

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة



جامعة 8 ماي 1945 قالمة
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
مخبر الفلسفة والدراسات الإنسانية والاجتماعية ومشكلات الإعلام والاتصال

أطروحة

ليل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية
الشعبة: علوم اجتماعية-علم اجتماع
الاختصاص: علم اجتماع التنظيم والعمل

من إعداد: منية ملاك سلمون

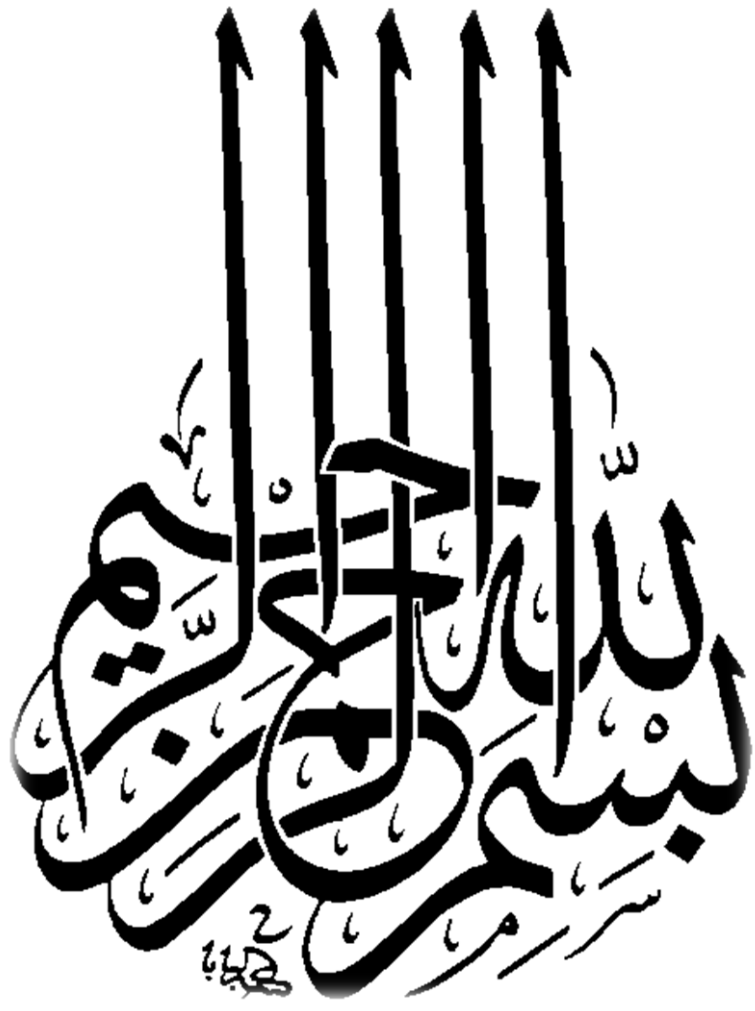
بعنوان

دور تمكين العمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

بتاريخ: 23 فيفري 2026

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الإنتساب	الصفة
السيد: خالد بوشارب بولوداني	أستاذ التعليم العالي	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة	رئيسا
السيد: جاهمي عبد العزيز	أستاذ التعليم العالي	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة	مشرفا ومقرار
السيدة: زنقوفي فوزية	أستاذ التعليم العالي	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة	ممتحننا
السيدة: بن فرحات غزالة	أستاذ التعليم العالي	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة	ممتحننا
السيد: بوطوطن محمد صالح	أستاذ التعليم العالي	بجامعة باجي مختار عنابة	ممتحننا
السيد: بودشيشة أحمد	أستاذ التعليم العالي	بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحننا



الإهداء

إلى نفسي،

إلى تلك الروح التي آمنت بقدراتها، وثابتت رغم كل العثرات.

أهدي هذا العمل المتواضع، عربون تقدير لرحلة سعي لا تنتهي.

وإلى كل من كان عوناً لي، ودعمني بكلمة، بدعاء، أو بوقفة صادقة،

أهدي هذا الجهد امتناناً لا ينسى.

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخراً، ظاهراً وباطناً، على ما أنعم به علينا من توفيق وتسديد، وما أكرمنا به من صبر وعزيمة حتى بلغ هذا العمل نهايته. له الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

أتوجّه بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى مشرف هذا العمل، الأستاذ الدكتور عبد العزيز جاهمي الذي لم يبخل علينا بعلمه وتوجيهه، فكان دعماً علمياً ومعنوياً في كل مراحل الإنجاز.

كما لا يفوتني أن أعبّر عن امتناني العميق لأعضاء لجنة التكوين على ما بذلوه من جهود في التأطير والمتابعة، وعلى ما قدّموه من ملاحظات بناءة أسهمت في تجويد هذا العمل.

وكل التقدير والاحترام للأساتذة الأفاضل الذين كان لهم الدور الكبير في تكويننا، علماً وتفكيراً، طيلة سنوات الدراسة، فلکم منّا أصدق الدعاء وأسمى عبارات الامتنان.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدّم لنا يد العون، سواء بكلمة طيبة، أو نصيحة مخلصّة، أو دعم صادق، فلکم جميعاً كل الوفاء والعرفان.

جزاكم الله عنّا كل خير، وبارك في جهودكم.

ملخص الدراسة:

الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي، الميزة التنافسية.

إنّ هذه الدراسة الموسومة بـ "دور تمكين العمال وظيفياً في تحقيق الميزة التنافسية" تسعى إلى التعرّف على هذه العملية، بالتركيز ميدانياً على الأبعاد التالية: الحوافز المادية والمعنوية، تفويض السلطة، والتدريب. وهو موضوع حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والإداريين في الماضي والحاضر.

ومن أجل معالجة هذا الموضوع، اعتمدنا خطةً منهجيةً تتكوّن من خمسة فصول: وقد طرحت الإشكالية تساؤل مركزي يتجلى في: ما مدى مساهمة التمكين الوظيفي للعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؟ وانبثق عنه جملة من التساؤلات التالية:

1. هل يؤدي التمكين الوظيفي للعمال باستخدام عملية التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال دورها في الرفع من مستوى الأداء وتحقيق الرضا في المنظمة؟
2. هل يؤدي التمكين الوظيفي للعمال من خلال عملية التدريب دوره في تنمية المهارات ورفع كفاءة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؟
3. هل أن لعملية التمكين الوظيفي للعمال من خلال منحهم تفويض السلطة والصلاحيات دوراً في تحقيق الميزة التنافسية لضمان مرونة الأعمال وسرعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات...؟ وكإجابة على هذه التساؤلات صيغت مجموعة من الفرضيات، نوردتها فيما يلي:

الفرضية الرئيسية:

يساهم التمكين الوظيفي للعمال إيجابياً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

الفرضية الأولى: يساهم التمكين الوظيفي للعمال من منطلق توفر الحوافز في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال الرفع من مستوى الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

الفرضية الثانية: لعملية التمكين الوظيفي للعمال من خلال منح تفويض السلطة والصلاحيات دوراً في ضمان مرونة الأعمال وسرعة الاستجابة مع المتغيرات وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

الفرضية الثالثة: يساهم التمكين الوظيفي للعمال من خلال التدريب ودوره في تنمية المهارات ورفع كفاءة الأداء في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

وكما تعرضنا إلى بعض المفاهيم المرتبطة بالدراسة، وخاصةً مفهوم التمكين الوظيفي والميزة التنافسية:

- **التمكين الوظيفي:** باعتباره آلية تتيح للعامل هامشاً من الحرية، من خلال تحفيزه مادياً ومعنوياً، وتفويضه جزءاً من الصلاحيات والسلطات، مع الحرص على تدريبه.
 - **الميزة التنافسية:** باعتباره مستوى التميز الذي تحققه الوكالات التجارية للبنك الوطني الجزائري، من خلال الالتزام بالمواعيد، السرعة في تقديم الخدمات، والقدرة على تطبيق المعارف باستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- وانطلاقاً من ذلك، تم تحديد **مجالات الدراسة** في ثلاثة محاور أساسية:

1. **المجال المكاني:** يتمثل في ولاية قسنطينة، حيث تتمركز المديرية الجهوية للبنك الوطني الجزائري (BNA) بالمدينة الجديدة علي منجلي (الوحدة الجوية رقم 07)، بينما تتوزع الوكالات التجارية التابعة لها عبر مختلف مناطق الولاية. وقد شملت الدراسة عشر (10) وكالات تجارية شكّلت المجال الميداني للبحث.

2. **المجال الزمني:** أنجزت الدراسة عبر ثلاثة مراحل أساسية مترابطة، وهي:

- المرحلة التحضيرية (2021-2022): جمع المادة العلمية للدراسة
- المرحلة النظرية (فيفري 2023 - جانفي 2024): تصنيف المادة العلمية وبناء الفصول والمباحث.
- المرحلة الميدانية (فيفري 2024 - أوت 2025): إعداد أدوات البحث (الاستمارة والمقابلة)، جمع البيانات وتحليلها إحصائياً، ثم مناقشة النتائج

3. **المجال البشري:** تم اختيار عينة قصدية مكوّنة من الإطارات العملية وعمال الشباك في الوكالات التجارية للبنك الوطني الجزائري، الموزعة على عشر 10 وكالات تجارية. وقد اعتمدنا أسلوب الحصر الشامل، ليلعب عدد المبحوثين 180 فرداً.

وبالنسبة لمنهج الدراسة فقد اعتمدنا على **المنهج الوصفي** خاصةً بِمَدْحَلِيهِ (مَدْحَلُ الدِّرَاسَةِ الاسْتِطْلَاعِيَّةِ، وَمَدْحَلُ الدِّرَاسَاتِ الوَثَائِقِيَّةِ)، وما ارتبط بهما من تحليل وتفسير.

وأما عن أدوات جمع البيانات، فقد استخدمنا **الملاحظة العلمية البسيطة**، و**المقابلة النصف موجهة**، و**استمارة قياس الاتجاه كأداة أساسية للدراسة**، وفي المبحث الأخير من هذا الفصل تعرضنا لمجموعة متنوعة من الدراسات السابقة.

وأما عن الجانب النظري، فقد تناولناه في فصلين، هما:

فصل متعلق بالتمكين الوظيفي ومحدداته من حيث دواعي تبنّيه، أهميته ومخرجاته، مستوياته وأساليبه، إضافة إلى مقارباته الكلاسيكية والحديثة، مع بيان أبرز معوّقاته.

وفصل خاص بالأبعاد النظرية للميزة التنافسية، من خلال إبراز دوافع الاهتمام بها، وتحديد مقوماتها ومعاييرها واستراتيجياتها، كما استعرضنا النماذج الرئيسة المفسرة القائمة على الصناعة، الموارد الكفاءات والتحليل الاستراتيجي، واختتمنا الفصل بتوضيح علاقة التمكين الوظيفي بالميزة التنافسية.

وبالنسبة للجانب الميداني ضم:

فصل الدراسة الميدانية ونتائجها، حيث تم عرض البيانات، تحليلها وتفسيرها، واستخلاص النتائج الجزئية والعامية باستخدام الاستقراء وفصلا ناقشنا فيه النتائج في ضوء النظريات والدراسات السابقة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها:

- تساهم الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الميزة التنافسية للبنك الوطني الجزائري.
- يلعب تفويض السلطة دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية.
- يُعزز التدريب قدرات البنك على تحقيق الميزة التنافسية

Résumé de l'étude

Mots-clés : autonomisation des employés, avantage concurrentiel.

La présente étude intitulée « Le rôle de l'autonomisation des employés dans la réalisation de l'avantage concurrentiel » vise à comprendre le rôle de ce processus organisationnel en se concentrant sur plusieurs dimensions principales : les incitations matérielles et morales, la délégation de l'autorité et la formation. Ce sujet a suscité un intérêt considérable de la part des chercheurs et des spécialistes dans le domaine de la gestion.

Afin de traiter cette problématique, un plan méthodologique composé de cinq chapitres a été adopté. La question centrale de la recherche est formulée comme suit :

Dans quelle mesure l'autonomisation des employés contribue-t-elle à la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'organisation ?

À partir de cette problématique principale, plusieurs questions secondaires ont été formulées :

1. L'autonomisation des employés à travers les mécanismes de motivation contribue-t-elle à l'amélioration du niveau de performance et de satisfaction professionnelle et, par conséquent, à la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'organisation ?
2. L'autonomisation des employés par le biais de la formation contribue-t-elle au développement des compétences et à l'amélioration de l'efficacité du travail, ce qui permet d'atteindre l'avantage concurrentiel ?
3. La délégation de l'autorité et des responsabilités dans le cadre de l'autonomisation des employés permet-elle d'assurer la flexibilité organisationnelle et la rapidité d'adaptation aux changements, contribuant ainsi à la réalisation de l'avantage concurrentiel ?

Afin de répondre à ces interrogations, un ensemble d'hypothèses a été formulé :

Hypothèse principale : **L'autonomisation des employés contribue positivement à la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'organisation.**

Hypothèse première : L'autonomisation des employés, à travers les incitations matérielles et morales, contribue à l'amélioration du niveau de performance et à l'augmentation de la satisfaction professionnelle, ce qui favorise la réalisation de l'avantage concurrentiel

Hypothèse deuxième : La délégation de l'autorité et des responsabilités dans le cadre de l'autonomisation des employés contribue à renforcer la flexibilité organisationnelle et la capacité d'adaptation aux changements de l'environnement, ce qui permet d'atteindre l'avantage concurrentiel.

Hypothèse troisième : L'autonomisation des employés contribue, à travers la formation, au développement des compétences des travailleurs et à l'amélioration de leur performance, ce qui permet à l'organisation d'atteindre un avantage concurrentiel.

Dans cette étude, plusieurs concepts clés ont été abordés, notamment le concept d'autonomisation des employés et celui d'avantage concurrentiel :

- **L'autonomisation des employés**: elle est définie comme un mécanisme permettant d'accorder aux travailleurs une certaine marge d'autonomie et de

liberté dans l'accomplissement de leurs tâches, à travers des incitations matérielles et morales ainsi que la délégation d'une partie des responsabilités et des pouvoirs, tout en veillant à assurer leur formation continue.

- **L'avantage concurrentiel** : il correspond au niveau de distinction que les agences commerciales de la Banque Nationale d'Algérie peuvent atteindre, notamment par le respect des délais, la rapidité dans la prestation des services et la capacité à appliquer les connaissances à l'aide des technologies modernes.

À partir de ces éléments, **les domaines de l'étude** ont été déterminés selon trois axes principaux

1. **Le domaine spatial** : l'étude a été réalisée dans la wilaya de Constantine, au niveau de la direction régionale de la Banque Nationale d'Algérie (BNA), située dans la nouvelle ville Ali Mendjeli (unité de voisinage n°07). Les agences commerciales de la banque sont réparties dans différentes zones de la wilaya. L'étude a porté sur dix agences commerciales constituant le champ de l'enquête de terrain.
 - **Le domaine temporel** : l'étude a été réalisé à travers trois étapes principales :
 - **La phase préparatoire** (2021-2022) : collecte de la documentation scientifique relative au sujet.
 - **La phase théorique** (février 2023-janvier 2024) : classification et analyse de la documentation scientifique ainsi que rédaction des chapitres théoriques.
 - **La phase empirique** (février 2024 - août 2025): préparation des instruments de recherche (questionnaire et entretien), collecte des données, analyse statistique et discussion des résultats.
2. **Le domaine humain** : un échantillon raisonné a été sélectionné parmi les cadres administratifs et les employés travaillant dans les agences commerciales de la Banque Nationale d'Algérie. L'étude a concerné dix agences commerciales et l'échantillon final comprend 180 individus.

Sur le plan méthodologique, l'étude repose sur l'utilisation de plusieurs outils de collecte de données, **notamment l'observation scientifique, l'entretien semi-directif** ainsi qu'un **questionnaire** d'attitudes utilisé comme instrument principal de l'enquête. Par ailleurs, une revue de littérature a été réalisée afin de présenter un ensemble d'études antérieures en lien avec le sujet.

Le cadre théorique de la recherche est structuré en deux chapitres principaux :
Un premier chapitre consacré au concept d'autonomisation des employés, incluant ses déterminants, ses motivations, son importance, ses niveaux et ses fondements, tout en présentant les principales approches classiques et contemporaines ;

Un second chapitre consacré aux dimensions théoriques de l'avantage concurrentiel, mettant en évidence ses facteurs, ses critères et ses stratégies, tout en exposant certains modèles analytiques majeurs, notamment ceux fondés sur les ressources, les compétences et l'analyse stratégique.

Le **volet empirique** de l'étude comprend un chapitre consacré à la présentation et à l'analyse des données collectées, à leur interprétation ainsi qu'à la discussion des résultats obtenus à la lumière des approches théoriques et des travaux antérieurs.

Les résultats de l'étude ont permis de mettre en évidence plusieurs conclusions importantes, parmi lesquelles :

- Les incitations matérielles et morales contribuent à la réalisation de l'avantage concurrentiel de la Banque Nationale d'Algérie ;
- La délégation de l'autorité joue un rôle significatif dans l'atteinte de cet avantage ;
- La formation renforce les capacités des employés et favorise ainsi l'amélioration de la performance organisationnelle.

Abstract:

Keywords: Employee Empowerment, Competitive Advantage.

This study, entitled “The Role of Employee Empowerment in Achieving Competitive Advantage,” aims to examine this phenomenon by focusing empirically on the following dimensions: financial and non-financial incentives, delegation of authority, and training. This topic has attracted considerable attention from both researchers and practitioners over time.

To address this topic, the study adopted a methodological plan consisting of five chapters. The research problem raised a central question: **To what extent does employee empowerment contribute to the achievement of competitive advantage for the organization?**

From this central question, the following subsidiary questions emerged:

1. Does employee empowerment through incentive mechanisms contribute to achieving competitive advantage for the organization by enhancing performance levels and employee satisfaction?
2. Does employee empowerment through training processes play a role in developing skills, improving performance efficiency, and achieving competitive advantage for the organization?
3. Does employee empowerment through the delegation of authority and the granting of decision-making powers contribute to achieving competitive advantage by ensuring organizational flexibility, rapid responsiveness, and adaptability to change?

In response to these questions, a set of hypotheses was formulated, which are presented below:

General hypothesis: Employee empowerment positively contributes to achieving the organization’s competitive advantage.

First hypothesis: Employee empowerment, through the provision of incentives, contributes to achieving the organization’s competitive advantage by enhancing performance levels and ensuring employee job satisfaction.

Second hypothesis: Employee empowerment, through the delegation of authority and decision-making power, plays a role in ensuring organizational flexibility, rapid responsiveness to changes, and achieving the organization’s competitive advantage.

Third hypothesis: Employee empowerment, through training and its role in skill development and performance enhancement, contributes to achieving the organization’s competitive advantage.

As previously discussed, some of the concepts related to the study were addressed, particularly the concepts of employee empowerment and competitive advantage:

- **Employee empowerment:** considered a mechanism that provides employees with a margin of autonomy through financial and non-financial incentives, delegating part of the authorities and powers to them, while ensuring their training.
- **Competitive advantage:** considered the level of excellence achieved by the commercial agencies of Banque Nationale d’Algérie (BNA) through respect of service deadlines, speed in service delivery, and the ability to apply knowledge using modern technology.

Based on this, the **study areas** were determined along three main dimensions

1. **Spatial Scope:** The study was conducted in the Wilaya of Constantine, where the

Regional Directorate of Banque Nationale d'Algérie (BNA) is situated in Nouvelle Ville Ali Mendjeli (UV 07), while the commercial agencies affiliated with this directorate are distributed across various areas of the Wilaya. The study covered ten commercial agencies, which constituted the empirical field of the research.

2. **Temporal Scope:** The study was carried out through three main interrelated stages:
 - **Preparatory stage** (2021–2022): collection of research materials relevant to the study.
 - **Theoretical stage** (February 2023 – January 2024): classification of research materials and structuring of chapters and sections.
 - **Field stage** (February 2024 – August 2025): preparation of research instruments (questionnaire and interview), data collection, statistical analysis, and discussion of results.
3. **Human Scope:** A purposive sample was selected, consisting of operational executives and counter employees working in the commercial agencies of Banque Nationale d'Algérie (BNA) distributed across ten agencies. A comprehensive enumeration method was adopted, bringing the total number of respondents to 180 individuals.

Regarding the research methodology, the present study adopted **the descriptive approach**, relying in particular on two complementary perspectives: the exploratory study approach and the documentary study approach, along with the analytical and interpretative procedures associated with them.

With regard to data collection instruments, the study employed **direct observation, semi-structured interviews**, and an **attitude measurement questionnaire**, which constituted the principal research tool. In the final section of this chapter, a diverse set of previous studies related to the research topic was also reviewed.

The theoretical framework of the study was addressed through two main chapters:

The first chapter examined employee empowerment and its determinants, highlighting the motivations for its adoption, its importance and outcomes, as well as its levels and methods. It also discussed both classical and contemporary perspectives on employee empowerment and identified the main constraints that may hinder its implementation.

The second chapter was devoted to the theoretical foundations of competitive advantage by presenting the underlying reasons for the growing interest in this concept and identifying its key components, criteria, and strategies. It further reviewed the principal explanatory models based on industry analysis, resource-based perspectives, competency-based approaches, and strategic analysis, and concluded by clarifying the relationship between employee empowerment and competitive advantage.

Concerning the empirical aspect, the fieldwork chapter presented the results of the empirical study, where the collected data were presented, analysed, and interpreted. Both partial and general results were derived through inductive reasoning. A chapter devoted to discussing **the results** in light of relevant theoretical frameworks and previous studies followed this.

The study reached several key **findings**, the most significant of which are as follows:

- Financial and non-financial incentives contribute to achieving the competitive advantage of Banque Nationale d'Algérie (BNA).
- Delegation of authority plays a significant role in achieving competitive advantage.
- Training enhances the bank's ability to achieve competitive advantage.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة.....
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
08	المبحث الأول: إشكالية الدراسة ومفاهيمها.....
08	المطلب الأول: إشكالية الدراسة.....
15	المطلب الثاني: تحديد مفاهيم الدراسة.....
15	الفرع الأول: تحديد المفاهيم الأساسية.....
15	أولاً: التمكين.....
15	1-الارهاصات الأولى لظهوره وتطوره.....
18	2-التمكين لغويا.....
18	3-التمكين اصطلاحيا.....
27	4-التمكين إجرائيا.....
27	ثانيا: الميزة التنافسية.....
29	1-الميزة لتنافسية اصطلاحيا.....
35	2-الميزة التنافسية إجرائيا.....
35	الفرع الثاني: بعض المفاهيم الثانوية.....
35	أولاً: تفويض السلطة.....
35	1-تفويض السلطة اصطلاحيا.....
35	2-الفروقات الجوهرية بين التمكين الوظيفي وتفويض السلطة.....
37	3-تفويض السلطة اجرائيا.....
38	ثانيا: المشاركة في اتخاذ القرار.....
38	1-المشاركة في اتخاذ القرارات اصطلاحيا.....
39	2-الفروقات الجوهرية بين التمكين الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات.....
40	3-المشاركة في اتخاذ القرارات اجرائيا.....
40	ثالثا: الإثراء الوظيفي.....

