي 1945 - قالمة-
2	بلكبير بومدين	أستاذ محاضر - أ-	جامعة 8 ماي 1945 - قالمة-
3	لراري ليلي	أستاذ محاضر - أ-	جامعة 8 ماي 1945 - قالمة-
4	بورصاص وداد	أستاذ محاضر - أ-	جامعة 8 ماي 1945 - قالمة-

PRESENTATION :

EP FERROVIAL Spa, Entreprise Publique Economique de Constructions de Matériels et Equipements Ferroviaires, spécialisée dans la fabrication et l'entretien de tous types de wagons de transport de marchandises et des produits de forge, conteneurs, citernes, bennes pour semi-remorques, etc ...

Le siège de l'entreprise est situé sur l'axe routier « Annaba-El Hadjar » à 10Km du Complexe Sidérurgique et distante de 05 Km du port d'Annaba et, est desservie par une voie ferrée passant à proximité.

Sa création remonte à 1938 sous l'appellation de **Société Nord Africaine (SNAF)** qui construisait à l'origine des wagons de marchandises et des pièces de maintenance pour l'armée française.

Après sa nationalisation elle fut rattachée à la " **SN. METAL** " sous le nom de " **Unité Allélick** " du nom de la région de son implantation à annaba.

Elle prend la dénomination de " **FERROVIAL** " en 1983 à la faveur de la restructuration des grandes entreprises pour devenir une EPE/Spa au passage à l'autonomie financière des entreprises publiques en 1989.

Structurée d'abord en entités : Le Siège et les Unités de Production : Complexe Wagonnage - Unité Forge - Unité Maintenance Industrielle et de Prestations durant les années 1990.

Restructurée en 2008 sous la forme de Siège et deux (02) filiales : Wagonnage et FORGE, puis en mono unité en 2013, avec un site de Production (Secteur Wagonnage et Secteur Forge) et des Directions Centrales.

Dans le sillage de la diversification des produits et activités, elle reprend la forme de siège et unités de production érigées selon la nature des produits

Elle s'étale sur une superficie totale de 24 hectares dont 6 hectares couverts et 4 hectares de surface productive.

DEVELOPPEMENT ET DIVERSIFICATION :

Depuis sa création, FERROVIAL a étendu ses activités en 1972 par la construction d'une **FORGE UNIVERSELLE** destinée à la fabrication de pièces de forge pour le wagonnage et d'autres outils et articles de quincaillerie pour l'agriculture, la maçonnerie, la menuiserie et autres lui permettant ainsi de prendre des parts de marché de plus en plus importantes dans ce domaine.

En 1980 FERROVIAL a procédé à la modernisation de son outil de production par l'installation d'une **chaîne de fabrication de bogies** et en se dotant d'autres équipements modernes tels que **les tours à commande numérique**.