401-الإثراء الوظيفي اصطلاحيا.
412-الفروقات الجوهرية بين التمكين الوظيفي والإثراء
423-الإثراء الوظيفي اجرائيا.
42المبحث الثاني: أهمية الدراسة مبرراتها وأهدافها.
42المطلب الأول: أهمية الدراسة.
43المطلب الثاني: أهداف الدراسة
43المطلب الثالث: مبررات اختيار الموضوع.
43المبحث الثالث: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات.
43المطلب الأول: منهج الدراسة.
44المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
44الفرع الأول: الملاحظة
44الفرع الثاني: المقابلة
45الفرع الثالث: الاستمارة
49المبحث الرابع: مجالات الدراسة
49المطلب الأول: المجال المكاني
64المطلب الثاني: المجال الزمني
65المطلب الثالث: المجال البشري
65الفرع الأول: مجتمع الدراسة
67الفرع الثاني: العينة وأسلوب اختيارها
69المطلب الرابع: أساليب معالجة البيانات
691- الأسلوب الكمي
702- الأسلوب الكيفي
70المبحث الخامس: بعض الدراسات السابقة
..... الفصل الثاني: التمكين الوظيفي ومحدداته	
111المبحث الأول: دواعي تبني فكر التمكين
114المبحث الثاني: أهمية التمكين الوظيفي ومخرجاته
117المبحث الثالث: مستويات التمكين الوظيفي ونماذجه
128المبحث الرابع: أساليب التمكين الوظيفي وخطواته
130المبحث الخامس: المقاربات النظرية للتمكين الوظيفي
131المطلب الأول: التمكين الوظيفي في منظور بعض النظريات الكلاسيكية
131الفرع الأول: التمكين الوظيفي منظور البيروقراطي
133الفرع الثاني: التمكين الوظيفي في منظور نظرية الإدارة العلمية

134 الفرع الثالث: التمكين الوظيفي في منظور التكوين الإداري.
138 المطلب الثاني: التمكين الوظيفي في منظور بعض النظريات النيوكلاسيكية.
138 الفرع الأول: التمكين الوظيفي في منظور نظرية العلاقات الإنسانية.
139 الفرع الثاني: التمكين الوظيفي في منظور ديناميات الجماعة.
140 الفرع الثالث: التمكين الوظيفي في منظور نظريات الحاجات لدى ماسلو.
143 الفرع الرابع: التمكين الوظيفي في منظور نظرية ذات العاملين.
144 الفرع الخامس: التمكين الوظيفي في منظور نظرية X و Y.
146 الفرع السادس: التمكين الوظيفي في منظور نظرية الشخصية البالغة.
147 الفرع السابع: التمكين الوظيفي في منظور نظرية ليكارت.
148 المطلب الثالث: التمكين الوظيفي في منظور بعض النظريات الحديثة ومعوقاته.
148 الفرع الأول: التمكين الوظيفي في منظور نظرية النظم.
150 الفرع الثاني: التمكين الوظيفي في منظور الإدارة بالأهداف.
151 الفرع الثالث: التمكين الوظيفي في منظور النظرية الموقفية.
152 الفرع الرابع: التمكين الوظيفي في منظور نظرية الإدارة اليابانية.
154 الفرع الخامس: التمكين في منظور حركة الجودة والتميز.
156 المبحث السادس: معوقات التمكين الوظيفي.

الفصل الثالث: الأبعاد النظرية للميزة التنافسية وعلاقتها بعملية التمكين الوظيفي

162 المبحث الأول: دواعي الاهتمام بالميزة التنافسية للمنظمات.
164 المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية وأنواعها.
164 أولاً: مصادر وأنواع الرئيسية للميزة التنافسية ومقوماتها.
171 ثانياً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.
172 ثالثاً: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية.
174 المبحث الثالث: مقاربات الميزة التنافسية.
174 أولاً: النموذج المبني على هيكل الصناعة.
179 ثانياً: المقاربة المبنية على الموارد.
183 ثالثاً: المقاربة المبنية على الكفاءات.
190 رابعاً: تحليل (SWOT).
192 المبحث الرابع: علاقة التمكين الوظيفي بالميزة التنافسية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية ونتائجها

198 المبحث الأول: عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها.
198 المطلب الأول: عرض البيانات المتعلقة بمحور البيانات الشخصية.

203	المطلب الثاني: عرض البيانات المتعلقة بالمحور الخاص بدور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الميزة التنافسية...
220	المطلب الثالث: عرض البيانات المتعلقة بالمحور الخاص بدور تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية.....
228	المطلب الرابع: عرض البيانات المتعلقة بالمحور الخاص بدور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.....
239	المبحث الثاني. استخلاص النتائج.....
239	المطلب الأول: النتائج الجزئية.....
239	الفرع الأول: النتائج المتعلقة بالمحور الخاص بالبيانات الشخصية.....
240	الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بالمحور الخاص بدور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الميزة التنافسية.....
241	الفرع الثالث: النتائج المتعلقة بالمحور الخاص بدور تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية.....
243	الفرع الرابع: النتائج المتعلقة بالمحور الخاص بدور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.....
243	المطلب الثاني: النتائج العامة.....
243	الفرع الأول: النتائج المتعلقة بالفرضيات الجزئية.....
	أولاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى الخاصة بمدى مساهمة التمكين الوظيفي للعمال من منطلق توفر الحوافز في تحقيق الميزة التنافسية.....
244	تحقيق الميزة التنافسية.....
245	ثانياً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية الخاصة بدور تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية.....
246	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة الخاصة بمساهمة عملية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.....
248	المطلب الثالث: نتائج الفرضية العامة.....
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
251	المبحث الأول: مناقشة النتائج في ضوء بعض الدراسات السابقة.....
251	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الوظيفي.....
255	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية.....
258	المبحث الثاني: مناقشة النتائج في ضوء بعض النظريات.....
258	أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التمكين.....
258	1- نظرية العلاقات الإنسانية.....
258	2- نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية.....
259	3- نظرية Y لماكغريغور.....
260	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات الميزة التنافسية.....
260	1- في ضوء نظرية هيكل الصناعة.....
260	2- في ضوء نموذج الموارد.....
261	المبحث الثالث: توصيات الدراسة.....
264	الخاتمة.....
268	قائمة المراجع.....
282	الملاحق.....

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوانه	رقم
36	الفروقات بين مفهومي التمكين والتفويض	01
45	الدرجات وفق مقياس ليكارت الخماسي	02
49	عنوان الوكالات التجارية التابعة لمديرية البنك الوطني الجزائري على مستوى ولاية قسنطينة	03
65	توزيع العاملين حسب الفئات المهنية	04
68	عينة الدراسة ووكالات البنك التجارية	05
69	نتائج الاستثمارات النهائية	06
69	معامل ثبات أداة الاستمارة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)	07
186	نقاط التباين والاختلاف بين المقاربة الهيكلية ومقاربة الموارد الداخلية والكفاءات	08
198	جنس المبحوثين	09
199	عمر المبحوثين	10
200	بمستوى التعليمي للمبحوثين	11
201	الفئة المهنية للمبحوثين	12
202	أقدمية المبحوثين	13
203	أثر علاوة الأداء في تعزيز الجهد وتحقيق تحسين مستمر في العمل	14
204	مستوى قبول للمهام الإضافية مقابل مكافآت مالية تشجيعية	15
206	قبول التنقل إلى وكالات بعيدة مقابل علاوات	16
208	مدى تأثير المكافآت المجزية على الانضباط	17
210	مدى منح البنك مكافآت مالية للأداء المتميز	18
211	مدى تبني البنك للأفكار الجديدة	19
213	مدى تلقي العاملين الثناء والاعتراف عند أدائهم العالي	20
215	مدى توفر خيارات للتدريب التأهيلي لتعزيز الترقية	21
217	مدى تأثير فرص الارتقاء الوظيفي على الارتياح في العمل	22
218	مدى تأثير اشراك العاملين في القرارات على الالتزام بتطبيق القرارات	23
220	مدى اسهام التفويض في تسريع وتيرة تقديم الخدمات	24
221	حيز التفويض الذاتي في ضبط توقيت انجاز المهام وفق الأطر الزمنية المرسومة	25
222	مدى التفويض الذاتي في الاستجابة الفورية لمطالب المتعاملين وتسوية إشكالاتهم	26
223	حيز الاستقلالية الوظيفية في المعالجة العاجلة لتعطل أجهزة الصراف واستعادة البطاقات.	27
225	مدى الحرية الممنوحة في انتقاء آليات تنفيذ المهام	28

226	تنوع المهام العملية وانعكاسه على ديناميكية الأداء	29
227	اتخاذ القرار الذاتي في العمل ومدى الإحساس بالمساءلة عن نتائجه	30
228	تأثير التدريب في الحد من الأخطاء وزيادة دقة اتمام المهام	31
229	أثر التدريب في تحسين الانسيابية الزمنية وضبط المواعيد التنفيذية	32
231	أثر التدريب في تنمية مهارات التجاوب والتفاهم مع المتعاملين	33
232	أثر التدريب في تحسين التعامل مع المستجدات وإيجاد حلول فورية للعوائق الطارئة	34
234	اسهام التدريب في إيجاد حلول غير نمطية لتجاوز التحديات	35
235	مدى تأثير التدريب على التكنولوجيا الحديثة في تحسين المهارات	36
237	مدى تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة	37
238	مدى مساهمة التدريب في تعزيز استخدام أنظمة الحماية الإلكترونية	38

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوانه	رقم
119	مستويات التمكين وفق تدرج السلطة	01
121	مستويات التمكين وفق التحفيز المعنوي	02
122	مستويات التمكين وفق الاندماج:	03
128	نموذج DIANNA TERRIS لتمكين العاملين	04
142	يوضح هرم الحاجات لماسلو	05
198	توزيع المبحوثين حسب الجنس	06
199	توزيع المبحوثين حسب العمر	07
201	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	08
202	توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية	09
203	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	10

أدت التحولات المتسارعة في الاقتصاد والتكنولوجيا، لاسيما تلك المرتبطة بالرقمنة ووسائل الاتصال الحديثة، إلى تشكّل واقع جديد أرغم المؤسسات على إعادة ترتيب أولوياتها لمواكبة بيئة أعمال تتسم بعدم الاستقرار وتفاقم التنافس. وضمن هذا النسق المتغيّر، أصبحت المقاربات الإدارية التقليدية عاجزة عن مجاراة المتطلبات الراهنة، مما فرض الحاجة إلى الاعتماد على طاقات بشرية تتسم بالمرونة والوعي، بما يؤهلها للتفاعل مع التحولات وصناعة الفارق، لا الاكتفاء بالتكيّف معها. وفي هذا الإطار، برزت الحاجة إلى آليات داخلية فاعلة، وعلى رأسها تمكين المورد البشري، كخيار استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في وجه هذه التحولات المتسارعة.

أمام هذا المشهد، لم يعد كافيًا الاكتفاء بإدارة الأفراد عبر أساليب تقليدية، بل أضحّت المؤسسات مطالبة بتعزيز علاقات عمل تركز على الاحترام المتبادل، وإرساء بيئة تنظيمية تُغذي روح المبادرة، وتشجع على المشاركة الحقيقية في صناعة القرار. فالثقة لم تعد ترفًا تنظيميًا، بل أضحّت أحد المرتكزات الجوهرية لإطلاق الطاقات، وتحقيق أداء يتجاوز السقف المعتاد.

وفي هذا الإطار، لم يعد الرهان التنافسي يُختزل في حجم رأس المال أو تطور البنية التقنية، بل أصبح يقاس بمدى قدرة المؤسسة على توجيه طاقتها البشرية نحو الإبداع وإنتاج الحلول المتجددة. إذ لم يعد الموظف مجرد منفذ لتوجيهات جاهزة، بل فاعل رئيسي في بناء القيمة، ومحرك أساسي لدوائر الابتكار داخل المؤسسة، وهي عناصر تُعدّ اليوم أساس الاستمرارية ضمن سوق مفتوح على التقلبات.

وتبعًا لذلك، لم يعد مجرد الاعتراف بأهمية المورد البشري كافيًا، بل برزت الحاجة إلى أدوات إدارية فعالة تُطلق طاقاته الكامنة. ويُعدّ تمكين العاملين من أبرز هذه الأدوات، كونه يمثل البعد الإنساني في إدارة المورد

البشري، ويُشكّل حجر الزاوية في التنظيمات المعاصرة، حيث يتوقف عليه مصير المؤسسات نجاحًا أو تعثرًا على قدرتها في استثمار هذا المورد الحيوي.

لقد انعكس هذا التحول في توجه الفكر الإداري نحو إعادة تشكيل العلاقة بين العاملين والإدارة، وذلك من خلال تجاوز النماذج الصارمة إلى رؤى أكثر انفتاحًا وإنسانية. فظهرت مفاهيم تنظيمية حديثة جعلت من الثقة المتبادلة، والعمل التشاركي، وتحفيز الأفراد، أساسًا لبناء بيئة عمل متوازنة. ومن بين هذه التوجهات يبرز مفهوم تمكين العاملين، كآلية تنظيمية تمنح الأفراد مساحة أوسع من الحرية والمسؤولية، وتشجعهم على اتخاذ القرارات ضمن نطاقات واضحة، بما يعزز روح المبادرة، ويُنبّي قدراتهم الذاتية، ويرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة ككل.

أخذ هذا المفهوم (التمكين الوظيفي) نقلة نوعية في التصور الإداري المعاصر، حيث تحوّل دور الموظف من متلقٍ سلبي للتعليمات إلى شريكٍ معتبر في بلورة القرار، والمساهمة الفعلية في توجيه المسار المؤسسي. ويتجلى هذا التحول في إدراك المؤسسات الحديثة بأن الطاقة العقلية البشرية تمثل موردًا استراتيجيًا يعادل - بل يتفوق في أحيان كثيرة - على الأصول المادية، لا سيما في ظل بيئات تتسم بالتقلب، وتزداد فيها تطلعات المتعاملين... وبالتالي لم تعد العلاقة بين الإدارة والعاملين قائمة على الهيمنة العمودية، بل تطورت إلى نمط تشاركي يقوم على الاحترام والثقة المهنية، مما يعزز قدرة المؤسسة على استثمار مواردها البشرية بشكلٍ إبداعي ومنتج.

وانطلاقًا من أهمية تمكين العمال ودوره الحيوي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهمية تمكين العمال وظيفيًا من خلال الأبعاد المختلفة: (الحوافز المادية والمعنوية، وتفويض

السلطة، وبرامج التدريب) على تحقيق الميزة التنافسية. وذلك بإعتماد المعطيات النظرية المفسرة وما يرتبط بها من حقائق ميدانية.

وقد تضمنت الدراسة الراهنة خمسة فصول: ثلاثة فصولٍ نظرية، وفصلين ميدانيين جاءت كما يلي:

تم في الفصل الأول: عرض الإطار المنهجي للدراسة، تضمن إشكالية الدراسة وما تمخض عنها من تساؤلات وفرضيات، المفاهيم، أهمية الدراسة مبرراتها وأهدافها بالإضافة إلى منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات وكذا مجالات الدراسة والدراسات السابقة.

وفي الفصل الثاني تعرضنا إلى التمكين الوظيفي ومحدداته، من حيث دواعي تبنّيه، أهميته ومخرجاته، مستوياته وأساليبه، إضافة إلى مقارباته الكلاسيكية والحديثة، مع بيان أبرز معوّقاته.

أما الفصل الثالث فقد خصصناه للأبعاد النظرية للميزة التنافسية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي وتضمنت العناصر التالية: دواعي الاهتمام بالميزة التنافسية، وتحديد مقوماتها ومعاييرها واستراتيجياتها، كما استعرضنا النماذج الرئيسة المفسّرة القائمة على الصناعة، الموارد الكفاءات والتحليل الاستراتيجي، واختتمنا الفصل بتوضيح علاقة التمكين الوظيفي بالميزة التنافسية.

أما الفصل الرابع خصصناه للدراسة الميدانية ونتائجها فقد تم التطرق فيه الى عرض وتبويب البيانات في جداول إحصائية، واستخلاص النتائج الجزئية الخاصة بكل جدول إحصائي والنتائج المتعلقة بالفرضيات الجزئية وكذا الفرضية الرئيسية.

أما الفصل الخامس حُصص لمناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في سياق علمي ومقارن. في ضوء النظريات والدراسات السابقة بهدف الوقوف على نقاط الاتفاق أو الاختلاف في ذلك، وانتهينا إلى صياغة مجموعة من المقترحات والتوصيات القابلة للتطبيق في المنظمات والتي من شأنها تحقيق الميزة التنافسية لها ونذكر منها:

- إرساء منظومة تحفيزية تفاضلية تراعي تباين المهام والنتائج المتحققة، في ضوء ما أظهرته بعض الآراء من عدم كفاية النظم التحفيزية المعتمدة حاليًا في استنهاض دافعية عدد من الموظفين.
- إجراء تقييمات دورية لمدى فاعلية أساليب التحفيز المعتمدة داخل المؤسسة، باستخدام استبيانات ومقابلات مهنية مع الموظفين، لتمكين تعديل وتحسين هذه الأساليب استنادًا إلى النتائج العملية.
- يستلزم ضبط نطاقات التفويض لتجنّب التباس المهام، لا سيما في الإجراءات عالية الحساسية كاسترجاع وسائل الزبائن المحجوزة أو معالجة الإشكالات التفاعلية، وهي حالات تستوجب تمحيصًا إضافيًا رغم هامش التفويض الموسّع.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول: إشكالية الدراسة ومفاهيمها

المطلب الأول: إشكالية الدراسة

المطلب الثاني: تحديد مفاهيم الدراسة

الفرع الأول: تحديد المفاهيم الأساسية

أولاً: التمكين

1-الارهاصات الأولى لظهوره وتطوره

2-التمكين لغويا

3-التمكين اصطلاحيا

4-التمكين إجرائيا

ثانياً: الميزة التنافسية

1-الميزة التنافسية اصطلاحيا

2-الميزة التنافسية إجرائيا

الفرع الثاني: بعض المفاهيم الثانوية

أولاً: تفويض السلطة

1-تفويض السلطة اصطلاحيا

2-الفروقات الجوهرية بين التمكين الوظيفي وتفويض السلطة

3-تفويض السلطة اجرائيا

ثانيا: المشاركة في اتخاذ القرار

1-المشاركة في اتخاذ القرارات اصطلاحيا

2-الفروقات الجوهرية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والتمكين الوظيفي

3-المشاركة في اتخاذ القرارات اجرائيا

ثالثا: الإثراء الوظيفي

1-الإثراء الوظيفي اصطلاحيا

2-الفروقات الجوهرية التمكين الوظيفي الإثراء الوظيفي

3-الإثراء الوظيفي اجرائيا

المبحث الثاني: أهمية الدراسة مبرراتها وأهدافها

المطلب الأول: أهمية الدراسة

المطلب الثاني: أهداف الدراسة

المطلب الثالث: مبررات اختيار الموضوع

المبحث الثالث: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

المطلب الأول: منهج الدراسة

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

الفرع الأول: الملاحظة

الفرع الثاني: المقابلة

الفرع الثالث: الاستمارة

المبحث الرابع: مجالات الدراسة

المطلب الأول: المجال المكاني

المطلب الثاني: المجال الزمني

المطلب الثالث: المجال البشري

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

الفرع الثاني: العينة وأسلوب اختيارها

المطلوب الرابع: أساليب معالجة البيانات

3- الأسلوب الكمي

4- الأسلوب الكيفي

المبحث الخامس: بعض الدراسات السابقة

المبحث الأول: إشكالية الدراسة ومفاهيمها

المطلب الأول: إشكالية الدراسة

نتيجة لعوامل موضوعية خاصة ما تعلق منها بالثورة الالكترونية والعولمة المتنامية للاقتصاد، وما صاحبها من تطور مذهل في نظم الادارة والتسيير؛ عرفت المنظمات الحديثة وتعرف تغيرات جوهرية في بنائها ووظائفها وأساليبها التنظيمية. وذلك في محاولة لمسايرة هذه التغيرات والتكيف مع المعطيات التي كشفت عنها البيئة المحيطة سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا باعتبارها بنيات مفتوحة تتأثر بها وتؤثر فيها. وفي ظل هذا التحول في بيئة الأعمال التنافسية تبنت هذه المنظمات استراتيجيات وخطط علمية وعملية، لتحقيق التفاعل الايجابي مع هذه البيئة وضمان مكانة فيها، وتجاوز كل ما من شأنه تعطيل مسيرتها في الاستقرار والنمو والتطور وتحقيق المكاسب الاقتصادية والاجتماعية التي يتحقق لها بمقتضاها التفوق والميزة التنافسية... وبالتالي ضمان منتج سلعي أو خدمي يستجيب لتطلعات الزبائن ويحقق الرضا للعمال. لهذا عملت المنظمات على استحداث مفاهيم مناسبة تتمحور أساسا حول أهمية الاهتمام بالمدخل البشري وتنميته باعتباره حجر الزاوية في أي تنظيم مهما كانت طبيعته؛ والعامل الحاسم في تحقيق المنظمة لأهدافها، وتوجيه مسارات التطور والتميز فيها؛ معتمدة في ذلك على طرق تنظيمية وأساليب تسيير حديثة؛ تتجاوز تلك الطرق والأساليب التقليدية المفرطة في المركزية وإجراءاتها التنظيمية المعقدة، التي كثيرا ما تحد من قدراتهم وقيامهم بمهامهم على الوجه الأكمل، والاضطلاع بمسؤولياتهم فيها عن طريق ايجاد بيئة تنظيمية مشبعة لاحتياجاتهم، ومشجعة على المبادرة والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرار.

ويأتي على رأس هذه المفاهيم مفهوم التمكين الوظيفي، وهو مفهوم يتعدى في مراميه ومقاصده تلك الفلسفة الإدارية التقليدية التي تقوم على الهرمية البيروقراطية الجامدة، وما يرتبط بها عادة من شلل في القدرات وبطء في الأداءات. بل يقوم على فلسفة قوامها القدرات والإمكانات اللا محدودة للعمال في المواقف المهنية المختلفة، ووجوب الثقة فيها من خلال تحريرها وتوفير المناخ الداعم والمساند لها؛ وما يترتب على ذلك من رضى مهني واستجابات ايجابية وسريعة للمتغيرات التنظيمية المختلفة. وهو (تمكين العمال وظيفيا) بذلك يعتبر دافعا حقيقيا ومدخلا استراتيجيا لتحقيق الكفاءة التنظيمية التي تتحقق بمقتضاها الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات.

ويعد التمكين الوظيفي في علاقته بالميزة التنافسية للمنظمات أحد أهم المواضيع التي اولها الفكر الإداري الحديث أهمية خاصة؛ سواء على الصعيد النظري أو العملي. وكذلك ذهبت التخصصات ذات العلاقة (إدارة المنظمات، علم الاجتماع التنظيمي، علم النفس التنظيمي، القانون، الخدمة الاجتماعية...) وتزامن ذلك خاصة مع الفشل الذريع الذي كشفت عنه ممارسات وتطبيقات النموذج البيروقراطي المוגل في النمطية والتشدد والرقابة المباشرة واللصيقة. ويأتي هذا التوجه في سياق نظري ساقه عديد المفكرين والعلماء وعل رأسهم كل من مازلو وبورتر في هرميهما للحاجات بإدراجهما لحاجات الابداع والابتكار وتحقيق الذات في المستويات العليا، وهيرزبرغ في طرحه لمفهوم الرضا الوظيفي في علاقته بالتحفيز خاصة الداخلي منه وعملية إثراء الوظائف، وماقريغور في تعرضه لنظرية (Y) التي تفترض أن العاملين لديهم القدرة على الابداع والابتكار إذا ما أتاحت لهم الفرصة لذلك، وفروم في نظريته (التوقع) التي يرى فيها أن منح العمال الصلاحيات يزيد من توقعاتهم بأن جهم سيؤدي إلى أداء أفضل ومكافآت مناسبة، ونظرية الموارد والقدرات التي تذهب إلى أن التمكين والوظيفي يعزز ديناميكية المؤسسة من خلال إشراك الموظفين في تطوير الحلول للمنظمة، وميرتون في نقده لجمود البيروقراطية، وويليام أوشي في تناوله

لنظرية (Z)،... وغيرهم من منظري السلوك التنظيمي الذين دعوا إلى إضفاء معنى أكثر عمقا للعمل يقوم على منح العمال حرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرار في الحدود الممكنة التي تتيحها العمليات التنظيمية المختلفة (تزويد العمال بالمعلومات، تدريب كاف لهم، منحهم فرص التصرف والمشاركة في اتخاذ القرار...)، وتوفير الموارد والإمكانيات المناسبة والدفع لاستخدامها عن طريق تحفيزات ومكافآت مناسبة... كما أدت عديد الدراسات والبحوث العلمية أهمية التمكين الوظيفي ودوره في تحقيق أهداف المنظمات على اختلاف أنواعها.

وتستهدف عملية التمكين الوظيفي للعمال عديد الأهداف التي يتحقق بموجبها صالح طرفي العلاقة (العمال والمنظمة) والمجتمع بوجه عام، ومنها خاصة:

1 . تحقيق رضا للعمال وحسن اندماجهم وولائهم للمنظمة من خلال الثقة في امكانياتهم وتلبية احتياجاتهم.

2 . تعزيز تجارب العمال ونموهم المهني وبالتالي ارتقائهم في السلم المهني.