DIVERSIFICATION DES PRODUITS

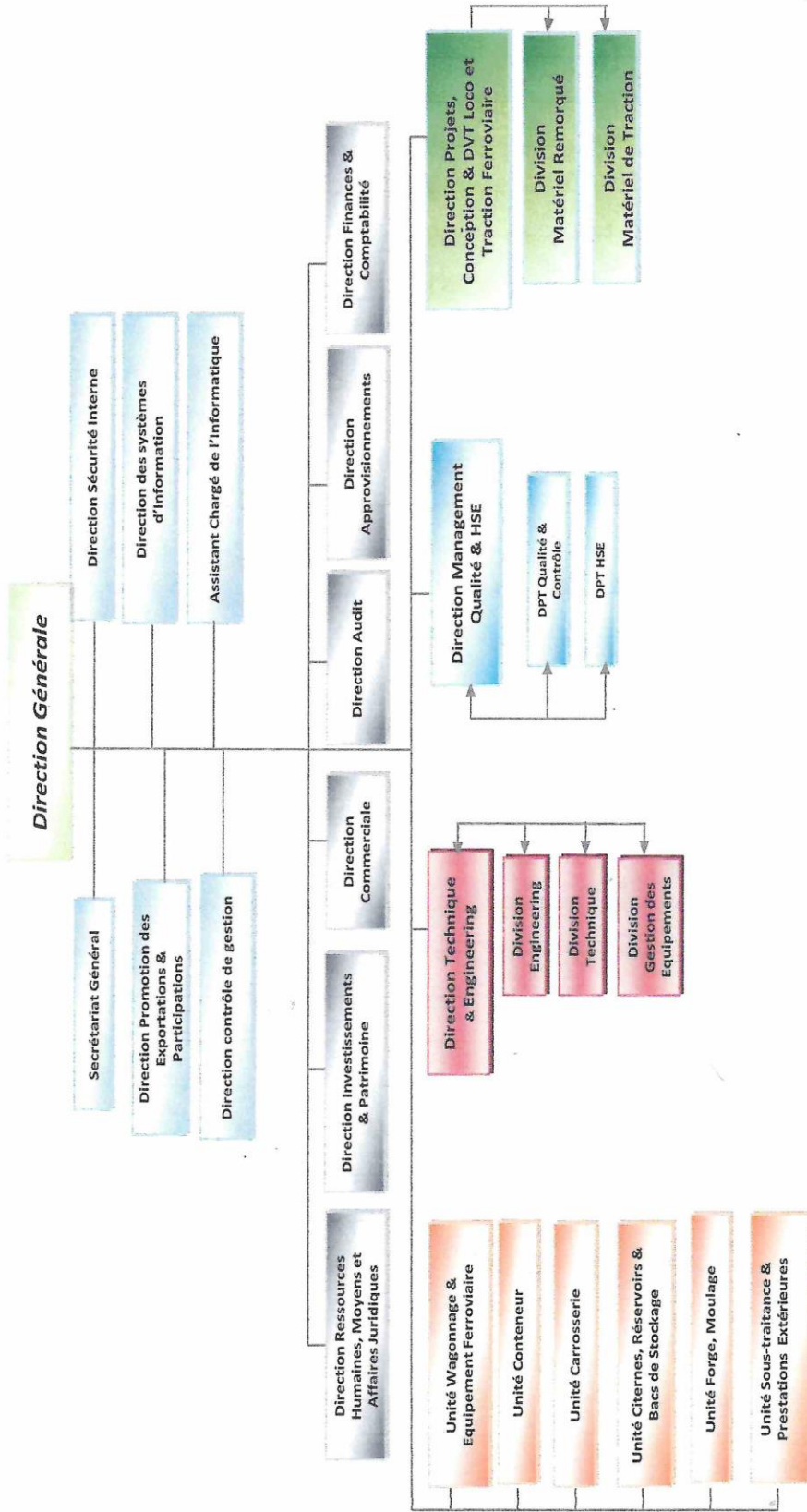
FERROVIAL a lancé plusieurs nouveaux produits tels que la Bétonnière de 750 litres, la Centrale à Béton, la Niveleuse, les Ballons d'Eau, les Bennes Tasseuses, les Vide Fosses, et les Conteneurs en plus d'une modeste expérience dans le montage des voitures 4 x 4 AUVERLAND et la construction navale (Sardinier et Avitailleur)

En 2015 l'entreprise est entrée en partenariat avec une entreprise étrangère spécialisée dans le ferroviaire, ALSTOM, par la création de l'entreprise mixte, CITAL, pour la fabrication et la maintenance de voitures de tramways et métros en cours de réalisation dans les grandes villes d'Algérie.

En 2017 l'entreprise est entrée en phase de diversification de ses produits hors wagonnage, notamment par la production :

- bennes semi-remorques,
- conteneurs de stockage ou maritime et pour bitume
- fours de séchage (agrégats) et d'incinération,
- grue nacelle pour le BTP,
- hangars et charpente métallique.
- citernes fixes, sur skid ou mobiles
- stations mobiles de carburant

ORGANIGRAMME OPÉRATIONNEL DE L'EPÉ FERROVIAL



DIRECTION GENERALE
 DIRECTION DES RESS. HUM.
 DEPT. R.H. & FOR.
 REF/AB/MD/N° /DEPT.R.H &FORM/2021.

Annaba , le 31/01/2021.