3 . تحرير العمال من الرتابة والروتين والنمطية في أداء الأعمال، وسرعة التعاطي مع المواقف المستجدة.

4 . تعزيز جودة الأعمال من خلال منح العمال فرص ايجاد حلول ابداعية او ابتكارية.

5 . التوسع في نظامي الشعور بالمسؤولية والمحاسبة والرقابة الذاتيين للعمال، وهما أنجع النظامين في المنظمات الحديثة.

وحتى تؤدي عملية التمكين الوظيفي دورها بفعالية في إنجاز المهام ضمن الأطر الزمنية المحددة لكل مهمة، وإيجاد الحلول السريعة والمبتكرة للمشكلات، والتعامل بإيجابية مع تعطل وسائل العمل على نظام من العناصر المتكاملة التي يتحقق من خلالها الأداء التنظيمي الفعال والولاء الشخصي للعمال، الذي يتحقق بموجبهما المخرجات الكفيلة بتحقيق التفوق والتميز للمنظمة؛ ومن هذه العناصر ما يلي:

أ. خلق بيئة تنظيمية مشبعة بنظام للحوافز بشقيها المادي والمعنوي، تكافئ منطقيا مخرجات العملية وتشعر العمال بالتقدير لمبادراتهم ومساهماتهم ومقترحاتهم، وذلك عن طريق تشجيعهم ومكافئتهم على ذلك.

ب. الثقة في إمكانيات العمال ومقدراتهم في إنجاز الأعمال، ومنحهم الصلاحية والسلطة في اتخاذ القرار في الحدود المسموح بها وظيفيا.

ج. تزويد العمال بالمعلومات الكافية المتعلقة بأهداف المنظمة وسياساتها التنظيمية ومتطلبات إنجاز المهام والأعمال؛ وما يتعلق بها من العمليات والإجراءات التي تسمح لهم باتخاذ القرارات المناسبة.

د. تمكين العمال وظيفيا من خلال برامج تدريب مناسبة ومستمرة تسمح لهم بالتحكم في المهام الموكلة لهم وتطوير مهاراتهم فيها.

هـ. منح العمال صلاحية اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم، وتزويدهم بالأدوات والتقنيات ذات العلاقة؛ بالإضافة إلى مساندة لهم فيها من خلال الاشراف والتوجيه والتشجيع.

وفي هذا السياق تعتبر منظومة الحوافز بشقيها المادي والمعنوي من المتطلبات الأساسية التي تساهم مساهمة فعالة في ترسيخ ثقافة التمكين الوظيفي، ووسيلة لخلق الدافعية وتوجيه السلوك في الاتجاه

الذي يعزز أداء العاملين لأعمالهم ورفع معنوياتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وشعورهم بالمسؤولية وتفعيل قدراتهم الذاتية وثقافة المشاركة لديهم، وإزالة العوائق المادية والنفسية التي تحول دون تحمل مسؤولياتهم والمبادرة بإنجاز الأعمال... ومالم يشعر العمال بثمين نتائج أعمالهم بنظام عادل للمكافآت وتقديرا للمجهودات، وتدعيما للمواقف يتناسب موضوعيا مع الجهود المبذولة والمبادرات المتخذة فإن ذلك يحول دون بذل الجهود والارتقاء بجودة الأعمال التي يتحقق من خلالها للمنظمة التميز الايجابي... ويشكل التدريب المهني على اختلاف أنواعه (فني أو اجتماعي...) ومداه الزمني أحد الركائز الأساسية في تمكين العمال وظيفيا بالكيفية المناسبة، وتجنبهم اتخاذ القرارات العشوائية من خلال تزويدهم ببرامج تدريبية مصممة بطريقة علمية تتناسب مع طبيعة الوظائف والمهام الموكلة لهم، وتسمح للعمال من الحصول على المعرفة والمهارة التقنية منها والشخصية والعلائقية؛ التي تمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية بثقة ودقة، واحترام للوقت والسرعة في انجاز المهام بطرق علمية مبتكرة... كما تعتبر عملية تفويض سلطة اتخاذ القرار بعدا أساسيا من أبعاد عملية التمكين الوظيفي للعمال، ومكون اساسي منها يمنح لهم القدرة على التصرف واتخاذ القرار بشكل مستقل، و دون الرجوع في كل مرة إلى موافقة الأجهزة الرقابية والاشرفية ذات العلاقة، ودون تدخل مباشرين ومستمرين منها في كل مرة. وتعكس العملية ثقة المنظمة في كفاءة وقدرة عمالها وما يترتب عليها من التزام اخلاقي؛ وهي حاجة اساسية تعزز العلاقة بين العمال ومنظمتهم. إن تحرير إرادة العمال في القيام بمهامهم بطرق مبتكرة وبالمرونة والسرعة المطلوبتين وعدم تحميلهم تبعات بعض القرارات غير الصائبة يحزر إرادات وطاقات العمال في الابداع والابتكار؛ بما يسمح للمنظمة بتحقيق البقاء والتميز والارتقاء في سلم المال والأعمال.

تأسيسا على ما سبق ومن أجل تسلط الضوء على هذا الموضوع (التمكين الوظيفي للعمال في

علاقته بالميزة التنافسية للمنظمة) في واقع بنك الوطني الجزائري تم طرح التساؤل المركزي التالي:

■ ما مدى مساهمة التمكين الوظيفي للعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؟

وبناء على الأبعاد المشكّلة لعملية التمكين الوظيفي للعمال (التحفيز، التدريب، تفويض السلطة)

في علاقته بالميزة التنافسية للمنظمة المعتمدة في هذه الدراسة طرحت التساؤلات الفرعية التالية:

1 . هل يؤدي التمكين الوظيفي للعمال باستخدام عملية التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية

للمنظمة من خلال دورها في الرفع من مستوى الأداء وتحقيق الرضا في المنظمة؟

2 . هل يؤدي التمكين الوظيفي للعمال من خلال عملية التدريب دوره في تنمية المهارات ورفع

كفاءة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؟

3 . هل ان لعملية التمكين الوظيفي للعمال من خلال منح تفويض السلطة ومنح الصلاحيات دورا

في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ضمان مرونة الأعمال وسرعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات...؟

وانطلاقا من هذه التساؤلات صيغت مجموعة من الفرضيات نوردتها في الآتي:

الفرضية الرئيسية:

- يساهم التمكين الوظيفي للعمال إيجابيا في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الأولى: يساهم التمكين الوظيفي للعمال من منطلق توفر الحوافز في تحقيق الميزة

التنافسية، وذلك من خلال الرفع من مستوى الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

الفرضية الثانية: لعملية التمكين الوظيفي للعمال من خلال منح تفويض السلطة والصلاحيات دورا في ضمان مرونة الأعمال وسرعة الاستجابة مع المتغيرات وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

الفرضية الثالثة: يساهم التمكين الوظيفي للعمال من خلال التدريب ودوره في تنمية المهارات ورفع كفاءة الأداء في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

وتستند كل فرضية من الفرضيات السالفة الذكر إلى جملة من المؤشرات منها خاصة:

أ. المؤشرات المتعلقة ببعدهم الحوافز:

بيئة تنظيمية تستوعب المبادرات غير التقليدية والأفكار المبتكرة، منح الوقت والتوقيت المناسبين للأعمال، التشجيع على الابتكار والابداع، تمييز نتائج الأعمال من خلال المكافآت المالية والدعم المعنوي من تقدير وثناء، فرص الارتقاء الوظيفي ...

ب. المؤشرات المتعلقة ببعدهم التدريب:

حسن تطبيق المعلومات المكتسبة واستثمارها، الدقة والتحكم الجيد في أداء العمل، الاستجابة السريعة والمباشرة لمتطلبات العمل، تنمية المهارات والقدرات، تنمية مهارة التواصل وبناء العلاقات، تمكين العمال من التفاعل مع التحولات التكنولوجية وآليات عملها

ج. المؤشرات المتعلقة ببعدهم تفويض السلطة:

منح مستوى من الاستقلالية والصلاحية في تحديد واختيار أنجع طرق العمل، تنمية الشعور بالمسؤولية والمحاسبة الذاتية عن الأعمال، الدعم والتوجيه، توفير إمكانيات ووسائل العمل، تمكين العمال من التعامل مع المتغيرات المفاجئة وتقديم الحلول، عدم تحميل العمال النتائج السلبية لبعض القرارات ...

المطلب الثاني: تحديد مفاهيم الدراسة

تعتبر مرحلة تحديد مفاهيم الدراسة مرحلة أساسية في بناء الإطار النظري حيث تساعد في تحليل وتفكيك المفهوم إلى أبعاد ومؤشرات قابلة للقياس والاختبار الإمبريقي.

الفرع الأول: تحديد المفاهيم الأساسية

أولاً: التمكين

1-الارهاصات الأولى لظهوره وتطوره:

يشير Rees and Porter إلى أن البدايات الأولى لمفهوم التمكين تعود إلى الولايات المتحدة الأمريكية خلال ستينيات القرن العشرين، حيث بادرت الحكومات ذات الطابع الديمقراطي آنذاك إلى تنفيذ مشاريع تنمية طموحة تحت شعار "المجتمع العظيم"، كخيار لا مفر منه في التعامل مع بعض الفئات المجتمعية، ولا سيما تلك التي تنتمي إلى أقليات عرقية وتواجه عراقيل اقتصادية وثقافية متراكمة. ومع مرور الوقت، وجد هذا المفهوم طريقه إلى بيئة العمل التنظيمي، حيث بدأ يُطبق بشكل عملي من خلال إعادة توزيع الصلاحيات باتجاه المستويات التشغيلية الأدنى، بهدف تعزيز قدرة المؤسسة على

بلوغ غاياتها بكفاءة. وقد ترافق هذا التوجه مع مجموعة من التحولات التنظيمية الكبرى، مثل: تفكيك الهياكل التقليدية، وتخفيف المستويات الإدارية، وتراجع الثقة في أساليب التخطيط المركزي.

كل هذه التحولات جاءت كرد فعل مباشر على وتيرة التغيرات المتسارعة، التي فرضتها العولمة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، الأمر الذي ساهم في ترسيخ ممارسات التمكين ضمن مؤسسات القطاع الخاص بشكل متنامٍ وملحوظ.¹

ترتبط جذور مصطلح "التمكين (Empowerment)" اشتقاقياً بمفهوم "القوة (Power)"، الذي بدأ يحظى باهتمام متزايد في علم النفس الاجتماعي منذ ستينيات القرن العشرين، خاصة عند تناوله ضمن أدوار الإدارة والقيادة داخل البنى التنظيمية. وقد شكّل النموذج الذي وضعه العالمان "فرنش" و"رافين" إحدى اللبنيات الأساسية لفهم أشكال القوة داخل المؤسسات، حيث صنفها إلى خمسة أنماط رئيسية: قوة المرجعية، القوة التشريعية، سلطة المعرفة، قوة العقاب، وقوة الحوافز.

وتُفهم القوة في هذا السياق كعلاقة دينامية بين الأفراد، ما جعلها محوراً لاهتمام الفلاسفة وعلماء السلوك والاجتماع. وفي هذا الإطار، سعى "جون ديوي" - خاصة في مؤلفه الديمقراطية والتربية - إلى تقديم قراءة مغايرة لمفهوم القوة، بوصفها قدرة كامنة على التعلّم والتطور، حتى لدى العاملين الذين يفتقرون إلى الخبرة الميدانية.

ويرى "ديوي" أن اتساع أثر القوة يتوقف على مدى احتياج الآخرين لها، وعلى مرونة الفاعل في تكيف خطته، أو تعديل أساليب العمل، أو إعادة تشكيل قنوات التواصل بحسب المستجدات.

¹ إحسان دهب جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني: إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 18.

وانطلاقاً من المعنى اللغوي، فإن أصل كلمة "Power" يعود إلى المفردة "Potter" في كلٍّ من اللغتين الفرنسية واللاتينية، والتي تحيل إلى فكرة القدرة أو الاستطاعة. ومن هذا المنطلق، تولّد مفهوم "التمكين" بوصفه سيرورة تهدف إلى تنمية الوعي وبناء القدرات الذاتية، بما يسمح للفرد بتوسيع نطاق مشاركته، واتخاذ قرارات مؤثرة، وإحداث تحوّل ملموس في محيطه. ويشمل ذلك أيضاً تنمية مهارات التفاوض، والتمكّن من التأثير في أنماط التفاعل والعلاقات داخل المنظومة.¹

تفيد المراجع الغربية بأن الظهور الأول لمصطلح "التمكين" ومشتقاته يرجع إلى القرن السابع عشر،

وتحديداً من خلال الكاتب Hamon L'Estrange في مؤلفه الموسوم The Reign of King Charles، حيث استخدم المفهوم بما يتقاطع مع دلالات الاستقلالية ومنح الصلاحية.

كما ظهرت معاني قريبة ضمن مصطلحات مثل Permit و Enable، والتي وظفها الشاعر

John Milton عام 1667 في ملحمة الشهيرة Paradise Lost.

أما في السياق الأمريكي، فتُعد "ماري باركر فوليت" من أوائل من تناولوا مفهوم التمكين بشكل

منهجي، إذ طرحت تمييزاً جوهرياً بين نمطين من القوة: "القوة مع الآخرين (power with)" و"القوة على الآخرين (power over)".

¹فؤاد عيشور وحلمي دريدش: دراسة تحليلية لمفهوم التمكين التنظيمي على ضوء ما ورد في الفكر الإداري المعاصر، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 04، 2021، ص 246، 247.

ودعت "فوليت" إلى تعزيز النموذج الأول، القائم على التشاركية والتكامل، مقابل تقليص النموذج الثاني، المبني على الهيمنة والسلطة الفوقية، مما شكل أساساً فكرياً متقدماً لمفهوم التمكين في الفكر الإداري الحديث.¹

2- التمكين لغويًا:

وردت كلمة "التمكين" في لسان العرب للدلالة على المقدرة والاستطاعة.²

وجاءت كلمة "التمكين" في معجم الوسيط مشتقة من الفعل "مكّن"، ومعنى (مكّن له في الشيء) أنه أسبغ عليه نفوذاً وهيمنة داخله، أما (أمكّنه من الشيء) فتعني أنه أتاح له سبيل السيطرة عليه، وهياً له ظروف التملّك والتصرف فيه دون عائق.³

أما "التمكين" في اللغة الإنجليزية، كما ورد في قاموس أكسفورد Oxford، فقد تم ربطه بمفهوم التفويض، وجاء التعريف على النحو التالي:

Give someone the power or authority to do something.⁴

3- التمكين اصطلاحياً

"عرفه "كونجر" و"كنونجو Conger and Kanungo" بأنه : "بناء تحفيزي يعمل على تدعيم إحساس المورد البشري بفعاليتته الذاتية في العمل".

¹ فوزية برسولي: أثر التمكين في أداء المورد البشري-دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية-أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2017، ص 07.

² جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، 2008، ص 32

³ مجمع اللغة العربية، معجم الوسيط، ط 04، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2004، ص 881.

⁴ Oxford, oxford learners Pocket Dictionary (04 Ed.), uk, oxford university press.

كما عبر عنه بأنه: "حالة تحفيزية ناتجة عن الشعور بالكفاءة"¹.

عرفه "بوان" و "لاولير **BOWEN and LAWLER** "على أنه: "هي وضعية نفسية تتبلور لدى العامل حين يُمنح هامشًا من الاستقلالية، مما يسهم في تعزيز شعوره بالكفاءة الذاتية ويزيد من تقديره لما يملكه من معارف وخبرات، بما يمكنه من اتخاذ قراراته بشكل مستقل وتحديد المسارات التي يراها ملائمة لتحقيق أهدافه"².

عرفه "توماس" و "فلتوهس **Thomas and Vethouse** "بأنه: تعزيز الدوافع الذاتية المرتبطة بطبيعة المهمة، والتي تتأثر بالظروف الفردية الخاصة بالعامل، وتؤدي بشكل مباشر إلى شعوره بالرضا وزيادة مستوى التحفيز لديه"³.

عرفته "سبرينزر" بأنه: "أداة تحفيزية تظهر في أربعة أساسية هي: المعنى، الجدارة، الاستقلالية، والشعور بالتأثير"⁴. وسنوضح هذه الأبعاد فيما بعد.

¹ جنات بوخمخم: مساهمة التمكين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجامعة أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02، 2019/2018، ص 15.

² غرير فتحي: تبني استراتيجية التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادية، المجلد 09، العدد 02، 2015، ص 273.

³ عمري وفاء: دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية-دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل الكهربائية بيسكرة-أطروحة دكتوراه في علم اجتماع إدارة وأعمال، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2015/2014، ص 86.

⁴ مصطفى محمد أحمد الكردوي: التمكين النفسي للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر، 2010 https://www.researchgate.net/profile/Mostafa_Alkerdawy/publication/306038555، ص 07.

يعرفه كل من "كونزاك" و"ستيلي **Stelly**" " **Konzak** " "على أنه: "عملية لتحسين مشاعر
الفعالية الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تعرقل سير العمل وإزالة كل من
الممارسات التنظيمية والتقنيات غير الرسمية من خلال توفير معلومات فعالة".¹

يعرفه "**RODIGUEZ**" "**LLEWELL**" أن التمكين النفسي يستند على الإدراكات
والتصورات وليس على السياسات والممارسة التنظيمية، وبذلك فإن التمكين النفسي يعنى بفهم وإدراك
العاملين واستكشاف مدى رغبتهم في التمكين".²

يعرفه **سعيد جاب الرب**: "أحد مداخل التطوير الإداري، حيث يرمي إلى إدماج العاملين في
مختلف الدرجات الإدارية ضمن عملية اتخاذ القرار، وتمكينهم من هامش مستقل للمبادرة في ابتكار
حلول للمشكلات التي تواجههم، من خلال نشر ومشاركة قوة اتخاذ القرارات في كل مكان المؤسسة".³

عرفه "**JONES GARETH** **جونس غريته**": التمكين هو مسار تنظيمي يُفضي إلى إسناد
صلاحيات حقيقية للعاملين، تتيح لهم المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات الحاسمة، مع ما يستتبع ذلك
من التزام مباشر بتحمّل مسؤولية الآثار المترتبة على تلك القرارات".⁴

¹ شبيخي مليكة وآخرون، تأثير التمكين النفسي على أداء الوظيفي للعاملين-دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بسعيدة-المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد
05، العدد 02، 2020، ص 75.

² حسان دهب جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص 38.

³ سعيد محمد جاب الرب: جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس، مصر، 2008، ص 57.

⁴ نادية عدلية وعادل بومجان: تكامل التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 07،
2018، ص 182.

عرفة محمود حسين الوادي بأنه: "توسيع نطاق التفويض الممنوح للعاملين ضمن حدود المهام المحددة لوظائفهم كما يقتضي توصيفها، مع فتح المجال أمامهم للإسهام بحرية في السياق المهني المحيط بهم وإبداء الرأي في أمور متصلة بسياق الوظيفة".¹

عرف على أنه: "عبارة عن السماح للأفراد بقدر أكبر مسؤولية صنع القرارات".²

عرفه أتوري Ettore بأنه: "إتاحة المجال للعاملين، خصوصاً في المستويات التنظيمية الدنيا، لممارسة قدر من الاستقلالية في اتخاذ القرار، مع التعامل معهم كشركاء في بيئة العمل. ويشمل التمكين تجاوز مجرد التفويض، ليضم إشراكهم في تحديد الأهداف والمساهمة في توجيه المسار العملي".³

عرفه إحسان دهش جلاب بأنه: "عملية إعطاء الأفراد العاملين الإذن لاتخاذ القرارات الخاصة بإنجاز الأعمال المناطة بهم في الوقت المحددة".⁴

ويعرف كذلك بأنه: "وثقهم عملية التمكين على أنها إشراك العاملين في مواقع تنفيذية مع القيادات الإدارية في صلاحيات اتخاذ القرار، ضمن منظومة عمل تستند إلى وضوح الأدوار، وبناء الثقة، وتوفير التأهيل والدعم، بهدف تحقيق مصالح المنظمة ومنسبها، والسعي الدائم نحو تحسين الأداء والتطوير المستمر".⁵

¹ محمود حسين الوادي، التمكين في العصر الحديث: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 22.

² Sasiadek, Individual IN affluence factors the Impact Employee Empowerment, A multi case study USA capella University, 2006, p 369.

³ بوخمخ عبد الفتاح وبوتاعة سليمة: إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 01، 2015، ص 41.

⁴ إحسان دهش جلاب: إدارة الموارد السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 446.

⁵ عبد الرزاق سلام وآخرون: التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين-دراسة استطلاعية للآراء عينة من موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، مجلد 05، العدد 01، 2019، ص 107.

عرفه **DIMITRIADES** هي آلية تهدف إلى تمكين وتأهيل الرأسمال البشري داخل المنظمة بما يكفل له القدرة على اتخاذ قرارات رشيدة، ذات كفاءة ومردودية عالية، تُفضي إلى تعزيز الجودة بصورة متواصلة".¹

عرفه **علي السلمي** بأنه: " تعزيز قدرات الأفراد من خلال إتاحة المجال أمامهم للمساهمة الفاعلة وتوظيف إمكاناتهم الفكرية بأقصى طاقتها في معالجة التحديات المهنية والارتقاء بمستويات الأداء والإنتاجية".²

عرفه **محمود حسين الوادي** بأنه: " تمكين العاملين من هامش أوسع من الاستقلالية ضمن نطاق مهامهم المحددة، وفقاً لما ينص عليه توصيف الوظيفة، مع السماح لهم بالمشاركة الفاعلة في القضايا المرتبطة بسياق العمل وإبداء آرائهم بشأنها".³

عرفه **غوتش GOETSCH** بأنه: "تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم المهنية لتعزيز مساهماتهم في تطوير العمل".⁴

عرف أيضاً بأنه: " مجموعة من الآليات والإجراءات الهادفة إلى تنمية الكفاءات والمهارات الفردية، بهدف رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية، بما ينعكس إيجاباً على تطور المنظمة ونموها".⁵

¹ سامي مراد وشرين سلام، أثر التمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية وفق رؤية المملكة 2030 دراسة ميدانية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2019، ص 51.

² المرجع السابق، ص 51.

³ محمود حسين الوادي، التمكين في العصر الحديث، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 22.

⁴ معمر قوادي فضيلة، تفعيل دور التمكين في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 03، 2020، ص 291.

⁵ رباحي زهيدة، التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي للأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية-دراسة ميدانية بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر 03-أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص موارد بشرية، جامعة الجزائر 03، 2017/2018، ص 21.

وعرفه آخرون بأنه: " سناد مهام أوسع لفرد ما، ومنحه مساحة أعمق من الصلاحيات عبر التأهيل

المستمر، وبث الثقة فيه، ومدّه بالإسناد النفسي والمعنوي."

ويمكن تعريفه بأنه: " تحويل جزء مناسب من الصلاحيات إلى العاملين لتمكينهم من تنفيذ

مهامهم باستقلالية، دون رقابة مباشرة، مع توفير الدعم اللازم لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم، سواء من خلال

الموارد أو بيئة العمل، إلى جانب التأهيل المهني والسلوكي، وبناء الثقة وتقييم الأداء وفق أهداف محددة

سلفاً".¹

يعرفه ناصر العديلي على أنه: " عملية تهدف إلى تعزيز الإمكانيات الفردية والجماعية لدى العاملين،

من خلال إشراكهم الفعّال في تداول المعلومات واتخاذ القرارات وتنفيذ المهام الإدارية، بما يعزز شعورهم

بالمسؤولية الوظيفية ويدعم مسارات التطور والإبداع".²

عرف بأنه: " ويُقصد بالتمكين هنا تزويد الفرد بالقدرة العملية لاتخاذ ما يلزم من إجراءات لضمان

رضا الزبائن، مع منحه الثقة الكافية للاختيار والتصرف بما يراه مناسباً، دون التقييد بالرجوع المستمر إلى

الإدارة لأخذ الموافقة".³

تباينت التوصيفات التي قدمت للتمكين وذلك تبعاً لاختلاف المنطلقات والمشارب الفكرية

والمعرفية إلا أن رغم هذا الاختلاف الواضح والجلي، لكن هذه التعاريف السابقة الذكر لم تصل لدرجة

¹ بوخمخيم عبد الفتاح وبوتاعة سليمة، مرجع سابق، ص 44.

² رياحي زهيدة، مرجع سابق، ص 20.

³ رياحي زهيدة، مرجع سابق، ص 20.

التناقض الصارخ بل ساهمت في رسم صورة متكاملة ومتعددة ومتنوعة لهذا المفهوم ويمكن تجميع اجتهادات الباحثين ضمن ما يلي:

3-1 تعريف التمكين وفق من ينظر إليه على أنه جانب سلوكي نفسي:

يركز على الحالة الإدراكية للعامل والذي يهدف إلى إثارة مشاعر وأحاسيس المرؤوسين نحو الفعالية الذاتية والاستقلالية لإنجاز ما يطلب منهم من مهام، فهو إحساس داخلي نابع من إرادة الفرد ذاته تمثل القوة والسلطة دافعا لتأثير والتحكم، وقد ظهر التمكين النفسي في أعمال كل من: Conger،

Spreitze، Vethouse، Thomas، Kamungo

أبعاد التمكين النفسي:

● أ-الشعور بمعنى العمل: يصف (Pratt and Ashford) المعنى بأنه شعور الموظف بأهمية العمل

الذي يؤديه، في حين يرى Thomas and Vethouse أن المعنى يشير إلى قيمة المهمة التي

يؤديها الفرد مقارنة بما يضعه لنفسه من معايير ومثل، أما and Oldham Hakman يرى أن

المعنى هو درجة التوافق بين متطلبات القيام بالعمل وقيم ومعتقدات وسلوك الفرد .

تشير الدراسات إلى أن إدراك الفرد لمعنى المهمة مرتبط بنظرته إلى قيمة العمل الذي يؤديه. ويتعزز

هذا الإدراك عندما يتمكن من التعبير عن ذاته ضمن سياق عمله، وهو ما يتحقق في إطار التمكين على

المستوى النفسي

يتضح مما سبق أن بعد معنى العمل يمكن تلخيصه في إحساس العاملين بقيمة وأهمية العمل والمكانة التي يحتلها في المجتمع بالإضافة إلى الشعور بالقدرة على التأثير مما يولد صلة عميقة بالعمل والالتزام التام بالمسؤوليات.

● ب-الشعور بالتأثير: ويعرف بمدى إحساس الفرد بأن له تأثير على بيئة العمل، كما هو قدرة الفرد على إحداث تأثير فعلي في مخرجات العمل عبر مختلف مستويات المنظمة، سواء كانت استراتيجية، إدارية أو تشغيلية.

وقد عرفته "سبريتزر": " بأنه الدرجة التي يعتقد الفرد أن عمله يحدث فرقا كبيرا في تحقيق الغرض من المهمة، وإلى أي مدى يعتقد الفرد أنه يمكن أن يؤثر على النتائج التنظيمية".¹

وما يمكن استخلاصه من هذا البعد قدرة العاملين على إحداث وصنع الفرق في مخرجات ونتائج بيئة العمل .

● ج-الكفاءة أو القدرة: تعكس هذا البعد قناعة الفرد بقدرته الذاتية على إنجاز مهامه بكفاءة، وهو ما يتقاطع مع مفهوم الإتقان الذاتي أو الكفاءة الشخصية المدركة وترى "سبريتزر" أن المقدره تعني الشعور بأن العاملين لديهم الثقة في مهاراتهم وإمكانياتهم على أداء العمل بشكل أفضل.²

بتعبير موجز يشير هذا البعد إلى شعور العاملين بالثقة في مهاراتهم وقدراتهم على إنجاز العمل بكفاءة وفعالية.

¹خيرية عبد فضل الخالدي، التمكين النفسي وتأثيره على السلوك الإبداعي دراسة تطبيقية في مديرية بيئة القادسية، مجلة المنتدى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2018، ص 68-88.

²خيرية عبد فضل الخالدي، مرجع سابق، ص 74.

- د-الاستقلالية وحرية التصرف (حق الإرادة والاختيار): تمثل إحساس الفرد بامتلاكه حرية اتخاذ القرار عند أداء المهام، بحيث يتمكن من اختيار الأسلوب أو البديل الأنسب لإنجاز العمل وفق ما يراه ملائمًا مع وجهة نظره وتقديره الخاص.¹

والاستقلالية حسب «Wilkinson وليكنسون» تعني إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات ومنح العاملين صلاحيات واسعة تسمح لهم باتخاذ الإجراءات التي تتعلق بمهامهم كإعادة هيكلة العمل وإعادة توزيعه بينهم.²

وعليه يمكن القول بأن الاستقلالية وحرية التصرف تعني تخويل العاملين السلطات والصلاحيات الكافية لأداء أعمالهم ومنحهم حرية الاختيار والتحكم الذاتي في مهامهم وفق رؤيتهم.

3-2-تعريف التمكين من زاوية اتخاذ القرار والمشاركة فيه:

محور ارتكاز التمكين وفقا لهذا الاتجاه يقوم على أسس الإدارة المفتوحة والتي تتجلى حسب التعاريف الواردة أعلاه في النقاط التالية:

- منح العاملين قوة التصرف وسلطة اتخاذ القرار.
- المساهمة والمشاركة الفاعلة للعاملين في رسم سياسة المنظمة واتخاذ القرارات فيها.

¹غريغ فتيحي، مرجع سابق، ص 273.

²أحمد مصنوعة: التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق على أعضاء الإدارة الإشرافية بجامعة بن بوعلي، الشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 08، العدد 15. ص 332.

- غرس قيم تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية. (يعرف التمكين وفق هذا الاتجاه بأنه تشجيع لثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات ودعم مبدأ حرية إبداء الآراء والاقتراحات التي تهم العاملين أو التي يتأثرون بها).

3-3 تعريف التمكين وفق من ينظر إليه من زاوية تأهيل وتدريب:

بناء على ما سبق نستشف أن التمكين من زاوية التأهيل والتدريب هو أداة لتزويد العاملين بالمعارف، صقل المهارات، تطوير القدرات وتحسين السلوكيات وذلك بغرض تأهيلهم لتولي وظائف ومهام حالية ومستقبلية وكذا تنمية مساهمهم الوظيفي .

4-3 تعريف التمكين وفق المنظور الهدي

يشير فحوى هذا الاتجاه على الهدف النهائي للوظيفة كما يُنظر إلى التمكين من بعد تسويقي، يُبنى على تحسين جودة الخدمة الموجهة للعملاء باعتبارها أداة استراتيجية لاستقطاب رضاهم وتعزيز ولائهم. فمنح العاملين حرية التدخل الفوري والأني في حالة حدوث مشكلة يؤدي إلى السرعة في الأداء وإنجاز معاملات الزبائن التي تعد أهم بنود الجودة في القطاع الخدماتي.

4- التمكين إجرائياً:

باعتباره آلية تتيح للعامل هامشاً من الحرية، من خلال تحفيزه مادياً ومعنوياً، وتفويضه جزءاً من الصلاحيات والسلطات، مع الحرص على تدريبه باستمرار.

ثانيا: الميزة التنافسية

لقد عرف كثيرون من الباحثين والأكاديميين الميزة التنافسية بتعريفات تتفق في جوهرها وتختلف في دقيق تفاصيلها نظرا لكونها مجالا خصبًا قابلا للتحليل والإثراء.

تتكون الميزة التنافسية من مصطلحين هما "الميزة" و"التنافسية" حيث تعني الأولى التفوق في موقع أو حالة أو الفوائد الناتجة من إتباع مجموعة من الأفعال، وأما مصطلح "التنافسية" الذي يعتمد على المنافسة والتي تعنى بوجود منافس أو أكثر في قطاع نشاط معين. وقبل التطرق لتعريف الميزة التنافسية بنوع من الاسهاب لابد أن نعرض أولا على مفهوم التنافسية والمنافسة.

المنافسة: رُصدت تعاريف متباينة للمنافسة بتنوع الزوايا التي انطلق منها المهتمون بها، غير أن محصلتها تتلاقى عند غاية واحدة، هي السعي نحو التميز والتفوق وإرضاء المتعاملين

وتم تعريفها بأنها: " تحمل هذه الظاهرة دلالتين رئيسيتين؛ أولاها التنافس بين أفراد أو كيانات مختلفة تسعى لتحقيق هدف مشترك، وثانيتهما التفاعل التنافسي بين التجار والمنتجين في مسعاهم لجذب العملاء".¹

ستند المنافسة إلى عنصر أساسي يتمثل في الابتكار والتفرد، مما يؤدي بالضرورة إلى تعزيز القدرة على جذب العملاء.

كما تُشير إلى مجموعة من الكيانات الإنتاجية التي تقدّم نفس الصنف من السلع أو مزيجًا من البدائل المتقاربة مع ما تعرضه المنظمة، وبصيغة أخرى، فإن المنافسة تتمثل في وجود عدد من الجهات

¹ إلياس سالم: دور ثقافة المؤسسة في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بشركة كوندور للصناعات الالكترونية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2014/2013.

التي تستهدف إشباع الحاجات والتفضيلات والرغبات ذاتها لدى العملاء، عبر ما تطرحه من عروض سلعية أو خدمية.¹

التنافسية: تحقيق الأفضل ليس فقط مقارنة مع المنافسين وإنما قد يمتد إلى تحقيق مستوى منافسة أحسن وفق المؤشرات المعتمدة في مجال نشاط هذا المنافس أو مقارنة مع مستوياته السابقة.

وعليه فالتنافسية هي القدرة على تصريف السلع والخدمات في الأسواق المحلية والعالمية، بينما المنافسة تمثل الشروط والقواعد التي يتم وفقها تداول السلع والخدمات في السوق، فهي بذلك حالة السوق دون وجود احتكار يتم عرض السلع والخدمات فيه لتقييمها من قبل الزبائن.

1-الميزة التنافسية إصطلاحياً: تعددت الزوايا والمداخل التي انطلق منها الباحثين في تحديدهم لمفهوم الميزة التنافسية وسوف نسرد جملة من التعاريف وبعد قراءة وتمحيص يمكن تحديد الجوانب والمداخل المحورية التي تم التركيز عليها .

عرفها "مايكل بورتر": "M.PORTER" "تبع القيمة التنافسية بشكل رئيسي من القدرة التي تمتلكها المنظمة على توفير قيمة مضافة للعملاء، سواء عبر تقديم أسعار أقل من المنافسين مقابل منافع مماثلة، أو من خلال تقديم مزايا فريدة في المنتج تعوض الاختلاف في السعر بشكل ملموس".²

عرفها "مصطفى أبو بكر": "هي قدرة المنظمة على تطوير وتنفيذ استراتيجيات تمكّنها من تحقيق موقع متقدم مقارنة بالمؤسسات المنافسة في نفس القطاع".³

¹ محمود جاسم الصميدعي ووردية عثمان يوسف: التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2011، ص: 228.

² Michel Porter, L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, paris, 1999, P 08.

³ مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 14.

يعرفها نبيل مرسي خليل على أنها: " تمثل عنصر تفوق تحققه المؤسسة نتيجة تبنيتها لاستراتيجية تنافسية محددة، سواء كانت قائمة على تخفيض التكاليف أو على تقديم منتج مميز يختلف عن عروض المنافسين".¹

عرفها "القريوتي وآخرون" على أنها: "الخاصية أو مجموعة الخصائص التي تمتلكها المنظمة خلال فترة زمنية معينة ما يمنحها التفوق على منافسيها ويؤهلها للاستغلال المزيد من الفرص في البيئة الخارجية".²

عرفها "LYNCH": هي قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين".³
 عرفت بأنها عبارة عن: "التمكن من توفير قيمة مضافة تتجاوز توقعات السوق، والحفاظ على هذا التفوق بشكل مستدام عبر امتداد زمني طويل".⁴

عرفها علي السلمي بأنها: "هي مجموعة من المهارات والتقنيات والموارد والقدرات التي تُحسن الإدارة توظيفها وتنسيقها بهدف تحقيق هدفين أساسيين: تعزيز الأداء الداخلي، واكتساب موقع تنافسي في السوق".⁵

عرفها "Berdien et al": إلى قدرة المنظمة على الإبداع والتميز، سواء كان ذلك بالعملية أم بالمنتجات، فيما يتعلق بتخفيض تكاليفها وتحسين جودتها، وتخفيض وقت الإنتاج، التسويق والتسليم،

¹نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 38.

²مصطفى يوسف كافي: اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 211.

³المرجع السابق، ص 80.

⁴ محي الدين القطب: الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 80.

⁵علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الايزو 900، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص 38.

وتوفير المرونة في الاستجابة لأنه تغيرات قد تطرأ في حاجات ورغبات الزبائن، وإن هذا التميز يمكن أن يعزز من بقاء وتطور المنظمة في بيئة الأعمال الحديثة".¹

"تتبلور الميزة التنافسية عندما تتمكن المؤسسة من ابتكار أساليب أكثر كفاءة مقارنة بما يعتمده المنافسون، مما يجعل من الإبداع العامل الأساسي الذي يقوم عليه جوهر التنافسية".²

عرفتها راوية حسن على أنها: "أي عامل يسمح للمؤسسة أن تميز به منتجاتها أو خدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين، أملا في زيادة حصتها السوقية".³

كما يعرفها بأنها: "تُبنى على تحليل شامل لمخرجات تقييم عناصر القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية في بيئة المؤسسة، وذلك بمقارنتها مع الوضع التنافسي للمؤسسات الأخرى في السوق".⁴

وبعد قراءة وتمحيص يمكن تحديد الجوانب والمداخل المحورية التي تم التركيز عليها وهي كالتالي:

أ. المداخل التي يركز عليها مفهوم الميزة التنافسية:

● أ-مدخل تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين: يعد الهدف الجوهرى من اكتساب الميزة التنافسية

هو تحقيق الأفضلية عن المنافسين وهو ما يعرف بخاصية الحسم للميزة التنافسية، وما نلاحظه

من خلال هذا المدخل تعزيزه للعلاقة التفاعلية الترابطية بين خصائص وسمات الميزة التنافسية

¹ كامل الوظيفي وآخرون: جودة الخدمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة دراسة تحليلية للآراء عينة من الزبائن والعاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية، مجلة جامعة بابل للعلوم الحثية والتطبيقية، مجلد 27، عدد 03، ص 214.

² عبد المالك باسيمان: نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري وعلاقتها بالميزة التنافسية-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات السياحية بولاية ورقلة- أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، الجزائر، 2020/2019، ص 54.

³ راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 08.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية تحديات القرن الحادي والعشرون، مجموعة النيل العربية، جامعة المنصورة، 1999، ص 27.

حيث ترتبط خاصية الحسم بسمة الاستمرار والديمومة التي تبني في الأساس من صعوبة التقليد والمحاكاة من قبل المنافسين مع إمكانية المحافظة عليها.

● ب-مدخل التركيز على الزبون: وذلك بخلق وبناء القيمة والمنفعة للمنتجات/خدمات التي تلي احتياجات وأذواق المستهلكين.

● ج-مدخل الاستراتيجيات التنافسية: تعتبر هذه الأخيرة الأداة المعتمدة لحياسة التميز وعامل الاختلاف وبمقتضاها (الاستراتيجيات المتبعة والمتبناة من قبل المؤسسة) تتحقق القيمة المضافة، وهي بمثابة مصدر الميزة التنافسية وتتجسد الأطر الأساسية للمنافسة في ثلاثة توجهات استراتيجية رئيسية: قيادة التكلفة، التميز، والتركيز. وفي بعض السياقات، قد تُوظف هذه المسارات بصورة منفردة أو متقاطعة بحسب خصوصية السوق والبيئة التنافسية الدمج بين استراتيجية القيادة بالتكاليف والتركيز، أو بين التمايز والتركيز، وفقاً لمتطلبات السوق المستهدف.

● د-مدخل التركيز على الإبداع: يعد الإبداع محركاً فعالاً في استدامة وديمومة الميزة التنافسية من خلال مختلف التحسينات والتحديثات التي تتم على مستوى المنتج/الخدمة، العمليات، نظم الإدارة، الهياكل التنظيمية والاستراتيجيات ما يحقق للمؤسسة الاستجابة السريعة للطلبات الزبائن ومناشدة السبق والتميز .

● هـ-المدخل المعاصر المعتمد على الموارد: ينطلق رواد هذا الاتجاه من التحليل الداخلي للمؤسسة المستند أساساً على الموارد الذاتية للمؤسسة (مادية: التكنولوجيا، بشرية: المواهب والكفاءات، تنظيمية: هيكل تنظيمي ونظم الإدارة) واختلاف وتباين هذه الموارد من مؤسسة لآخر يجعل عملية تقييم الموارد في المقام الأول ومن ثم صياغة الاستراتيجيات لتحديد عوامل التميز والتفوق عن مثيلاتها من المؤسسات نقيضاً للفكر الاستراتيجي الكلاسيكي.

- و-المدخل المعتمد على أبعاد بنائها: تعرف الميزة التنافسية استنادا إلى بعدها البنائي الذي يجسد عناصرها وأبعادها المتمثلة في الجودة، الإبداع...
- ز-المدخل المستند على قدرة المؤسسة في التعامل مع بيئتها: ما نستنتجه من هذا المدخل هو تأكيده لمرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع مستجدات البيئة الخارجية وسرعة الاستجابة للمتغيرات واقتناص الفرص ومواجهة التحديات من خلال تعزيزها لنقاط القوة ومحاولة التغلب على عناصر الضعف وعلاجها .

ب-خصائص الميزة التنافسية

معظم خصائص الميزة التنافسية المتفق عليها يمكن تلخيصها فيما يلي من نقاط:¹

- أ-الاستمرارية والاستدامة: بحيث تحقق للمؤسسة سبق على المدى البعيد؛ باعتبارها تختص باستغلال الفرص المستقبلية في البيئة الخارجية .
- ب-النسبية: فهي ليست مطلقة وتعتمد على قوم على إجراء مقارنات إما مع المنافسين أو عبر فترات زمنية متعاقبة، مما يجعل من الصعب تحديد الميزة التنافسية بشكل مطلق، نظراً لطبيعتها النسبية والمتغيرة.
- ج-الأفضلية: التفوق والتميز عن المنافسين.

¹أسامة أحمد عبد السلام ياسين: الخدمات الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير في أصول التربية بالجامعة الإسلامية بغزة، 2017، ص 36.

- د-متجددة: التطوير وفق منظور استراتيجي أساسه التحسين المستمر من خلال الابداع والابتكار
إذ تخضع للتحديث المستمر بتأثير التغيرات في المحيط الخارجي، وبالاعتماد على ما تمتلكه المؤسسة من موارد وكفاءات داخلية.
- إذ تتغير بتأثير المستجدات في البيئة الخارجية من جهة، وبناءً على ما تمتلكه المؤسسة من موارد ومؤهلات داخلية من جهة أخرى.
- ه-المرونة: أي أن المزايا التنافسية قد تكون قابلة للاستبدال بغيرها بشكل مرن، تبعاً لما يفرضه التحولات في البيئة الخارجية، أو في ضوء ما تشهده المؤسسة من نمو في مواردها وإمكاناتها الداخلية، بمعنى آخر قابلة للتغيير والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية وإمكانيات وموارد المؤسسة الداخلية.
- و-تحقيق القيمة: المنفعة للعميل وتنعكس نتائجها على المؤسسة.
- ز-صعوبة التقليد والمحاكاة: القدرة على الاستدامة والديمومة.
- بالإضافة إلى خصائص وصفات أخرى تتجلى في النقاط التالية:¹
 - تستند إلى فهم عميق لحاجات وتطلعات العميل.
 - تمثل عنصراً محورياً في تحقيق التفوق المؤسسي.
 - توفر توافقاً فريداً بين إمكانيات المنظمة والفرص المتاحة في البيئة المحيطة.
 - تشكل أساساً للتطوير والتحسين المستمر.

¹الأمين حلموس: دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة ميدانية على مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، جامعة محمد خيضر-بسكرة-الجزائر، 2016/2017، ص 187-188.

- تسهم في توجيه الجهود وتحفيز الأفراد على مستوى المنظمة ككل.
- تتبع من القدرات الداخلية للمنظمة وتسهم في خلق قيمة مضافة لها.
- تعكس في مستوى كفاءة الأداء، سواء من خلال تحسين الأنشطة التشغيلية أو تعزيز القيمة المقدمة للعملاء أو كلاهما معاً.
- ينبغي أن تُحدث أثراً ملموساً في تصورات العملاء، بما يعزز شعورهم بتفوق ما تقدمه المؤسسة ويدفعهم إلى تفضيلها.
- تُعد مستدامة بطبيعتها، إذ تبقى قائمة لفترة طويلة عند تطويرها بشكل فعال وتجديدها باستمرار.

2-الميزة التنافسية إجرائيا: هي مستوى التميز الذي تحققه الوكالات التجارية للبنك الوطني الجزائري

من خلال الالتزام بالمواعيد، السرعة في تقديم الخدمات، القدرة على تطبيق المعارف باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

الفرع الثاني: بعض المفاهيم الثانوية

أولاً: تفويض السلطة:

1-تفويض السلطة اصطلاحيا

يتداخل التفويض مع التمكين تداخلا كبيرا حيث يصعب لغير المختصين التفريق بينهما؛ وذلك

نظرا لوجود تقاطعات عديدة يجب توضيحها حيث يقصد بالتفويض: " هو تحويل جزء من صلاحيات

المسؤول التنفيذي إلى بعض تابعيه ليمارسوها باستقلال، دون الحاجة إلى الرجوع إليه في كل مرة، مع احتفاظه بمسؤوليته الكاملة أمام المستويات الإدارية العليا عن تلك الصلاحيات المفوضة¹

2- الفروقات الجوهرية بين التمكين الوظيفي وتفويض السلطة

فالتفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما التمكين فيتضمن تفويض كامل الصلاحيات للمستوى الأدنى وإتاحة المعلومات للعاملين في جميع المستويات الإدارية مع إمدادهم بكافة الموارد اللازمة، التي تتيح لهم صلاحية حل المشاكل وتنفيذ الأعمال بطرق ابتكارية وبروح ابتكارية تسهم في بلوغ مقاصد المنظمة دون الحاجة إلى الرجوع المستمر إلى المستويات الإدارية العليا، إذ يُبنى هذا النمط على إشراك الأفراد في صياغة واتخاذ القرارات المرتبطة بمجالات عملهم، حيث يُعد الفرد المُمكَّن محور هذا التوجه هو المسؤول عن النتيجة النهائية.²

ويمكن إبراز الفروقات بين التمكين والتفويض من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1) يوضح الفروقات بين مفهومي التمكين والتفويض

أسس المقارنة	تمكين العاملين	التفويض
--------------	----------------	---------

¹ شاطر شفيق: استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة كوندور إلكترونيكس بيج بوغريج، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2017/2018، ص 22.

² كريمة توفيق: أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة-دراسة حالة المصارف الإسلامية العاملة في الجزائر-أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، 2015/2016، ص 16-17.

الصلاحيات	إتاحة الفرصة للعامل ليُقدّر فيقرر	نقل جزء من الصلاحيات للعاملين
السلطة	منح العاملون مجالاً أوسع للتصرف المبادر ضمن حدود مُحددة ومتوافق عليها مسبقاً.	تفويض السلطة في مجالات أوسع
المسؤولية	النجاح يُنسب للعامل الممكن، والفشل مسؤوليته	تظل المسؤولية على من فوض
الرقابة	رقابة ذاتية ولكن ضمن حدود المستوى العام للرقابة في المؤسسة	رقابة مباشرة (الصيقة) تتدرج رقابة المديرين لسير الأعمال
المعلومات	إشاعة وتداول المعلومات في كافة المستويات الإدارية	السماح بالقدر الذي يكفي لتنفيذ المهام فقط.
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ العامل يتم البحث في أسبابه والعمل على معالجته بشكل منهجي	عند حدوث خطأ من طرف العامل، يمكن مراجعة نطاق التفويض الممنوح له وإعادة تقييمه
الزمن	دائم يمثل قناعة وخيار استراتيجي مستمرا	التفويض يكون مؤقتاً.

المصدر: كريمة توفيق، مرجع سابق، ص 17.