	CADRES			MAITRISE			EXECUTION			TOTAL			
	CDI	CDD	CTA	CDI	CDD	CTA	CDI	CDD	CTA	CDI	CDD	CTA	TOTAL
D G	05	02	00	02	00	00	00	00	00	07	02	00	9
D R H	13	03	00	10	01	00	11	01	00	34	05	00	39
D F C	07	01	00	04	01	00	00	00	00	11	02	00	13
INVESTISSEMENT	06	06	00	05	03	00	07	07	00	18	16	00	34
INFORMATIQUE	02	00	00	02	02	00	00	00	00	4	2	00	6
SECURITE	04	01	00	12	00	00	35	00	00	51	1	00	52
COMMERCIAL	08	00	00	01	00	00	01	00	00	10	00	00	10
APPROS	06	00	00	02	00	00	01	00	00	9	00	00	9
NORMALISATION	05	00	00	15	00	00	11	05	00	31	5	00	36
ETUDES	03	00	00	00	00	00	00	00	00	3	00	00	3
PRODUCTION	09	00	00	42	01	00	208	48	00	259	49	00	308
TECHNIQUE	25	01	00	18	00	00	07	00	00	50	1	00	51
AUDIT	01	00	00	00	00	00	00	00	00	1	00	00	1
TOTAL	94	14	0	113	8	0	281	61	0	488	83	0	571
	108			121			342			571			571

Production: 308
 Soutien Direct: 124
 DG & ADM 87
 Sécurité 52

488
 83
 0

571

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR COLLECTIF ET CATEGORIE

Rubriques	Cadres		Maîtrise		Exécution		Total		Total
	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	
D.G	03	04	00	02	00	00	03	06	09
D.R.H.M	08	07	04	04	05	09	16	20	37
D.F.C	02	04	04	01	00	00	06	05	11
D.AUDIT	01	00	00	00	00	00	01	00	01
RÉALISATION	11	01	06	01	15	00	32	02	34
S/INFORMATIQUE	02	00	03	01	00	00	05	01	06
HSE / Sécurité	05	00	11	00	36	01	52	01	53
D. Commercial	07	02	00	01	00	01	09	04	09
D. Appros	02	04	02	01	01	00	05	05	10
D. Normalisation	07	01	12	00	17	00	35	01	36
D. Rech	02	01	01	00	00	00	03	01	04
D/de Production	16	00	43	00	250	00	308	00	311
D/TECHNIQUE	18	09	16	01	08	00	42	10	49
S/Total Par Sexe Entreprise	83	33	102	12	330	11	515	56	571
Total Entreprise	106		114		341		571		

الملخص:

تهدف دراستنا الى ابراز اثر التمكين على تنافسية المؤسسات الصناعية في الجزائر دراسة حالة فيروفيال عنابة، حيث تم توزيع 72 استمارة واسترجاع وتحليل 60 استمارة، وهذا باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS وبرنامج معالج الجداول EXEL، ومن اهم النتائج المتوصل اليها ان المؤسسة محل الدراسة تطبق التمكين بدرجة مقبولة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور التمكين 3.65، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور التنافسية 3.76، ومنه استنتجنا وجود علاقة تأثير وارتباط بين التمكين والتنافسية في المؤسسة محل الدراسة، كما انه استنتجنا عدم وجود فروقات في اجابات عينة الدراسة في كل المتغيرات الشخصية.

Résumé:

Notre étude vise à mettre en évidence l'impact de l'autonomisation sur la compétitivité des entreprises industrielles en Algérie étude du cas de Ferroviaire Annaba, 72 formulaires ont été distribués, dont 60 récupérés et analysés et ce en utilisant les programmes de statistiques SPSS et le logiciel du processeur de tables excel, L'une des constatations les plus importantes est que l'entreprise en question applique l'autonomisation à un degré acceptable. La valeur de calcul moyenne de l'axe d'autonomisation était de 3,65, et la valeur de calcul moyenne de l'axe de compétitivité était de 3,76. À partir de ces résultats nous avons conclu qu'il existe bel et bien une relation d'impact entre l'autonomisation et la compétitivité dans l'entreprise en question, Et aussi qu'il n'y avait aucune différence dans les réponses de l'échantillon de l'étude pour toutes les variables personnelles.

Summary:

Our study aims to highlight the impact of empowerment on the competitiveness of industrial enterprises in Algeria, case of Ferrovia Annaba. 72 forms were distributed, in which 60 were retrieved and analyzed, using the statistical program spss and the software of the tables processor excel, One of the most important findings is that the institution in question applies empowerment to an acceptable degree where the average calculation of the empowerment axis was 3.65 and the average calculation of the competitiveness axis was 3.76, of which we concluded that there was an impact relationship between empowerment and competitiveness in the institution in question. And we concluded that there were no differences in the study sample answers in all personal variables.