يتضح مما سبق أن التمكين أوسع وأكثر ثراء وعمقا من التفويض فالتمكين عبارة عن تفويض لجميع الصلاحيات والمسؤوليات على عكس التفويض الذي يكون في جزئية محددة، بالإضافة إلى أن كمية المعلومات المتاحة للأداء العمل تكون شحيحة وبقدر وغالبا ما يكون التفويض في الأمور الروتينية وأي خطأ أو فشل يتم سحب المهمة المكلفة بالتفويض، كما أن التمكين ينظر له على أنه خيار استراتيجيا

مستمرًا ولا يكون مؤقتًا ومحددًا بفترة زمنية فالاختلاف الجوهرى فى درجة القيود والحرية التى تصاحب كل عملية.

3- تفويض السلطة اجرائيا

منح العاملين فى الوكالات التجارية للبنك الوطنى الجزائرى هامشًا من الصلاحيات لاتخاذ قرارات تنفيذية مباشرة ضمن نطاق مهامهم اليومية. ويُقاس هذا المفهوم من خلال مؤشرين أساسيين هما: السرعة فى تقديم الخدمة حرية اتخاذ القرار فى معالجة المشكلات.

ثانيا: المشاركة فى اتخاذ القرار:

1- المشاركة فى اتخاذ القرارات اصطلاحيا:

تعتبر المشاركة العمالية توجه ديمقراطيا حديثا ومؤشرا هاما لقياس درجة التمكين فى المنظمة لا سيما مشاركة الموظفين فى الصفوف الأولى ما يضمن الاستجابة السريعة والفعالة للاحتياجات العملاء باعتبارهم الأقرب والأكثر دراية بحوثيات العمل.

حيث تعتبر المعلومات البنية التحتية للمنظمة والأساس الممتين التى تبنى عليه عملية اتخاذ القرارات فبدون معلومات لا يمكن حل المشكلات المعترضة يمكن تعريف المشاركة بأنها: " إتاحة الفرصة للموظف لعرض وجهة نظره أمام الإدارة فى المسائل التى تمسه أو فى القرارات ذات الأثر عليه، دون اشتراط تبني المدير لرأيه أو المدير بذلك عند اتخاذ القرار النهائى".¹

¹مطر بن عبد المحسن الجميلي: أنماط القيادة وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية، جامعة نايف العربية، جامعة نايف العربية، ص 37.

عرفها "M. Gregor" ماك جريجور "توجه إداري يُعيد النظر في دور العاملين، فلا يُختزل وجودهم في تنفيذ الأوامر الصادرة من الإدارات العليا، بل يُنظر إليهم كفاعلين قادرين على تحمّل المسؤولية، والمبادرة في مواجهة التحديات، واقتراح الحلول الملائمة، بل والمساهمة في رسم التوجهات والخطط متى أُتيحت لهم المساحة لذلك. كما يعزز هذا النمط روح التعاون ويوظّف الطاقات الخلاّقة لدى الأفراد".¹

2- الفروقات الجوهرية بين التمكين الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات:

يعد التمكين نوع من أنواع المشاركة على مستوى المنظمة؛ حيث يتقاسم القائد دوره مع مرؤوسيه ليزيد من حجم مسؤولياتهم ومستوى إدراكهم حول أهمية المهمة التي يقومون بها، والإشادة بدورهم في توجيه العمل، وفي هذا الصدد بينت العديد من الأبحاث والدراسات بأن الحاجة للتمكين تظهر جليا من خلال تشجيع العمل الجماعي ودعم الثقافة التشاركية التعاونية.

يكمن جوهر المشاركة العمالية في دعوة الموظفين لصياغة القرارات وتتم المشاركة من خلال أخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار وعادة ما تتسم طرق المشاركة التقليدية بكونها ضعيفة خاصة ما يتعلق ببعدها المقدره والكفاءة في حين التمكين يكون بمنح العاملين سلطة كاملة النطاق وتولي مسؤولية تامة.²

¹ نوال فرجون، دور الإدارة بالمشاركة في ضمان جودة التعليم العالمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية - دراسة حالة عينة من جامعات الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - 2021/2022، ص 126.

² زينار يوسف: علاقة التعلم التنظيمي بمستوى ممارسة التمكين الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2019/2020، ص 190.

ما يمكن استخلاصه تُعتبر المشاركة عنصراً أساسياً ضمن عملية التمكين، حيث تمثل شرطاً جوهرياً لنجاحها، وتتميز العلاقة بينهما بارتباط طردي قوي، حيث تعد المشاركة المفتاح الأول والركن الرئيسي في عملية بناء التمكين.

تشكل هذه المبادئ الأساس الأول في الهيكل الوظيفي الحديث الذي يركز على تمكين العاملين من اتخاذ قرارات سريعة وفعالة عند مواجهة مواقف جديدة

3- المشاركة في اتخاذ القرارات إجرائياً:

تمكين العاملين من التعبير عن آرائه وتقديم مقترحاته بشأن القضايا المرتبطة بمهامه أو ظروف عمله، مع مراعاة أخذ هذه الآراء بعين الاعتبار من قبل الإدارة عند صنع القرار، دون أن تُنقل إليه الصلاحية التنفيذية.

ويُقاس هذا المفهوم من خلال مدى مساهمة العاملين في تقديم حلول واقعية للمشكلات التشغيلية، والمشاركة في تحسين الإجراءات أو الخطط.

ثالثاً: الإثراء الوظيفي:

1- الإثراء الوظيفي اصطلاحياً:

يعد الإثراء عملية أساسية لدعم سياسة التمكين ويقصد به: "إعادة هندسة الأنشطة والواجبات الموكلة للعامل، بما يُضفي عليها طابعاً من التحفيز والتحدي، يُعزز الشعور بالدافعية الداخلية، ويكسر رتابة المهام النمطية المتكررة التي قد تولّد الشعور بالملل والجمود".

وقد ظهر من خلال أعمال "فريدريك هرزبرغ" **F. Herzberg** "في دراسته الموسومة بـ "نظرية هرزبرغ في الدافعية" والتي تعنى بإشباع الحاجات الخاصة بمحتوى الوظيفة وقد تم تطوير نموذج إغناء العمل من قبل "هاكمان وأولدمان **Old ham and Hackm** " والذي يتجسد في العناصر التالية:¹

- تعميق مهام الوظائف عن طريق تنوعها (إضافة مهام جديدة للوظيفة الحالية) مما يعمل على إثارة روح التحدي لدى العاملين وكسر الروتين واكتسابهم مهارات متنوعة.
- توسيع نطاق مسؤولية المهام والوظائف، بحيث يشعر العامل بأنه مسؤول شخصياً عن جزء قيم من عمله.
- منح سعة التصرف وحرية اتخاذ القرار في حدود المسموح به تكريماً لمفهوم الرقابة الذاتية ما يعزز ثقة العاملين بقدراتهم ويزيد من رغبتهم في العمل.
- تزويد العاملين بالمعلومات المرتدة حول ما تم إنجازه ليتمكنوا من معرفة جوانب القصور والقوة المتعلقة بالأداء في مسعى لتطوير أدائهم الذاتي.
- إتاحة فرص النمو والتطوير الوظيفي من خلال توفير برامج التدريب والتعلم المستمرين لإكساب العاملين مهارات ومعارف متجددة تنمي مساهمهم الوظيفي.

2- الفروقات الجوهرية بين التمكين الوظيفي والإثراء:

¹ محمد قاسم القريوتي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط 05، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 64.

يُعد التمكين الوظيفي والإثراء الوظيفي من المفاهيم المتداخلة نسبيًا مع بعضهم البعض، لكنهما يختلفان في الجوهر والمضمون. فالتمكين الوظيفي يُركز على منح الموظف السلطة والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، إلى جانب توفير الموارد والمعلومات والدعم، بما يعزز شعوره بالاستقلالية والثقة والمسؤولية، ويشجعه على المشاركة الفعالة في صنع القرار. في المقابل، يُعنى الإثراء الوظيفي بإعادة تصميم محتوى الوظيفة نفسها لتصبح أكثر تحديًا وإثارة، من خلال تنويع المهام، وزيادة عمقها، وتوسيع نطاق المسؤولية، مما يهدف إلى تحفيز الموظف داخليًا وتقليل الملل الناتج عن الأعمال الروتينية. وبذلك، يركز التمكين على السلطة والمشاركة في إدارة العمل، بينما يركز الإثراء على تحسين محتوى العمل ذاته. كما أن نطاق التمكين أوسع، إذ يمتد أثره إلى الفرد والتنظيم معًا، في حين أن الإثراء يركز أساسًا على تطوير أداء الفرد.

5- الإثراء الوظيفي إجرائيًا:

يقصد به إعادة تنظيم المهام التي يؤديها العامل داخل الوكالات التجارية للبنك بشكل يضيف لها تنوعًا وتحديًا، ويُقاس ذلك من خلال: تعدد وتنوع المهام، اتساع المسؤوليات، حرية التصرف ضمن حدود معينة، وتوفير فرص التدريب والنمو المهني.

ما يمكن استخلاصه من خلال عرض مختلف المفاهيم المتداخل مع التمكين هو أن هذا الأخير هو المضلة التي تندرج تحتها أما المفاهيم الأخرى ذات الصلة، فعلى الرغم من تقاطعها، إلا أنها تتداخل بدرجة تجعل التمييز بينها أمرًا غير يسير؛ ومن هذا التداخل انبثق مفهوم التمكين ليضم تلك الممارسات

ويوجَّهها ضمن إطار موحد، حتى وإن اختلفت زوايا النظر إليه فالتمكين هو الغاية أو الهدف المنشود الذي يجب أن يصل إليه المسؤولون.

المبحث الثاني: أهمية الدراسة، أهدافها ومبرراتها

المطلب الأول: أهمية الدراسة

- تنبثق أهمية الدراسة الحالية من حيوية وحدانية (إلى حد ما) موضوعها "التمكين التنظيمي" و"الميزة التنافسية" الذي طالما شغل اهتمام الباحثين ماضيا وحاضرا.
- وتكمن أهمية هذا المفهوم وقيمه في كونه مدخلاً فاعلاً يدعم مسارات التطوير والتحسين الإداري، من خلال تحفيز استثمار الطاقات والمهارات الكامنة لدى الأفراد داخل النظام التنظيمي، بما يعزز السعي نحو التفوق والريادة.

المطلب الثاني: أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الميزة التنافسية
- تحليل أثر تفويض السلطة في تعزيز الميزة التنافسية
- دراسة أثر برامج التدريب على تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الثالث: مبررات اختيار الموضوع

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى المبررات التالية:

- تنبع أهمية اختيار القطاع المصرفي من محدودية تناوله في البحوث السوسولوجية
- تُواجه المؤسسات الجزائرية ضرورة مراجعة وتقييم أنماطها الإدارية، لا سيما ما يتعلق بإدارة المورد البشري باعتباره العنصر الأهم في بنيتها التنظيمية.

المبحث الثالث: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

المطلب الأول: منهج الدراسة

إن طبيعة هذه الدراسة اقتضت استخدام المنهج الوصفي بمدخله (مدخل الدراسة الاستطلاعية، مدخل الدراسات الوثائقية)، لأن هذا المنهج يقوم على "الوصف الدقيق للظاهرة كما هي في الواقع والتعبير عنها كمياً وكيفياً ودراسة الارتباطات والعلاقات بين الظواهر".¹

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

الفرع الأول: الملاحظة

تعرف بأنها: "لفت انتباه الحواس والتركيز على الظاهرة المراد دراستها سعياً لكشف تفاصيلها وإبراز مميزاتها من أجل الحصول على معرفة جديدة".²

¹ أعمار بحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة 05، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 136.

² المرجع السابق، ص 140.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الملاحظة العلمية البسيطة ويمكن تعريفها بـ "هي ملاحظة الظواهر كما تحدث بشكل طبيعي وعفوي دون تطبيق الضبط العلمي وبدون الاستعانة بأدوات قياس دقيقة".¹

وذلك من خلال ملاحظة أداء الموظفين للمهام وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض.

الفرع الثاني: المقابلة

تعرف بأنها: "تبادل حوارى يتم بين فردين في موقف المواجهة، يحاول من خلالها الباحث أن يعرف بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث، والتي تدور حول خبراته قناعاته وأفكاره وجهات نظره، مرتبطة بالظاهرة محل الدراسة".²

وفي دراستنا قمنا بإجراء **المقابلة النصف موجهة** مع مدير الموارد البشرية وطرح عليه مجموعة من الأسئلة نظرا لاستحالة إجراء مقابلات مع الإطارات العليا المسيرة لانشغالهم الدائم وقد تم إعداد دليل

المقابلة الملحق رقم (07)

الفرع الثالث: الاستمارة

تعرف بأنها: "مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي يعدها الباحث، ويضع احتمالات الإجابة عليها مسبقا، تبني محاورها وفقا لفرضيات الدراسة من أجل اختبارها في الواقع الامبريقي، تسلم مباشرة للمبحوثين أو ترسل عبر البريد الالكتروني، وتعتبر أداة كمية لجمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات".³

¹ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار مومة، الجزائر، 2002، ص 154
² علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجماعية، ط3، منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2009، ص 116.
³ المرجع السابق، ص 117.

وفي هذا المجال تم اعتماد استمارة لقياس الاتجاهات وفق مقياس ليكارت خماسي البدائل

جدول رقم(2): يوضح الدرجات وفق مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

واعتمدنا في بناء وتصميم أداة الاستمارة على أسس ومراحل:

1- إشكالية الدراسة وما ارتبط بها من تساؤلات وفرضيات

2- التراث النظري والدراسات السابقة

3- ما كشفت عنه الدراسة الاستطلاعية من حقائق ومعلومات

4- تم عرض الاستمارة على محكمين من ذوي الكفاءة والاختصاص لإبداء آرائهم وملاحظاتهم. وبناءً

على ملاحظاتهم، أُجريت بعض التعديلات (حذف، تعديل، أو تغيير) كما هو موضح في ملحق تحكيم

الاستمارة (انظر الملحق رقم 06)

5- تجريب الاستمارة على عينة مكونة من 30 مفردة بغرض فحص مدى وضوح وفهم المبحوثين لأسئلة

الاستمارة وعباراتها

وبعد ضبط أداة الاستمارة والتي تضمنت أربع محاور وشملت 25 عبارة وهي:

المحور الأول: البيانات الأولية شملت على 05 أسئلة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الفئة المهنية

والأقدمية)

المحور الثاني: رأي العاملين في الحوافز المادية والمعنوية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية احتوت على

10 عبارة

المحور الثالث: رأي العاملين في علاقة تفويض السلطة بتحقيق الميزة التنافسية ضمت 7 عبارة

المحور الرابع: رأي العاملين في علاقة التدريب بتحقيق الميزة التنافسية شملت 8 عبارة

تعديلات في محور البيانات الأولية:

مست متغير العمر طول الفئات غير متساوية

الأقدمية تم تعديل طول الفئة الأخيرة

السؤال رقم 02 المتعلقة بمتغير العمر: طول الفئات غير متساوية

قبل التعديل: أقل من 30 سنة [من 30-40]

أكثر من 51 سنة [من 41-50]

بعد التعديل: أقل من 30 سنة [من 31-40 سنة]

أكبر من 50 سنة [من 41-50 سنة]

السؤال رقم 03 الخاص بالمستوى التعليمي: تم حذف ابتدائي لا يوجد مستوى ابتدائي في الوكالات

التجارية للبنك

قبل التعديل: ابتدائي متوسط ثانوي

تقني سامي جامعي

بعد التعديل: متوسط ثانوي

تقني سامي جامعي

السؤال رقم 05 المتعلق بمتغير الأقدمية

قبل التعديل: أقل من 5 سنوات [من 6-10 سنوات]

[من 11-15 سنوات] أكثر من 16 سنة

بعد التعديل: أقل من 5 سنوات [من 6-10 سنوات]

[من 11-15 سنوات] أكثر من 15 سنة

تعديلات في المحور الثاني: رأي العاملين في علاقة الحوافز المادية والمعنوية بتحقيق الميزة التنافسية

تم إضافة عبارتين 05، 06 وحذف العبارتين 11 و12

العبرة الجديدة رقم 05: يتم منح مكافآت مالية (علاوة التميز) للأداء العالي

العبرة الجديدة رقم 06: يتبنى البنك الأفكار الجديدة ويدعم تطبيقها.

حذف العبرة رقم 11: بعد التعديل: حضوري اللقاءات الجماعية يسمح بالتواصل مع الزملاء وإيجاد

حلول للمشكلات. لم يتم الإجابة عنها نهائيا في الاستمارة التجريبية.

تم حذف العبارة رقم 12: يمنح البنك مكافآت (مالية) جماعية لكل العاملين لتشجيعهم على العمل الجماعي. لأننا صرنا نستفهم عن سياسة البنك فيما يتعلق بالحوافز، بينما نحن مهتمين بدور تمكين العمال في تحقيق الميزة التنافسية.

- كما تم الحرص على التوازن الكمي بين عبارات المحاور.

تعديلات في المحور الثالث: رأي العاملين في علاقة تفويض السلطة بتحقيق الميزة التنافسية

تم تعديل العبارتين رقم 01 وحذف العبارة رقم 02.

العبارة رقم 01: تم إزالة التكرار في بداية العبارة

قبل التعديل: تمكّني عملية تفويض السلطة من تقديم الخدمات بالسرعة المطلوبة

بعد التعديل: تفويض السلطة يمكن من تقديم الخدمات بالسرعة المطلوبة

حذف العبارة رقم 02 عملية تفويض السلطة سهلت من إتمام الخدمات والعمليات في الوقت المحدد.

تداخل مع العبارة رقم 01.

المبحث الرابع: مجالات الدراسة

المطلب الأول: المجال المكاني:

تقع المديرية الجهوية للبنك الوطني BAN بقسنطينة بالوحدة الجوارية رقم 07 بالمدينة الجديدة

علي منجلي.

أما بالنسبة للوكالات التجارية التابعة لمديرية البنك الوطني الجزائري موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم: (3) يوضح عنوان الوكالات التجارية التابعة لمديرية البنك الوطني الجزائري على

مستوى ولاية قسنطينة

العنوان	الوكالات التجارية ورمزها
الوحدة الجوية رقم 07 بالمدينة الجديدة علي منجلي 25016	علي منجلي 185
مطار محمد بوضياف قسنطينة.	محمد بوضياف 829
06 نهج الاستقلال قسنطينة، 25000.	براميد 832
07 عين الباي علي منجلي قسنطينة، 25000.	عين الباي 834
الحي الإداري رقم 761 الخروب، 251000	الخروب 835
05 الطريق الوطني عين السمارة 25140.	عين السمارة 840
حي منتوري البوسكي سابقا سيدي مبروك.	دقسي 844
ساحة 01 نوفمبر قسنطينة.	قسنطينة 845
191 شارع جيش التحرير الوطني، 25230	حامة بوزيان 848
حي الإخوة فيلالي، قسنطينة 25005.	فيلالي 850

المصدر: www.ban.dz

أولاً: لمحة عن البنك الوطني الجزائري

تأسس البنك الوطني الجزائري في 13 جوان 1966، وتولى منذ نشأته تنفيذ مجموعة شاملة من

الأنشطة المصرفية، بما في ذلك تمويل القطاع الزراعي. وقد عمل منذ البداية على مرافقة مختلف فئات

العملاء من أفراد، مهنيين ومؤسسات، مما جعله أحد أبرز الفاعلين في القطاع المصرفي الجزائري، حيث تجاوز عدد زبائنه اليوم 2.5 مليون.

1- بنك بخدمات ومنتجات متنوعة:

يتميز البنك الوطني الجزائري بهندسة مصرفية مرنة واستباقية، تُمكنه من تقديم باقة واسعة من المنتجات والخدمات المالية، بما في ذلك التأمينات المصرفية التي تهدف إلى تغطية المخاطر بطريقة بسيطة وتنافسية. وتماشى هذه الخدمات مع الإطار التنظيمي الوطني، كما أنها مصممة لتلبية مختلف احتياجات العملاء.

2- بنك تنموي وشريك مالي مرجعي:

بفضل موارده البشرية التي تفوق 5000 موظف موزعين على المستوى الوطني، يسعى البنك إلى تحقيق قرب فعال من زبائنه. كما توفر فرق العمل المؤهلة مجموعة من الحلول التمويلية المصممة لتلبية احتياجات المهنيين والمؤسسات، وهو ما يساهم بشكل مباشر في دعم التنمية الاقتصادية للبلاد.

3- بنك جوازي بشبكة تغطية قوية:

يُعرف البنك الوطني الجزائري بطابعه الجوازي، حيث يتوفر على 277 وكالة تغطي كامل التراب الوطني، تحت إشراف 21 مديرية جهوية. كما عمل البنك على رقمنة خدماته بشكل شامل، ما جعله في صدارة المؤسسات المصرفية من حيث عدد البطاقات البنكية الموزعة مجاناً. وفي إطار تسهيل المعاملات اليومية، تم توفير 100 شبك أوتوماتيكي و171 موزعاً نقدياً.

4- رأس مال بشري عالي الكفاءة:

يضع البنك تكوين وتأهيل موارده البشرية في صلب استراتيجيته، لاسيما فيما يخص تحسين جودة الخدمات. ولهذا، جعل من التكوين المستمر والمساواة المهنية محاور رئيسية في مسار التطوير المؤسسي.

5- مؤسسة مالية ذات بُعد اجتماعي ومواطني:

يمثل الانضمام إلى البنك الوطني الجزائري أكثر من مجرد علاقة مالية، بل هو ارتباط بمؤسسة تمتاز بثقافة مؤسسية عريقة وقيم راسخة مثل الجودة، الابتكار، الأخلاق المهنية والمسؤولية المجتمعية. وتقوم العلاقة بين البنك وزبائنه على أسس من الشفافية والثقة.

وبالنسبة للهياكل التنظيمية للوكالات التجارية التابعة للبنك تنقسم حسب الحجم إلى ثلاثة

تصنيفات وفئات أ، ب، ج

أنظر الملحق رقم: (02) الهيكل التنظيمي للوكالات التجارية ذات التصنيف A

1- الإدارة العامة

1-1 المدير (Directrice) القيادة العامة للوكالة يتم على مستواها:

- اتخاذ القرارات الاستراتيجية
- تمثيل الوكالة لدى الإدارة المركزية والهيئات الخارجية
- مراقبة الأداء وضمان الامتثال للقوانين والسياسات البنكية

2-1 الأمانة (Secrétariat)

- تنظيم المراسلات والاجتماعات
- أرشفة الوثائق

- دعم إداري مباشر للمدير ونائبه

3-1 القسم الإداري (Section administrative)

- تسيير الموارد البشرية (الغيابات، التوظيف، التكوين)

- إدارة الوسائل العامة (المعدات، اللوجستيك)

- التنسيق الداخلي بين الأقسام

4-1 خلية الشؤون القانونية والمنازعات (Cellule juridique et contentieux)

- دراسة القضايا القانونية

- تقديم المشورة القانونية للإدارة

- متابعة المنازعات البنكية مع الزبائن أو الجهات الخارجية

5-1 المراقب الدائم (Contrôleur permanent)

- التأكد من احترام الإجراءات الداخلية.

- مراقبة العمليات البنكية للكشف عن الأخطاء أو المخالفات.

- إعداد تقارير رقابية دورية للإدارة.

2-المدير المساعد - العمليات الأمامية (Directeur adjoint Front Office)

1-2 قطب علاقات الزبائن (Pôle relation clientèle)

1-1-2 مسؤول الزبائن العاديين (Chargé de clientèle classique)

- استقبال العملاء وتقديم الاستشارات البنكية
- فتح وتسيير الحسابات الجارية وحسابات التوفير
- اقتراح منتجات القروض والادخار التقليدية
- متابعة طلبات العملاء وحل مشاكلهم البنكية اليومية

2-1-2 مسؤول الزبائن للتمويل الإسلامي (Chargé de clientèle finance islamique)

- تقديم خدمات بنكية متوافقة مع الشريعة الإسلامية
- ترويج منتجات التمويل الإسلامي (مثل المرابحة، الإجارة، المضاربة...)
- التأكد من احترام الأحكام الشرعية في جميع المعاملات
- تقديم التوجيهات للزبائن المهتمين بالحلول الإسلامية.

2-2 قسم الصندوق (Service caisse)

1-2-2 الشباك والصندوق بالدينار (Section guichet et caisse DZD)

- استقبال العملاء وتنفيذ العمليات النقدية بالعملة الوطنية
- تسجيل العمليات على النظام البنكي وضمان دقة الأرصدة
- التأكد من توفر السيولة ومعالجة الفروقات النقدية

2-2-2 الحسابات بالعملات والصرف اليدوي (Section comptes devises et change)

manuel)

- فتح وتسيير الحسابات بالعملات الأجنبية
- تنفيذ عمليات صرف العملات (بيع/شراء)

3-2-2 وسائل الدفع (Section moyens de paiement)

- إصدار بطاقات الدفع البنكية
- متابعة عمليات السحب الإلكتروني والاعتراضات
- معالجة أوامر الخصم الدائم، التحويلات البنكية، والشيكات

4-2-2 الاستثمار والمنتجات النقدية والبنك عن بعد (Section placement, produits**monétiques et banque à distance)**

- ترويج منتجات التوفير والاستثمار
- دعم استخدام الوسائل البنكية الإلكترونية
- تقديم شروحات للزبائن حول خدمات البنك عن بُعد

3 المدير المساعد - العمليات الخلفية (Directeur adjoint Back Office)**1-3 قسم الالتزامات (Service engagements)****1-1-3 دراسة وتحليل ملفات القروض (Étude et analyse des dossiers de crédit)**

- فحص الوضع المالي للعملاء
- تقييم الضمانات والمخاطر
- إعداد تقارير التوصية بمنح أو رفض القرض
- التنسيق مع لجنة القروض حسب مستوى القرار

3-1-2 التسيير الإداري ومتابعة الالتزامات (Gestion administrative et suivi des

engagements)

- إعداد العقود والوثائق القانونية الخاصة بالتمويل.
- مراقبة التواريخ النهائية للسداد والالتزامات التعاقدية.
- متابعة التعديلات أو التمديدات أو التسويات المالية المرتبطة بالقروض.

3-2 قسم التجارة الخارجية (Service commerce extérieur)

3-2-1 التوطين والتصفية (Section domiciliation et apurement)

- توطين عمليات الاستيراد والتصدير وفقاً للتنظيم البنكي.
- مراقبة وثائق الشحن والفواتير.
- التأكد من احترام القوانين الجمركية وسير العملية التجارية.

3-2-2 الاعتماد المستندي والتحصيل والتحويلات (Section crédit documentaire,

remise documentaire, transfert et rapatriement)

- معالجة عمليات الاعتماد المستندي للاستيراد والتصدير.
- استلام وتسليم الوثائق التجارية الخاصة بالبضائع.
- تنفيذ التحويلات البنكية الدولية.
- استرجاع الأموال الناتجة عن عمليات التصدير.

أنظر الملحق رقم: (03) الهيكل التنظيمي للوكالات التجارية ذات التصنيف B

1- الإدارة العامة

1-1 المدير (Directrice)

- القيادة العامة للوكالة.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- تمثيل الوكالة لدى الإدارة المركزية والهيئات الخارجية.
- مراقبة الأداء وضمان الامتثال للقوانين والسياسات البنكية.

2-1 الأمانة (Secrétariat)

- تنظيم المراسلات والاجتماعات.
- أرشفة الوثائق.
- دعم إداري مباشر للمدير ونائبه.

3-1 القسم الإداري (Section administrative)

- تسيير الموارد البشرية (الغيابات، التوظيف، التكوين).
- إدارة الوسائل العامة (المعدات، اللوجستيك).
- التنسيق الداخلي بين الأقسام.

4-1 خلية الشؤون القانونية والمنازعات (Cellule juridique et contentieux)

- دراسة القضايا القانونية.
- تقديم المشورة القانونية للإدارة.
- متابعة المنازعات البنكية مع الزبائن أو الجهات الخارجية.

5-1 المراقب الدائم (Contrôleur permanent)

- التأكد من احترام الإجراءات الداخلية.
- مراقبة العمليات البنكية للكشف عن الأخطاء أو المخالفات.
- إعداد تقارير رقابية دورية للإدارة.

2 المدير المساعد - العمليات الأمامية (Directeur adjoint Front Office)

1-2 قطب علاقات الزبائن (Pôle relation clientèle)

1-1-2 مسؤول الزبائن العاديين (Chargé de clientèle classique)

- استقبال العملاء وتقديم الاستشارات البنكية
- فتح وتسيير الحسابات الجارية وحسابات التوفير
- اقتراح منتجات القروض والادخار التقليدية
- متابعة طلبات العملاء وحل مشاكلهم البنكية اليومية

2-1-2 مسؤول الزبائن للتمويل الإسلامي (Chargé de clientèle finance islamique)

- تقديم خدمات بنكية متوافقة مع الشريعة الإسلامية
- ترويج منتجات التمويل الإسلامي (مثل المرابحة، الإجارة، المضاربة...)
- التأكد من احترام الأحكام الشرعية في جميع المعاملات
- تقديم التوجيهات للزبائن المهتمين بالحلول الإسلامية

2-2 قسم الصندوق (Service caisse)

1-2-2 الشباك والصندوق بالدينار (Section guichet et caisse DZD)

- استقبال العملاء وتنفيذ العمليات النقدية بالعملة الوطنية

- تسجيل العمليات على النظام البنكي وضمان دقة الأرصدة
- التأكد من توفر السيولة ومعالجة الفروقات النقدية

2-2-2 الحسابات بالعملات والصرف اليدوي (Section comptes devises et change manuel)

- فتح وتسيير الحسابات بالعملات الأجنبية
- تنفيذ عمليات صرف العملات (بيع/شراء)
- احترام التنظيم البنكي للصرف والتحويلات بالعملات

3-2-2 وسائل الدفع (Section moyens de paiement)

- إصدار بطاقات الدفع البنكية
- متابعة عمليات السحب الإلكتروني والاعتراضات
- معالجة أوامر الخصم الدائم، التحويلات البنكية، والشيكات

4-2-2 الاستثمار والمنتجات النقدية والبنك عن بعد (Section placement, produits monétiques et banque à distance)

- ترويج منتجات التوفير والاستثمار
- دعم استخدام الوسائل البنكية الإلكترونية
- تقديم شروحات للزبائن حول خدمات البنك عن بُعد

3-المدير المساعد - العمليات الخلفية (Directeur adjoint Back Office)

1-1-3 قسم الالتزامات (Service engagements)

- دراسة وتحليل ملفات القروض (Étude et analyse des dossiers de crédit)
- فحص الوضع المالي للعملاء
- تقييم الضمانات والمخاطر
- إعداد تقارير التوصية بمنح أو رفض القرض
- التنسيق مع لجنة القروض حسب مستوى القرار

2-1-3 التسيير الإداري ومتابعة الالتزامات (Gestion administrative et suivi des engagements)

- إعداد العقود والوثائق القانونية الخاصة بالتمويل
- مراقبة التواريخ النهائية للسداد والالتزامات التعاقدية
- متابعة التعديلات أو التمديدات أو التسويات المالية المرتبطة بالقروض

2-3 قسم التجارة الخارجية (Service commerce extérieur)

1-2-3 التوطين والتصفيية (Section domiciliation et apurement)

- توطين عمليات الاستيراد والتصدير وفقاً للتنظيم البنكي
- مراقبة وثائق الشحن والفواتير
- التأكد من احترام القوانين الجمركية وسير العملية التجارية

2-2-3 الاعتماد المستندي والتحصيل والتحويلات

(Section crédit documentaire, remise documentaire, transfert et rapatriement)

- معالجة عمليات الاعتماد المستندي للاستيراد والتصدير

- استلام وتسليم الوثائق التجارية الخاصة بالبضائع
- تنفيذ التحويلات البنكية الدولية
- استرجاع الأموال الناتجة عن عمليات التصدير

أنظر الملحق رقم: (04) الهيكل التنظيمي للوكالات التجارية ذات التصنيف C

الوظائف العليا تضم

1-المدير (Directeur)

- الإشراف العام على نشاط الوكالة.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية والإدارية.
- تمثيل الوكالة أمام الإدارة المركزية والمتعاملين الكبار.
- ضمان تنفيذ التعليمات البنكية واحترام التنظيمات.

2-نائب المدير (Directeur adjoint)

- مساعدة المدير في إدارة الوكالة.
- الإشراف على الفرق التشغيلية (الصندوق، الالتزامات، التجارة الخارجية).
- تعويض المدير في حال غيابه.

3-القسم الإداري (Section administrative) يضم مل من: المستشار القانوني والأمانة

1-3المستشار القانوني (Juriste) يقوم

- تقديم الدعم القانوني للإدارة والموظفين.
- دراسة العقود والاتفاقيات القانونية الخاصة بالزبائن.

- متابعة القضايا القانونية المحتملة.

2-3 (Secrétariat)

- تسيير المراسلات والمواعيد.

- أرشفة الوثائق الإدارية.

- دعم المدير ونائبه من الناحية التنظيمية.

4-قسم الزبائن والمراقبة

1-4 مسؤول الزبائن العاديين (Chargé de clientèle classique) مهامه:

- إدارة علاقات الزبائن الأفراد والمؤسسات التقليدية.

- تقديم الاستشارات المالية والمنتجات البنكية.

- متابعة حسابات العملاء والرد على استفساراتهم.

2-4 مسؤول الزبائن للتمويل الإسلامي (Chargé de clientèle finance islamique)

- تسويق منتجات التمويل الإسلامي.

- التأكد من احترام المعايير الشرعية في العروض والخدمات.

- متابعة حسابات العملاء المهتمين بهذا النمط البنكي.

3-4 المراقب الدائم (Contrôleur permanent)

- مراقبة سير العمليات البنكية يوميًا.

- اكتشاف الاختلالات وضمان الالتزام بالإجراءات.

- إعداد تقارير رقابية داخلية.

- الخدمات التشغيلية

5- قسم الصندوق (Service caisse)

- قسم الشباك (1) / الصندوق (2) العملة الوطنية، الحسابات بالعملات الأجنبية، الصرف اليدوي
- إجراء العمليات البنكية اليومية: سحب، إيداع، صرف.
- تقديم الخدمات النقدية للزبائن.
- استقبال الزبائن وتوجيههم حسب احتياجاتهم.

6- قسم وسائل الدفع (Section moyens de paiement)

- إصدار ومتابعة البطاقات البنكية.
- إدارة التحويلات، الشيكات، والعمليات الإلكترونية.
- ضمان سلامة العمليات المرتبطة بوسائل الدفع المختلفة.

7- قسم الاستثمار، المنتجات النقدية والخدمات البنكية عن بعد (Section placement, produits

monétiques et banque à distance)

- تسويق شهادات الادخار والودائع البنكية.
- تطوير خدمات الدفع الإلكترونية.
- دعم العملاء في استخدام التطبيقات البنكية والخدمات الرقمية.

8- قسم الالتزامات والتجارة الخارجية (Service engagement et commerce extérieur)

- قسم الالتزامات (Section engagement)
- دراسة وتحليل ملفات القروض

- تحليل الوضعية المالية للعملاء.
- التحقق من الأهلية للحصول على التمويل.
- تقييم المخاطر ومقترحات القرض.
- إضفاء الطابع الرسمي على الالتزامات بالتوقيع
- إعداد العقود النهائية.
- التأكد من استكمال الوثائق المطلوبة.
- تنظيم توقيع الالتزامات ومتابعتها قانونيًا.

9- قسم التجارة الخارجية (Section commerce extérieur)

- فتح الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان.
- تنفيذ تحويلات العملة الصعبة للخارج.
- متابعة عمليات التصدير والاستيراد وفق التنظيمات الدولية.

المطلب الثاني: المجال الزمني:

وقد أجريت الدراسة على مدار ثلاثة مراحل أساسية وهي:

المرحلة الأولى التحضيرية: وهي الفترة الممتدة من بداية سنة 2021 إلى نهاية سنة 2022، تم خلال هذه المرحلة جمع الدراسات السابقة ذات الصلة وتحليلها، وإعداد كل من الإطار المنهجي وخطة الدراسة الأولية، إلى جانب الشروع في استطلاع تمهيدي لميدان الدراسة.

المرحلة الثانية (تحرير الجانب النظري): امتدت من بداية شهر فيفري 2023 إلى نهاية شهر جانفي 2024 وتم فيها تصنيف المعطيات النظرية من خلال ضبط الفصول والمباحث والمطالب، وبلورة الإشكالية البحثية،

المرحلة الثالثة (المرحلة الميدانية) امتدت هذه المرحلة من بداية فيفري 2024 إلى نهاية شهر جانفي 2025، حيث تم فيها ضبط الاستمارة ودليل المقابلة، وتوزيعهم واسترجاعهما، وما تعلق بهما من تفرغ للبيانات وجدولتهما وتحليلها وتفسيرها، واستخلاص نتائجها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية Spss، ثم مناقشتها في ضوء الفرضيات وبعض النظريات والدراسات السابقة المعتمدة واستخلاص النتائج وإخراج الدراسة في صورتها النهائية.

المطلب الثالث: المجال البشري

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمديرية الجهوية للبنك الوطني الجزائري والوكالات التجارية التابعة لها والتي تحتوي على 16 وكالة تجارية وتضم 332 عاملا موزعين حسب الفئات المهنية (الوحدات المهنية) كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (4): يوضح توزيع العاملين حسب الفئات المهنية

السائقين	عمال الشباك	إطارات عملياتية	إطارات عالية التقنية	إطارات عليا مسيرة	مجموع العاملين حسب كل فئة مهنية	تصنيف الوكالات	الوكالات التجارية
03	08	23	22	02	58		المديرية الجهوية قسنطينة + وكالة تجارية 185
	03	03	01		07	C	وكالة إسلامية 1270
	05	03	01		9	C	محمد بوضياف 829
	04	06	01		11	C	عين مليلة 325
	08	10	03		21	A	براميد 832
	05	06	02		13	C	تاجنانت 833
	05	15	03		23	A	عين الباي 834
	08	15	01		24	B	الخروب 835
	08	16	03		27	AP	عين السمارة 840

	07	06	01		14	B	المالية 841
	05	07	01		13	C	شغوم العيد 843
	07	11	01	01	20	C	دقسي 844
	10	12	03		25	AP	قسنطينة 845
02	05	08	01		16	B	ميلة 846
	08	14	03		25	B	حامة بوزيان 848
	11	13	02		26	B	فيلاي 850
05	107	168	49	03	332	16 وكالة تجارية	المجموع ع

المصدر معلومات المديرية الجهوية للبنك الوطني الجزائري قسنطينة سبتمبر 2024

الفرع الثاني: العينة وأسلوب اختيارها

تم اعتماد عينة قصدية ممثلة لعينة الدراسة، تكونت من الإطارات العملية وعمال الشباك، نظراً لكونهم يمثلون جوهر التمكين الوظيفي، إذ يتمثل التمكين في منح القوة والسلطة للمستويات الدنيا، باعتبارهم الأقرب إلى الزبائن والأقدر على اتخاذ قرارات مباشرة وفعالة. كما أن الإطارات العملية تربطهم علاقة يومية مباشرة بالزبائن، مما يجعلهم الفئة الأنسب لقياس أثر التمكين على الأداء والميزة التنافسية.

في المقابل، تم استبعاد فئة الإطارات التقنية (مثل المختصين في الإعلام الآلي) نظرًا لطبيعة مهامهم المحددة، التي لا تتطلب احتكاكًا مباشرًا بالزبائن، ولا تستوجب اتخاذ قرارات تفويضية ميدانية. وقد تم الحصر الشامل لهاتين الفئتين داخل عشر (10) وكالات تجارية تابعة للمديرية الجهوية للبنك الوطني الجزائري على مستوى ولاية قسنطينة، تم اختيارها قصديًا كما هو موضح في الجدول رقم (4)، وذلك نظرًا للتسهيلات المقدمة وقربها الجغرافي من مقر إقامة الباحثين، مما سهّل عملية التوزيع والمتابعة.

أما الوكالات التجارية الأخرى، والواقعة خارج ولاية قسنطينة، فقد تم استبعادها، كما تم كذلك استثناء الوكالة الإسلامية التي لم تباشر نشاطها بعد، وفقًا لما أكده مدير الموارد البشرية عند تزويدنا بالوثائق اللازمة.

وبذلك، بلغ حجم العينة 210 عاملاً، وتم توزيع 230 استمارة استبيان عليهم مراعاة لاحتمالات الضياع أو التلف. وقد تم استرجاع 190 استمارة، منها 10 استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي بسبب تعدد الإجابة على بدائل مقياس ليكرت، إضافة إلى 40 حالة ضياع، ليصبح العدد النهائي 180 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول رقم (6).

جدول رقم: (5) يوضح عينة الدراسة ووكالات البنك التجارية

الوكالات التجارية	إطارات عملية	عمال الشباك
علي منجلي 185	23	08
محمد بوضياف 829	03	05

08	10	براميد 832
05	15	عين الباي 834
08	15	الخروب 835
08	16	عين السمارة 840
07	11	دقسي 844
10	12	قسنطينة 845
08	14	حامة بوزيان 848
11	13	فيلالي 850
78	132	مجموع العاملين
210		المجموع الكلي للعاملين

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من قبل المديرية الجهوية للبنك الوطني الجزائري

جدول رقم (6): يوضح نتائج الاستثمارات النهائية

عدد الاستثمارات	عدد الاستثمارات	عدد الاستثمارات	عدد	عدد
الصالحة	المستبعدة الغير	الضائعة	الاستثمارات	الاستثمارات
للتحليل	صالحة للتحليل		المسترجعة	الموزعة
الاحصائي	الاحصائي			
180	10	40	190	230

المطلب الرابع: أساليب معالجة البيانات

1- الأسلوب الكمي: لغرض تحليل بيانات الدراسة تم استخدام أساليب إحصائية مرتبطة بالإحصاء الوصفي وذلك من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss الإصدار 22 تتمثل في:

- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) درجة ثبات أداة الدراسة، أي مدى الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور من محاور الاستبيان وقد تم التوصل الى القيم التالية كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم: (7) يوضح معامل ثبات أداة الاستمارة

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	محاور أداة الدراسة
10	0,781	رأي العاملين في الحوافز المادية والمعنوية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية
07	0,782	رأي العاملين في علاقة تفويض السلطة بتحقيق الميزة التنافسية
08	0,792	رأي العاملين في علاقة التدريب بتحقيق الميزة التنافسية
25	0,792	إجمالي العبارات

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الاجمالية بلغت (0,792) وهي قيمة ثبات

جيدة تدل على اتساق داخلي بين فقرات وعبارات الاستمارة.

-التكرارات والنسب المئوية

-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

2-الأسلوب الكيفي: المتمثل في التحليل والتفسير أي استنتاج الأرقام والأعداد وإضفاء الطابع

السويوتنظيمي.

المبحث الخامس: بعض الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بالتمكين

1-الدراسة الأجنبية

الدراسة الأولى:¹ دراسة عظمى سروار: تحسين استراتيجيات الموارد البشرية: دراسة ديناميكيات

ممارسات الأداء العالي، والتمكين النفسي، والقيادة المسؤولة ضمن إطار الوساطة المعدلة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي من خلال تعزيز

التمكين النفسي.

الفرضية الثانية: التمكين النفسي يعمل كوسيط في العلاقة بين: ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

¹ Sarwar Uzma, et al. "Optimizing Human Resource Strategies: Investigating the Dynamics of High-Performance Practices, Psychological Empowerment, and Responsible Leadership in a Moderated-Mediation Framework." Acta Psychologica, vol. 248, 2024, article 104385.

الفرضية الثالثة: القيادة المسؤولة تؤثر بشكل معتدل في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والتمكين النفسي، مما يعزز هذا التأثير على الأداء الوظيفي.

الفرضية الرابعة: الاختلافات بين الذكور والإناث في كيفية استجابتهم لممارسات الموارد البشرية قد تؤثر على كيفية إدراكهم للتمكين النفسي والأداء الوظيفي. بمعنى آخر، قد تختلف استجابة الذكور والإناث وفقًا لتوقعات المجتمع وأدوارهم التقليدية.

استخدمت العينة العشوائية البسيطة شملت 557 موظفًا في التعليم.

تم استخدام المنهج الكمي التحليلي

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تُساهم ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء في تحسين أداء الموظفين من خلال التمكين النفسي، أي أن هذه الممارسات تعزز شعور الموظف بالكفاءة، والاستقلالية، والمعنى، مما ينعكس إيجابيًا على جودة أدائه الوظيفي.

- القيادة المسؤولة تُعزز العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والتمكين النفسي، أي أن وجود قائد يتحلى بالمسؤولية والقيم الأخلاقية يدعم فعالية هذه الممارسات ويزيد من أثرها النفسي على الموظف.

- القيادة المسؤولة تُعدّل العلاقة غير المباشرة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وأداء الموظف من خلال التمكين النفسي، بحيث يظهر التأثير الإيجابي بشكل أقوى لدى الموظفين الذين يعانون من ضعف في القيادة المسؤولة، ما يشير إلى أن وجود قد يعوض جزئيًا عن ضعف

القيادة.

- تُعدّ هذه الدراسة أول من اختبر ما إذا كانت القيادة المسؤولة قد تُعدّل التأثير غير المباشر لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على الأداء الوظيفي من خلال التمكين النفسي.

2-الدراسات الوطنية:

الدراسة الأولى¹: دراسة "صفية بن دومة" و "إلياس العيداني" (2020): المعنونة ب: "دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية" بالمؤسسة الاقتصادية وقد أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الأغواط .

وقد أفرزت إشكالية الدراسة **فرضيات** تتجلى في :

الفرضية الرئيسية:

يفترض أن التمكين الإداري يسهم في تنمية الكفاءات البشرية، وذلك من خلال توافر متطلباته الأساسية والمتمثلة في: تفويض السلطة، التدريب المستمر، والاتصال الفعال، وذلك في سياق مؤسسة اتصالات الجزائر.

وتنبثق عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة

¹صفية بن دومة" و "إلياس العيداني": دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية -دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 02، 2020.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر في تنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال في تنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي؛ إذ تم استخدام المنهج الوصفي لجمع البيانات النظرية المتعلقة بموضوع البحث، وذلك من خلال الرجوع إلى الأدبيات العلمية، والمراجع الأكاديمية ذات الصلة. أما المنهج التحليلي فقد استُخدم لاستخلاص طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك من خلال دراسة ميدانية هدفت إلى إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع التطبيقي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

أما بالنسبة لعينة الدراسة، فقد اعتمد الباحث على أسلوب المعاينة العشوائية، حيث بلغ حجم العينة 50 مفردة من إجمالي عدد العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

ومن بين الأدوات المستخدمة في جمع البيانات نذكر: الاستبانة (الاستمارة) كأداة أساسية.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج ومن أهمها:

- كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين تفويض السلطة وتنمية الكفاءات البشرية، وهو ما يمكن تفسيره بأن المؤسسة محل الدراسة تمنح موظفيها الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم، وتُظهر ثقة واضحة في قدراتهم، مما يعزز من أدائهم وكفاءاتهم.

- يُسهم تفويض السلطة في تطوير الكفاءات من خلال تعزيز السمات والخصائص الشخصية التي تتماشى مع توجهات المؤسسة، كما يُشعر العامل بالانتماء نتيجة إشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته، مما يرفع من مستوى المسؤولية لديه.
- كما يؤدي تفويض السلطة إلى تنمية مجموعة من المهارات لدى الأفراد، أبرزها المهارات القيادية، الاتصالية، التنظيمية، والتقنية، وهو ما يعزز شعورهم بالثقة والانتماء، ويُحفزهم على تحسين أدائهم الوظيفي.
- كذلك بيّنت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين التدريب المستمر وتنمية الكفاءات البشرية، إذ يُعتبر التدريب أداة فعالة لاكتشاف الكفاءات الكامنة وتطويرها، كما يُسهم في تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة من خلال تشجيع تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين.
- ويساهم التدريب أيضاً في تطوير المهارات التقنية للموظفين بما يتماشى مع المتطلبات التكنولوجية المستجدة، مما يساعد على تعزيز قدراتهم الابتكارية، والارتقاء بمستوى أدائهم بما يخدم أهداف المؤسسة.
- من جهة أخرى، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الاتصال الفعال وتنمية الكفاءات البشرية، حيث تتبنى المؤسسة نظام اتصالات فعال يسمح بتبادل المعلومات والخبرات بطريقة سلسة، ويُسهّل الوصول إلى أصحاب القرار، مما يعزز من ديناميكية العمل وتكامل المعرفة داخل المؤسسة.
- ويُعتبر الاتصال الفعال عاملاً محورياً في تنمية المهارات الاتصالية للأفراد، حيث يُسهم في تسهيل التواصل بين مختلف المستويات الإدارية، ويُعزز من التفاهم الوظيفي والانسيابية في نقل المعلومة.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للطقوس على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور بيرج بوغريريج .

استعان الباحثين بالمنهج الوصفي لأنه الأمثل على حد تعبير الباحث باعتباره مناسب لجمع الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، أما عن عرضة لمختلف نتائج الجداول والإحصائيات تم الاعتماد على المنهج التحليلي لأنه الأنسب باعتباره يوضح بالتفصيل وبالأرقام النتائج المعبر عنها في الدراسة الميدانية، أما عينة الدراسة فقد تم الاستعانة بالعينة العشوائية وشملت العاملين على مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية باعتبار أن التمكين يظهر جليا في هذين المستويين، وبلغ أفراد العينة 611 مفردة.

وقد تم جمع البيانات والمعلومات باعتماد على أداة الاستمارة كأداة رئيسية

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتجلى في النقاط:

- يلعب المؤسسين دورا هام في تفعيل الثقافة التنظيمية من خلال خلق العادات والتقاليد وطرق العمل خاصة في فترة البناء والتشكيل الأولي للمؤسسة، بحيث تلعب الفلسفة والرؤية التي يؤمنون بها أهمية كبيرة في تنمية وترسيخ القيم الإيجابية في المؤسسة، وتؤدي هذه الأخيرة بدورها بالتزام العاملين وولائهم.
- رغم تباين الطروحات في تحديد تعريف جامع لمفهوم التمكين الإداري، إلا أن الباحثين يتقاطعون في جملة من المراكز التي تتركس بوضوح مظاهر التمكين في بناء الثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة والعاملين، وتحفيزهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرار، إضافة إلى كسر الحواجز التنظيمية الداخلية

بين الإدارة والعاملين، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لدعم أدائهم وتطوير كفاءاتهم من خلال التدريب والتطوير.

- كشفت نتائج اختبار الفرضيات عن وجود تأثير ملموس للثقافة التنظيمية، بمكوناتها المتمثلة في: القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات، والممارسات الرمزية، على درجة التمكين الإداري الممنَح للعاملين داخل المؤسسة محل الدراسة. ويعكس هذا الأثر أهمية تلك الأبعاد في دعم وتعزيز التمكين الإداري، مما يستدعي ضرورة العمل على تفعيلها والارتقاء بها لتحقيق مستويات أعلى من التمكين داخل المؤسسة

- بيّنت مخرجات الدراسة أن مستوى التمكين الإداري داخل المؤسسة يُعد متدنيًا، وهو ما عكسته أبعاده الأساسية: تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وفعالية قنوات الاتصال، والتدريب، والتحفيز. ويُعزى هذا الانخفاض إلى المناخ التنظيمي السائد، الذي يتسم بضعف تفاعل الإدارة مع التوجّهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، وارتكازها على منطق إنتاجي تقليدي، يتجاهل الدور الجوهرى للعنصر البشرى كمحرك أساسي لجودة الأداء، والمبادر إلى فهم حاجات الزبائن واتخاذ القرارات الاستباقية المناسبة

الدراسة الثالثة:¹ دراسة "معمر قوادري فضيلة" "وبوعلام بالشلف" (2020) الموسومة بـ "تفعيل دور التمكين في التطوير التنظيمي" وقد أجريت الدراسة الميدانية بمدرية التنظيم والشؤون العامة ومدرية الاتصالات السلوكية واللاسلكية، بمدينة الشلف.

تمخضت عن إشكالية الدراسة فرضيتين رئيسيتين وفرضيات فرعية جاءت على النحو التالي:

¹موساوي سمية: المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين-دراسة ميدانية بمدرية توزيع الكهرباء والغاز-بشار-أطروحة دكتوراه علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، 2018/2019.

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسة التمكين في التطوير التنظيمي بمدى

التنظيم والشؤون العامة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0,05)$.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التمكين بأبعاده مجتمعة (المعلومات،

المعرفة، المكافآت وفرق العمل) في التطوير التنظيمي بمدى التنظيم والشؤون العامة عند مستوى معنوية

$(\alpha \geq 0,05)$.

وتندرج ضمن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمعلومات في التطوير التنظيمي بالمدى عند

مستوى معنوية $(\alpha \geq 0,05)$.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمعرفة في التطوير التنظيمي بالمدى عند مستوى

معنوية $(\alpha \geq 0,05)$.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمكافآت في التطوير التنظيمي بالمدى عند

مستوى معنوية $(\alpha \geq 0,05)$.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لفرق العمل في التطوير التنظيمي بالمدى عند

مستوى معنوية $(\alpha \geq 0,05)$.

وقد استخدم الباحثين في دراستهم المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي، فقد تم توظيف

الاستنباط في وصف متغيرات الدراسة أما الاستقراء فتم الاستعانة بيه في تحليل بيانات الاستبيان وإيجاد

العلاقة بين متغيرات الدراسة، أما فيما يخص عينة الدراسة فقد تم اختيار العينة العشوائية بلغت 64 مفردة قدرت (91,42%)

أما عن أدوات جمع البيانات فقد تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية للدراسة بغرض جمع البيانات الضرورية للبحث وذلك من خلال استطلاع آراء عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتجلى في:

بناءً على التحليلات الإحصائية المطبقة، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى استجابة أفراد عينة البحث تجاه أبعاد التمكين داخل المؤسسة المعنية يعد منخفضاً، حيث بلغ المتوسط العام 2.47، وهو ما يُعزى إلى تأخر مديرية التنظيم والشؤون العامة في توظيف عمال المعرفة بشكل فعال.

كشفت الدراسة عن تدني مستوى توفير المعلومات وإتاحتها، إذ كثيراً ما تصل المعلومات متأخرة أو يتم إخفاؤها وعدم توزيعها على مختلف المستويات الوظيفية.

لوحظت مشكلات في نظام الاتصال بين الإدارة والموظفين، مما يعوق تداول المعلومات بشكل ملائم ويحد من فعالية التواصل المؤسسي.

سادت المركزية في عمليات اتخاذ القرار بشكل واضح، ما انعكس سلباً على مرونة العاملين واستقلاليتهم.

أظهرت الدراسة وجود ارتباط معتدل بقيمة 0.606 بين التمكين بأبعاده المختلفة (المعلومات، المعرفة، الحوافز، وفرق العمل) والتطوير التنظيمي في مديرية التنظيم والشؤون العامة بولاية الشلف، وذلك

من منظور أفراد العينة، ويُفسر هذا الارتباط بضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى محدودية حرية التصرف والاستقلال الوظيفي نتيجة تركيز السلطة وغياب الثقة المتبادلة.

لوحظ تجاهل واضح من قبل إدارة المؤسسة تجاه تعزيز ثقافة العمل الجماعي بين الموظفين.

وأخيراً، أكدت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إحصائياً للتمكين على التطوير التنظيمي في مديرية

التنظيم والشؤون العامة بولاية الشلف عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$.

الدراسة الثالثة دراسة: ¹موساوي سمية (2019) الموسومة ب "المناخ التنظيمي والتمكين الإداري

للعاملين" أجريت الدراسة الميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، بمدينة بشار.

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري

للعاملين وهذا على مستوى منظمة اقتصادية جزائرية ويتفرع عن هذا الهدف العام أهداف جزئية تتجلى في:

- محاولة الكشف عن العلاقة بين استخدامات التكنولوجيا الحديثة والتمكين الإداري للعاملين.

- محاولة التعرف على مساهمة نظام التدريب في تمكين العاملين إدارياً .

- محاولة التعرف على ارتباط تفاعل فريق العمل بالتمكين الإداري للعاملين.

- محاولة الكشف عن مساهمة التحفيز في تمكين العاملين إدارياً.

¹موساوي سمية: "المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين"-دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-بشار-أطروحة دكتوراه علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البلدة 2 لونيبي علي، 2018/2019.

انبثقت عن إشكالية الدراسة فرضية رئيسية مفادها: يعتبر المناخ التنظيمي في المنظمة له علاقة

ارتباط قوية مع عناصر التمكين الإداري وتفرعت منها فرضيات فرعية وهي كالتالي :

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة وطيدة بين نوع التكنولوجيا الحديثة المستخدمة وبعض عناصر

التمكين الإداري للعاملين والمتمثلة في: (المشاركة، الحرية والاستقلالية، الثقة التنظيمية، فعالية الاتصال)

الفرضية الفرعية الثانية: يعمل نظام التدريب على إثارة الحرية والاستقلالية، الثقة التنظيمية، المشاركة،

فعالية الاتصال

الفرضية الفرعية الثالثة: يرتبط تفاعل فريق العمل بعناصر التمكين في (الحرية والاستقلالية المشاركة، الثقة

التنظيمية، فعالية الاتصال).

الفرضية الفرعية الرابعة: يساهم التحفيز في تمكين العاملين الإداريين من خلال (الحرية، الاستقلالية

المشاركة، الثقة التنظيمية، فعالية الاتصال)

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وكذا المنهج الإحصائي لوصف الظاهرة اعتمادا على

جمع الحقائق والمعطيات من الميدان، ومعالجة هذه البيانات من خلال تكميمها وقد تم اعتماد أسلوب

الحصر الشامل وبحكم أن طبيعة الموضوع المدروس فرضت أخذ كل عامل إداري في المنظمة وبهذا فقد

تم استثناء فئة التنفيذ بحكم أن عملها ليس إداري، وبالتالي فهي لا تدخل ضمن إطار الدراسة، واكتفى

بفتي الإطار وعون التحكم باعتبارهما يمثلان الجانب الإداري في المنظمة وقدر عدد أفراد الدراسة ب

249 عامل .

أما عن أدوات جمع البيانات فقد تم استخدام أداة الاستمارة كأداة رئيسية في الدراسة والاستعانة بأدوات مساعدة منها الملاحظة المباشرة والمقابلة المقننة بالإضافة إلى الوثائق والسجلات .

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- وفرت مديرية توزيع الكهرباء والغاز من التكنولوجيا الحديثة ما يحتاجه العامل داخل عمله لضمان التحكم في مهامه الإدارية، وبهذا نجد توفر التكنولوجيا الحديثة خدمت أبعاد التمكين إلى حد بعيد وبدرجات متفاوتة.

- تولي مديرية توزيع الكهرباء والغاز أهمية بالغة للعملية التدريبية التي تتفق مع احتياجات العمال والتي ساعدتهم على كيفية حل مشكلات العمل وزادت من ثقتهم في أنفسهم نتيجة ما تم اكتسابه من معلومات ومهارات جديدة مكنتهم من العمل.

- بينت نتائج الدراسة أن التدريب موجه للإطارات أكثر منه لفئة عون التحكم مما ولد حالة من التذمر والاستياء وكذا تهميش لآراء هذه الفئة بالشكل الذي جعلها تشعر بعدم وجود عدالة، وهو ما لا تأخذ به فلسفة التمكين.

- تعمل مديرية توزيع الكهرباء والغاز على تحفيز فرق العمل من خلال توفير التسهيلات متمثلة في (توفير بيئة محفزة للعمل وتوفير كل الوسائل اللازمة للعمل) والعمل على مشاركة العاملين اتخاذ القرارات ومنحهم فرصة مواجهة المشكلات، وبالرغم من هذه الجهود المبذولة من قبل الإدارة إلا أنها لا زالت تعاني من النقائص لسيادة فلسفة التمكين وهذا ما أظهرته نتائج الدراسة، حيث تحتاج فرق العمل مكان مفتوح لضمان سهولة الاتصال والتفاعل بين الأعضاء .

- بينت نتائج الدراسة أن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار غير راضين على التحفيز وبالخصوص منه المادي (الأجر، الترقية) بالمقابل أن باقي الأساليب الأخرى التي تدخل ضمن التحفيز المعنوي (الحرية في استخدام أساليب العمل، فرصة مشاركة العامل بآرائه) فقد أظهر العامل رضاه بها إلى حد بعيد.

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تحيز في تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث لا يتم إشراك جميع العاملين.

3- الدراسات العربية

الدراسة الأولى:¹ دراسة "سارة الأدلبي" (2019) الموسومة بـ "أثر التمكين في تنمية الإبداع من وجهة نظر أعضاء التدريس"، تمت الدراسة الميدانية بجامعة دمشق سوريا .

تمخضت عن إشكالية الدراسة فرضية عامة مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات والتحفيز الذاتي (في تنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق، ويتفرع عنها الفرضيات الثلاث التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تفويض الصلاحية، وتنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق.

¹سارة الادلبي: أثر التمكين في تنمية الإبداع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق، مجلة اتحاد الجمعيات العربية (للبحوث في التعليم العالي)، مجلد 39، العدد 02، 2019.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات، وتنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التحفيز الذاتي، وتنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، فالمنهج الوصفي يساعد على تفسير ووصف طبيعة الظاهرة موضع الدراسة، أما عن عينة الدراسة فقد أخذت الباحثة 198 مدرسا من أعضاء التدريس في الجامعة موزعين في الكليات النظرية: كلية الآداب، كلية التربية، كلية الحقوق والكليات التطبيقية للجامعة: كلية الهندسة المدنية، كلية الطب وكلية العلوم .

أما عن أدوات جمع البيانات فقد استخدمت الباحثة أداة الاستمارة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- بينت نتائج الدراسة أن جامعة دمشق لا تعمل على تعزيز الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية ويرجع ذلك إلى التقيد الصارم بالقواعد البيروقراطية.

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن المدرسون في جامعة دمشق لا يملكون حرية التصرف والابداع بسبب عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات، ويعزى ذلك إلى تعدد مستويات التنظيم الإداري في الجامعة.

- اتضح أن جامعة دمشق لا تعمل على تنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية لديها من خلال تمكينهم بالاهتمام بالتحفيز الذاتي لديهم، ويعزى ذلك إلى كون نظام الترقية يعتمد في ظل التنظيم

البيروقراطي على الأقدمية وليس على الجهود المبذولة أو الإبداعات المقدمة، والرواتب ثابتة والحوافز معدومة، الأمر الذي يحد من طموح المدرسين بالابتكار والتجديد أو الإبداع.

الدراسة الثانية:¹ دراسة "وفاء السحاتي" (2019) الموسومة بـ "تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية" وقد أجريت الدراسة الميدانية بالمصارف التجارية الليبية.

في إطار مشكلة الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

الفرضية الصفرية: (H_0) لا يوجد تأثير معنوي إحصائي لتمكين العاملين بمكوناته (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، فرق العمل، الاتصال) على جودة الخدمات المقدمة في المصارف موضوع الدراسة.

الفرضية البديلة: (H_1) هناك تأثير معنوي إحصائي لتمكين العاملين بأبعاده المذكورة على جودة الخدمات في المصارف المشمولة بالدراسة.

الفرضيات الفرعية:

تفويض السلطة:

H_0 : لا يوجد تأثير معنوي لتفويض السلطة على جودة الخدمات في المصارف قيد الدراسة.

¹وفاء السحاتي: تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية-دراسة ميدانية على العاملين في الإدارات الرئيسية بالمصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي-رسالة ماجستير، جامعة بنغازي، ليبيا، 2019.

H1 : يوجد تأثير معنوي لتفويض السلطة على جودة الخدمات في المصارف قيد الدراسة

المشاركة في اتخاذ القرار:

H0 : لا يوجد تأثير معنوي للمشاركة في اتخاذ القرار على جودة الخدمات في المصارف قيد الدراسة.

H1 : يوجد تأثير معنوي للمشاركة في اتخاذ القرار على جودة الخدمات في المصارف قيد الدراسة.

التدريب:

H0 : لا يوجد تأثير معنوي للتدريب على جودة الخدمات في المصارف قيد الدراسة.

H1 : يوجد تأثير معنوي للتدريب على جودة الخدمات في المصارف قيد الدراسة.

فرق العمل:

H0 : لا يوجد تأثير معنوي لفرق العمل على جودة الخدمات في المصارف قيد الدراسة.

H1 : يوجد تأثير معنوي لفرق العمل على جودة الخدمات في المصارف قيد الدراسة.

الاتصال:

H0 : لا يوجد تأثير معنوي للاتصال على جودة الخدمات في المصارف قيد الدراسة.

H1 : يوجد تأثير معنوي للاتصال على جودة الخدمات في المصارف قيد الدراسة.

لم يتم ذكر المنهج المستخدم في الدراسة، أما عن عينة الدراسة فقد تم استخدام العينة العشوائية

الطبقية وقد بلغت عينة الدراسة (168) مفردة من أصل (303) عاملا بالمصارف التجارية بينغازي.

أما عن أدوات جمع البيانات فقد تم استخدام أداة الاستمارة في الدراسة .

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج البارزة، من أهمها ما يلي:

- أظهرت البيانات أن الموظفين العاملين في المصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي يتمتعون بمستوى عالٍ من التمكين الإداري.
- بينت نتائج التحليل أن ممارسة أبعاد التمكين لدى أفراد العينة تتراوح بين المرتفعة والمعتدلة، وقد جاء بُعد تفويض السلطة في صدارة هذه الأبعاد من حيث الحضور والتطبيق.
- كما كشفت الدراسة عن أن جودة الخدمات المصرفية في المؤسسات محل البحث تقف عند مستوى متوسط، ما يشير إلى وجود هامش للتحسين والتطوير.
- وأكدت النتائج وجود أثر إيجابي دالّ إحصائيًا للتمكين الإداري - بأبعاده المختلفة - على مستوى جودة الخدمات المقدمة داخل المصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي.

الدراسة الثالثة:¹ دراسة "محمد حامد" و"حسام الدين محمداني" (2019) والتي جاءت تحت عنوان "أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين" وقد أجريت الدراسة الميدانية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء.

تمخضت عن إشكالية الدراسة **الفرضيات التالية:**

¹التاج محمد علي حامد وحسام الدين عبد العزيز مصطفى محمداني: أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين-دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 06، العدد 03، مركز رافد للدراسات والأبحاث الأردن، 2019.

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وأبعاد تمكين العاملين، وتنبثق عن الفرضية العامة الفرضيات الفرعية التالية، والتي تقيس طبيعة الارتباط بين مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ومكونات التمكين:

الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين البعد الاستراتيجي وبين تفويض الصلاحيات.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية إحصائية عند ذات المستوى بين مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرار.

الفرضية الفرعية الثالثة: يُفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المفاهيم الاستراتيجية وبعد التمكين النفسي.

الفرضية الفرعية الرابعة: ثمة علاقة إحصائية دالة بين توجهات الإدارة الاستراتيجية ومناخ العمل داخل المؤسسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي إذ أنها تصف المتغيرات المرتبطة بالدراسة وأيضاً تصف خصائص مفردات عينة الدراسة، كما أنها تعتمد على التحليل الإحصائي وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين بالشركة السودانية لتوزيع الكهراء والبالغ عددهم (200) عامل.

استعان الباحثين بأداة الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات .

توصلت الدراسة إلى عدت نتائج من أهمها ما يلي:

- بينت نتائج الدراسة أن إدارة المؤسسة تعمل على منح مزيد من الصلاحيات للعاملين، واشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم، ومنحهم الثقة الكافية، والعمل بروح فريق العمل.

- أوضحت نتائج الدراسة أن إدارة الشركة تضع ثقة في قدرات العاملين على أداء المهام الموكلة لهم بكفاءة، واتاحة مساحة مناسبة من الحرية للعاملين في تحديد الاسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم.

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المؤسسة تعمل على دعم وتشجيع العاملين على المشاركة وعلى ابداء آرائهم في تخطيط وتنفيذ العمل وتوفير ما يلزم من المعلومات لأداء أعمالهم، ما يعمل على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتقدير إنجازاتهم .

- تهتم إدارة المؤسسة بتطوير الثقافة التنظيمية وتعمل على تشجيع العاملين على النمو والتحسين المستمر والتعليم الذاتي.

- دعم إدارة المؤسسة تشكيل فرق العمل في حل المشكلات التي تواجهها ما يؤدي الى سيادة الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الشركة.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية

1-الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى¹: دراسة إيدا فريدا وودودي سيتياوان الموسومة ب " استراتيجيات الأعمال والميزة التنافسية: دور الأداء والابتكار. " تمت الدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة في جزيرة جاوة بأندونيسيا.

¹ Farida & Setiawan, Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, Volume 8, Issue 3, 2022

بنيت فرضيات الدراسات على النحو الآتي:

الفرضية الأولى (H1): تؤثر الاستراتيجية بشكل إيجابي على الأداء التجاري.

الفرضية الثانية: (H2) تؤثر الاستراتيجية بشكل إيجابي على الابتكار.

الفرضية الثالثة: (H3) تؤثر الاستراتيجية بشكل إيجابي على الميزة التنافسية.

الفرضية الثالثة: (H3) تؤثر الاستراتيجية بشكل إيجابي على الميزة التنافسية.

الفرضية الثالثة: (H3) تؤثر الاستراتيجية بشكل إيجابي على الميزة التنافسية.

تم اعتماد على المنهج الكمي والاستمارة الالكترونية وبرنامج الحزم الإحصائية

وقع الاختبار على العينة القصدية التي تضم 150 موظفاً في المؤسسات الصغيرة ومتوسطة.

وتُظهر النتائج أن لاستراتيجيات الأعمال تأثيراً إيجابياً على الميزة التنافسية؛ فكلما كانت

الاستراتيجيات أفضل، ازدادت الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الأداء والابتكار يوسّطان العلاقة بين استراتيجيات الأعمال والميزة التنافسية. وتُقدّم هذه النتائج

دليلاً على أهمية الأداء والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية.

ويوصى بأن تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحسين أدائها وقدراتها الابتكارية لتعزيز

ميزتها التنافسية.

الدراسة الثانية:¹ دراسة فندي أحمد وإيوان إنراوان بعنوان: "الأداء التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دور الابتكار الأخضر وإدارة المعرفة".

تمت الدراسة في منطقة رمانغ (Rembang) في إندونيسيا، وركزت على مؤسسات الباتيك الصغيرة والمتوسطة.

بنيت الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأداء التنظيمي والميزة التنافسية.

الفرضية الثانية: يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار الأخضر والأداء التنظيمي.

الفرضية الثالثة: يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والابتكار الأخضر.

الفرضية الرابعة: تؤدي القدرة على الابتكار دورًا تعديليًا (توسيطًا) إيجابيًا وذو دلالة إحصائية في العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار الأخضر.

تم استخدام مسح كمي 191 مؤسسة.

من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي على الابتكار الأخضر.

- الابتكار الأخضر يحسن الأداء التنظيمي.

¹ Fandi Achmad & Iwan Inrawan Wiratmadja, Organizational performance and competitive advantage in SMEs: The role of green innovation and knowledge management, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 11, 100532, 2025.

- الأداء التنظيمي يعزز الميزة التنافسية.
- القدرة على الابتكار تلعب دور الوسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار الأخضر.

2-الدراسات الوطنية

الدراسة الأولى:¹ عباس جميلة بعنوان: "دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة

التنافسية" وقد تم بناء الدراسة على أساس مجموعة من الفرضيات موزعة كما يلي

الفرضيات العامة والخاصة للدراسة:

في إطار اختبار العلاقة بين التدريب، أداء العاملين، والميزة التنافسية ضمن قطاع البنوك، تم

الاشتغال على مجموعة من الفرضيات التفصيلية وفق المستويات المؤسسية الآتية:

أولاً: على مستوى القطاع المصرفي ككل

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وجودة أداء العاملين في البنوك المشمولة

بالدراسة.

الفرضية الثانية: للتدريب تأثير دالّ إحصائيًا على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية قيد

البحث.

الفرضية الثالثة: يُتوقع وجود علاقة إحصائية معنوية بين أداء العاملين والميزة التنافسية ضمن البنوك محل

الدراسة.

¹عباس جميلة: دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية -دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري- أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات العمل، جامعة الجزائر، 03، 2020/2021

ثانياً: على مستوى البنوك العمومية

الفرضية الرابعة: يُوجد ارتباط إحصائي دالّ بين جهود التدريب وكفاءة الأداء لدى العاملين في البنوك العمومية.

الفرضية الخامسة: يعكس التدريب أثرًا ذا دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية داخل البنوك العمومية.

الفرضية السادسة: يرتبط أداء العاملين في البنوك العمومية بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع مستوى الميزة التنافسية المحققة.

ثالثاً: على مستوى البنوك الخاصة

الفرضية السابعة: يتجلى تأثير التدريب بشكل إحصائي معتبر على أداء العاملين في البنوك الخاصة.

الفرضية الثامنة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب في مستوى التنافسية داخل البنوك الخاصة.

الفرضية التاسعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة أداء العاملين والميزة التنافسية في البنوك الخاصة المشمولة بالدراسة.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي عينة قصدية من البنوك الناشطة في النظام المصرفي الجزائري،

شملت ثلاث بنوك عمومية (BNA، BDL، CNEP) وبنكين خاصين (AGB، BNP)

(Paribas)، واحتوت عينة الدراسة على 150 عاملاً

والاستعادة بالاستمارة كأداة أساسية وتحليل البيانات بـ SPSS وبرنامج نمذجة المعادلات

الهيكلية.

خلصت الدراسة إلى ما يلي:

أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط دال إحصائيًا بين التدريب وتحسين أداء الموظفين في البنوك
موضوع البحث كما تم التوصل إلى تأثير إيجابي معنوي للتدريب على تعزيز الميزة التنافسية ضمن نفس
العينة في المقابل لم يثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين وتحقيق الميزة التنافسية في
هذه البنوك

وعند تحليل النتائج بحسب طبيعة الملكية تبين ما يلي:

- في البنوك العمومية أسفر التدريب عن أثر معنوي على كل من أداء العاملين وتعزيز القدرة التنافسية
في حين لم يظهر الأداء الوظيفي كعامل مؤثر بشكل دال إحصائيًا على الميزة التنافسية
- في البنوك الخاصة تبين وجود علاقة دالة إحصائية بين التدريب وأداء الموظفين وكذلك بين الأداء
الوظيفي والميزة التنافسية بينما لم يكن للتدريب تأثير معنوي مباشر على التميز التنافسي
- أظهر التحليل الوصفي تركيزاً كبيراً على أهمية تصميم البرنامج التدريبي وإعداده، بنسبة اتفاق بلغت
64.0%

- إدارات البنوك تولي اهتماماً كبيراً بمراحل العملية التدريبية، مع نسب موافقة عالية.
- إدارات البنوك لا تولي اهتماماً كافياً لتقييم الأداء الوظيفي، مما يؤثر سلباً على كفاءة العاملين.
- سجلت محاور بناء الميزة التنافسية نسباً مرتفعة من التوافق، وجاء ترتيبها تنازلياً وفق الأهمية
المدركة كما يلي: تلبية متطلبات الزبائن، ثم الجودة، يليهما الإبداع، وأخيراً الكفاءة. وقد شكّلت

كل من الاستجابة لحاجات الزبائن والجودة أبرز عوامل التأثير، بما يدل على دورهما المحوري في تعزيز التنافسية المؤسسية.

الدراسة الثانية:¹ عبد المالك باسيمان المعنونة ب: نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري وعلاقتها بالميزة التنافسية

بنيت الدراسة على فرضيات تتجلى في:

الفرضية الأولى: يتميز واقع المؤسسات السياحية محل الدراسة بتوافر وتنوع متطلبات الحظيرة المعلوماتية ونظم المعلومات بشكل يُعدّ مُرضياً.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري في دعم الميزة التنافسية، وذلك عند مستوى دلالة 5% في المؤسسات السياحية محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام معلومات الموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية، عند مستوى دلالة 5% في المؤسسات السياحية محل الدراسة.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في دعم الميزة التنافسية، عند مستوى دلالة 5% في المؤسسات السياحية محل الدراسة.

¹ عبد المالك باسيمان: نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري وعلاقتها بالميزة التنافسية-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات السياحية بولاية ورقلة- أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة غرداية - الجزائر، 2020/2019.

الفرضية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية مشترك لكل من أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية وأبعاد رأس المال البشري في دعم الميزة التنافسية، وذلك عند مستوى دلالة 5% في المؤسسات السياحية محل الدراسة.

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي

أما بالنسبة لأداة الدراسة فهي الاستمارة كأداة رئيسية في الدراسة والاستعانة بالمقابلة كمساعدة في التحليل.

عينة الدراسة ضمت 87 إطارا بالمؤسسات السياحية، موزعين على 74 مؤسسة العاملة في النشاط السياحي بولاية ورقلة من وكالات سياحية، فنادق بيوت الشباب.

خلصت الدراسة إلى:

الفرضية الأولى: (H1) تم تأكيد صحة الفرضية، حيث أظهرت البيانات أن المؤسسات السياحية محل الدراسة تعتمد نظم معلومات الموارد البشرية بشكل مقبول وبتنوع ملحوظ في مكوناتها.

الفرضية الثانية: (H1) تمت المصادقة على الفرضية، إذ كشفت النتائج عن وجود ارتباط إحصائي دال بين نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري في سياق دعم الميزة التنافسية.

الفرضية الثالثة: (H1) جاءت النتائج مؤيدة للفرضية، حيث ثبت أن مكونات نظم معلومات الموارد البشرية تُسهم بشكل معنوي في تعزيز الميزة التنافسية، ومن أبرز هذه المكونات: التخطيط، الاستقطاب، التوظيف، التدريب، التحفيز، تسيير الكفاءات، تقييم الأداء، السلامة المهنية، المسار المهني، الاتصال، والتكامل الاستراتيجي.

الفرضية الرابعة: (H1) تم قبول الفرضية، حيث اتضح أن عناصر رأس المال البشري تترك أثراً ذا دلالة إحصائية على دعم الميزة التنافسية، ومن بين هذه العناصر: المهارة، التعليم والتكوين، المعرفة، الإبداع والابتكار، الخبرة العملية، والعمل الجماعي.

الفرضية الخامسة: (H1) تم التحقق من صحة الفرضية، حيث أظهرت النتائج وجود تأثير تراكمي ودال إحصائياً لكل من أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري معاً في دعم وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفرضية السادسة: (H1) تم قبول الفرضية السلبية (Null Hypothesis) المتعلقة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، إذ لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات البيانات الشخصية (مثل الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة...) في دعم الميزة التنافسية.

الدراسة الثالثة:¹ زروخي فيروز الموسومة باستراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية، تمت الدراسة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالشلف واتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس.

الفرضيات التي بُنيت عليها الدراسة

أولاً الفرضيات المرتبطة بالمتغيرات الشخصية

الفرضية العامة الأولى

¹ زروخي فيروز: استراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015/2016.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ألف أصغر أو يساوي ٠.٠٥ في إدراك متغيرات الدراسة تعزى للخصائص الشخصية للمستجوبين مثل العمر المستوى التعليمي موقع العمل عدد سنوات الخبرة من وجهة نظر أفراد العينة.

الفرضيات الفرعية المرتبطة بها.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق إحصائية ذات دلالة تُذكر في مستوى إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة تعزى لاختلاف الفئات العمرية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يُسجّل وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تُعزى لاختلاف المستوى التعليمي للمبحوثين.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تعزى لموقع العمل

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تعزى لعدد سنوات الخبرة

ثانياً الفرضيات المتعلقة بالتدريب وأداء الخدمة

الفرضية العامة الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ألف أصغر أو يساوي ٠.٠٥

بين عناصر التدريب وأبعاد التميز في أداء الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر الشلف

الفرضيات الفرعية للدراسة:

في ضوء التركيز على دور التدريب كمكوّن استراتيجي ضمن منظومة تنمية الموارد البشرية، تفترض الدراسة وجود علاقات ارتباطية بين عناصر التدريب ومجموعة من الأبعاد التنظيمية الجوهرية، وذلك كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: يُتوقع وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيًا بين مكوّنات التدريب وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية: ترتبط عناصر التدريب بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع تحسين مستوى التفاعل مع الزبائن وبناء علاقات أكثر فعالية معهم.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ارتباطية متوقعة بين فعالية التدريب وتعزيز روح الابتكار والإبداع المؤسسي.

الفرضية الفرعية الرابعة: يسهم التدريب في بناء ثقافة تنظيمية منفتحة، ويُفترض وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا في هذا الإطار.

الفرضية الفرعية الخامسة: تشير الفرضية إلى وجود علاقة تكاملية بين مكوّنات التدريب وسائر السياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

عينة الدراسة قصدية مُمثلة في 80 موظفًا.

المنهج الوصفي تم استخدام أداة الاستمارة في جمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تصورات أفراد العينة لعناصر التدريب، وهي فروقات يُعزى ظهورها إلى متغيرات ديموغرافية تتمثل في الفئة العمرية، المؤهل العلمي، طبيعة الموقع الوظيفي، وكذلك عدد سنوات الخبرة المهنية.

فيما يتعلق بإدراك أبعاد تحقيق التميز في أداء الخدمة، لم تُظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية مرتبطة بالعمر، لكن تم رصد فروق معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تعزى لباقي المتغيرات الشخصية وهي: المستوى التعليمي، موقع العمل، وعدد سنوات الخبرة.

أما العلاقة بين عناصر التدريب وأبعاد التميز في الأداء فقد أظهرت ارتباطاً متبايناً، حيث تمثلت تتجلى أبعاد التفوق المؤسسي في: التفعيل المنهجي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، تعزيز جودة التفاعل مع الزبائن، تحفيز الابتكار داخل بيئة العمل، ترسيخ ثقافة تنظيمية منفتحة قائمة على التفاعل والتقبل، وتحقيق انسجام وظيفي وتكاملي بين سياسات إدارة الموارد البشرية. وقد جاءت قوة الارتباط متفاوتة بين هذه الأبعاد، إذ تصدّر عنصر الإبداع بنسبة ارتباط بلغت 34.8%، في حين سجل عنصر تحسين العلاقة مع العملاء أقل نسبة ارتباط بلغت 7.5%.

الدراسة الرابعة: ¹قاسم شاوش سعيدة بعنوان الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية

تم الدراسة الميدانية على مؤسسات عامة وخاصة وهي كالتالي:

¹قاسم شاوش سعيدة: الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2013/2012.

مؤسسات عامة: الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مصفاة الجزائر (NAFTEC)، سونلغاز، MARITIME، بنك التنمية المحلية، المؤسسة الوطنية لمعدات الأشغال العمومية، شركة الخطوط الجوية الجزائرية CPA، EVSM، BEA، BNA، كوسيدار، اتصالات الجزائر، صيدال، ملبنة ومجبنة بودواو، ملبنة بني تامو، ملبنة بئر خادم، مؤسسة الريان للورق، المؤسسة الوطنية للإسمنت.

مؤسسات خاصة: مؤسسة البهجة، مصيرة الجزائر الجديدة (روية)، شركة تضامن ريش وأبنائه، مؤسسة روائح الورود، مؤسسة حياة، مؤسسة حامى، عابر، فينوس، سانيكو، شركة حمود بوعلام، ملية بطوش، فرع مجمع سيم، شركة السميد والدقيق النجمة، SARL TAPI DORFADERCO، مؤسسة بيمو، مؤسسة بسكويت البرهان مسعودي، NEOCHEM، M.G.B. SARL، ISO9 international، ALIENE INFO SARL، SPI، SARL.

TAPI DORFADERCO، مؤسسة بيمو، مؤسسة بسكويت البرهان مسعودي، NEOCHEM، SARL، SPI، ISO9 international SARL، M.G.B. SARL، ALIENE INFO SARL.

تتمثل فرضيات الدراسة في:

تُعد المتغيرات والتحويلات السريعة التي شهدها العالم في السنوات الأخيرة السبب المباشر في

نشوء فكر التميز التنافسي

تملك الإدارة المعاصرة العديد من الأساليب التي يُمكن الاعتماد عليها لبناء القدرات التنافسية،

ويكفي الاعتماد على أي منها لتحقيق التميز.

يشهد العالم واقعاً إدارياً جديداً يُحَفِّز على تبني فلسفات وأساليب إدارية حديثة، غير أن الإدارة الجزائرية ما تزال بعيدة عن تطبيق هذه الأساليب.

تم اعتماد على المنهج الوصفي وأداة الاستمارة.

خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

كشفت النتائج أن عدداً غير قليل من المسؤولين داخل المؤسسات الجزائرية يفتقرون إلى الاطلاع الكافي على طرق الإدارة الحديثة، ما يجعل تعاملهم مع مستجدات العمل محدود الأفق.

في بعض الحالات، لا يتوقف الأمر عند نقص المعرفة، بل يصل إلى غياب شبه تام لأي تصور واضح حول مفاهيم التسيير المعاصر

رغم ظهور مؤشرات إيجابية عند فئة محدودة من المديرين، لا تزال الممارسة اليومية تعكس تأخراً عاماً في استيعاب مفاهيم التحديث الإداري

هذا التفاوت في مستويات الإدراك لا يرتبط فقط بعدم التكوين، بل يُبرز خلافاً أعمق في نمط التفكير المؤسسي، الذي يواصل التمسك بأنماط تقليدية في التعامل مع الواقع العملي

استمرار المؤسسات في العمل بعقليات غير محدثة يضعف من قدرتها على الاستجابة للتحويلات، ويحدّ من فرص تطوير الأداء على المدى المتوسط والبعيد.

3-الدراسات العربية

الدراسة الأولى:¹ سلطان آل شبية وآخرون بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في مستشفى الملك خالد لبراهيم بالسعودية.

جاءت فرض الدراسة على النحو الآتي:

يوجد دور لممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التحسين المستمر، التركيز على العميل، اندماج العاملين، تدريب العاملين والوعي الاستراتيجي) لتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة التكلفة، الجودة، المرونة الإبداع والتسليم). في تملك ميزة تنافسية بمستشفى الملك خالد بنجران.

تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي وأداة الاستمارة أما بالنسبة للعينة فكانت عينة عشوائية بسيطة

322 عاملا في المستشفى.

النتائج الرئيسية المستخلصة من الدراسة تشمل:

التحسين المستمر: أظهرت النتائج أن المستشفى يعتمد على التحسين المستمر كممارسة أساسية لزيادة جودة الخدمات المقدمة وتحقيق ميزة تنافسية، وذلك عبر تحسين الإجراءات وتطوير مستوى الخدمة بشكل دوري.

التركيز على العميل: يتمتع المستشفى بتركيز قوي على تلبية احتياجات العملاء (المراجعين)، مما يعزز من قدرة المستشفى على المنافسة في سوق الرعاية الصحية من خلال تقديم خدمة مخصصة تلبي توقعات المرضى.

¹ سلطان آل شبية وآخرون: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في مستشفى الملك خالد بنجران، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، مجلد 20، عدد 05، 2025.

اندماج العاملين: هناك تركيز كبير على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، مما يعزز بيئة عمل محفزة ويزيد من فعالية الفريق الطبي والإداري.

تدريب العاملين: التدريب المستمر يُعتبر عنصراً أساسياً في استراتيجية المستشفى لتطوير مهارات العاملين وضمان تقديم خدمة عالية الجودة.

الوعي الاستراتيجي: يتمتع المستشفى بوعي استراتيجي عميق لتحقيق أهدافه التنافسية على المدى الطويل.

النتائج الإحصائية:

المعاملات الثابتة والاختبارات الإحصائية أظهرت تأثيراً كبيراً لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية.

أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تفسر 80.7% من التباين في الميزة التنافسية للمستشفى.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تساهم بشكل كبير في تملك المستشفى لميزة تنافسية قوية، مما يمكنه من التفوق على منافسيه في تقديم خدمات صحية متميز

الدراسة الثانية:¹ دراسة علي كمونة الموسومة بـ التشارك المعرفي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

للمنظمات الصحية.

تتمحور فرضياتها في:

¹ علي كمونة: التشارك المعرفي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصحية-بحث استطلاعي في مستشفى النسائية والتوليد بكربلاء -مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، مجلد 27، عدد 3، 2019.

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التشارك المعرفي بأبعاده (الاستمتاع في مساعدة الآخرين، كفاءة المعرفة الذاتية، دعم الإدارة العليا، لمكافآت التنظيمية) والميزة التنافسية بأبعادها (المرونة والاستجابة).

الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتشارك المعرفي بأبعاده (الاستمتاع في مساعدة الآخرين، كفاءة المعرفة الذاتية، دعم الإدارة العليا، لمكافآت التنظيمية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (المرونة والاستجابة).

تم استخدام المنهج الوصفي واختيار العينة الدراسة قصدية من عاملين إداريين بلغت 85 مفردة.

تم تصميم أداة الاستبانة.

أكدت النتائج على التالي:

تشير النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي ذا دلالة إحصائية بين التشارك المعرفي والميزة التنافسية. وهذا يدل على أن تعزيز ودعم التشارك المعرفي في المستشفى يرتبط بتحقيق الميزة التنافسية والاستفادة منها عملياً.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التشارك المعرفي وأبعاد الميزة التنافسية.

استنتجت علاقات التأثير بين متغيرات البحث.

أظهرت النتائج أن التشارك المعرفي يؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية. مما يعني أن تعزيز الاهتمام بالتشارك المعرفي في المستشفى محل الدراسة يسهم بشكل كبير في

تحقيق الميزة التنافسية. كما تبين أن جميع أبعاد التشارك المعرفي لها تأثير ذو دلالة إحصائية على أبعاد

الميزة التنافسية

الدراسة الثالثة:¹ كامل شكير المعنونة ب جودة الخدمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

انطلقت الدراسة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جودة الخدمة والميزة التنافسية

بمؤشراتها (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم).

الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لجودة الخدمة (الاعتمادية، الاستجابة،

العطف، الملموسية، الأمان). في تحقيق الميزة التنافسية

تم الاعتماد على النهج الوصفي

تم اختيار العينة العشوائية البسيطة للعاملين شملت 150 عامل بشركة توزيع المنتجات

النفطية، كما شملت الزبائن المتعاملين 50

أداة الدراسة الاستبيان

خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود علاقات ارتباط وتأثير بين متغيرات الدراسة المتمثلة بجودة الخدمة والميزة التنافسية

¹ كامل شكير: جودة الخدمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لآراء عينة من الزبائن والعاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية - هيئة توزيع الفرات الأوسط فرع بابل-مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 27، العدد 2، 2019.

- إن اعتماد مؤشرات أو معايير الجودة مجتمعة الاعتمادية الاستجابة العطف الأمان الملموسية سيحسن ويزيد من رضا وولاء الزبائن وبالتالي يحقق قدرة وتفوق المنظمة على منافسيها
- بعد تحليل استجابات عينة الدراسة وفقاً لبعدها الاعتمادية تبين اهتمام المنظمة بشكل ملحوظ بتوفير أنظمة التوثيق والسجلات الدقيقة لما لها من أثر كبير في تقليل الأخطاء والحد من نسبة الهدر سيما أن عمل المنظمة يتعلق بجانب حيوي ومهم بالنسبة للبلد والمواطن ألا وهو المحروقات
- يُعد نظام الأيزو أحد أهم الأنظمة في إدارة الجودة الشاملة ومن خلال الاطلاع على نتائج البحث تبين وجود نظام للتصنيف المعتمد معايير الأيزو داخل المنظمة يُطبق في بعض الجوانب المهمة ولكن هناك حاجة أكثر لتطبيق هذه المعايير في جميع جوانب وجزئيات العمل
- من أهم العوامل التي تسهم في عرقلة سير العمل وتقديم الخدمات للزبائن هو الاعتماد على الأنظمة البدائية في إنجاز الأعمال الروتين ومن خلال ملاحظة نتائج الدراسة وُجد أن المنظمة لا زالت تعتمد على الروتين في بعض جوانب العمل
- يُعد عامل المرونة من العوامل الأساسية التي تساعد المنظمات في التكيف مع التقلبات البيئية المستمرة ولذا يُلاحظ اهتمام المنظمة بتوفير أغلب احتياجات المواطنين من المحروقات عند الطلب على الرغم من ظروف البلد الصعبة
- بعد الزيارات المتكررة للمنظمة محل البحث وبعد الاطلاع على خطة سير العمل ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب التطبيقي للبحث لوحظ اهتمام المنظمة بشكل جيد بالاستجابة السريعة لحاجة الزبون عند طلب الخدمة.

- من خلال النظر عن كثب للمرافق العامة للمنظمة ونتيجة لما أفرزته نتائج البحث لوحظ اهتمام الإدارة والعاملين بالمظهر الخارجي ومحاولة المحافظة عليه.

ثالثاً: مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

أتاح لنا الاطلاع على هذه الدراسات إمكانية رسم معالم واضحة للمسار العلمي الذي تستند إليه دراستنا الحالية، وذلك على المستويات الثلاثة: النظري، المنهجي، والتطبيقي.

من الناحية النظرية، ساعدنا التحليل النقدي لها على بلورة الإطار المفاهيمي للدراسة، ولا سيما في بناء الإشكالية وتحديد أبعاد المتغيرين محل البحث، كما وجهتنا نحو مصادر ومراجع نوعية دعمت تصورنا النظري وأسهمت في سدّ الثغرات التي لم تُعالج بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، مما أتاح لنا توسيع نطاق الطرح النظري.

أما من الناحية المنهجية، فقد استفدنا من اعتماد الباحثين على مقاربات علمية، سواء من حيث اختيار المنهج أو من حيث أدوات جمع البيانات، وكذلك في اعتمادهم على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، ما منحنا تصوراً أكثر واقعية حول آليات القياس والمعالجة.

وعلى المستوى الميداني، مكنتنا الدراسات من الإلمام بطبيعة الحقول الاجتماعية التي خضعت للتحليل، وهو ما ساعدنا في مقارنتها بميدان بحثنا الراهن، قصد التعرف على أوجه التلاقي أو التباين، كما أتاح لنا ذلك فحص نتائج كل دراسة في سياقها ومقارنتها بالمعطيات التي توصلنا إليها.

الفصل الثاني

التمكين الوظيفي ومحدواته

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي ومحدداته

المبحث الأول: دواعي تبني فكر التمكين الوظيفي

المبحث الثاني: أهمية التمكين الوظيفي ومخرجاته

المبحث الثالث: مستويات التمكين الوظيفي ونماذجه

المبحث الرابع: أساليب التمكين الوظيفي وخطواته

المبحث الخامس: المقاربات النظرية للتمكين الوظيفي

المطلب الأول: التمكين الوظيفي في منظور بعض النظريات الكلاسيكية

الفرع الأول: التمكين الوظيفي في المنظور البيروقراطي

الفرع الثاني: التمكين الوظيفي في منظور نظرية الإدارة العلمية

الفرع الثالث: التمكين الوظيفي في منظور التكوين الإداري

المطلب الثاني: التمكين الوظيفي في منظور بعض النظريات النيوكلاسيكية

الفرع الأول: التمكين الوظيفي في منظور نظرية العلاقات الإنسانية

الفرع الثاني: التمكين الوظيفي في منظور ديناميات الجماعة

الفرع الثالث: التمكين الوظيفي في منظور نظريات الحاجات لدى ماسلو

الفرع الرابع: التمكين الوظيفي في منظور نظرية ذات العاملين

الفرع الخامس: التمكين الوظيفي في منظور نظرية X و Y

الفرع السادس: التمكين الوظيفي في منظور نظرية الشخصية البالغة

الفرع السابع: التمكين الوظيفي في منظور نظرية ليكارت

المطلب الثالث: التمكين الوظيفي في منظور بعض النظريات الحديثة

الفرع الأول: التمكين الوظيفي في منظور نظرية النظم

الفرع الثاني: التمكين الوظيفي في منظور الإدارة بالأهداف

الفرع الثالث: التمكين الوظيفي في منظور النظرية الوقفية

الفرع الرابع: التمكين الوظيفي في منظور نظرية الإدارة اليابانية

الفرع الخامس: التمكين في منظور حركة الجودة والتميز

المبحث السادس: معوقات التمكين الوظيفي

المبحث الأول: دواعي تبني فكر التمكين الوظيفي ومبادئه:

أولاً: دواعي تبني فكر التمكين الوظيفي: هناك جملة من العوامل والأسباب التي دفعت بالمنظمات إلى تبني مفهوم التمكين ويمكن تقسيم هذه المبررات إلى عاملين أساسيين هما عوامل واقعية وعوامل تطويرية وتتجلى في:

1-عوامل واقعية وعلمية: وهي المبررات الناجمة عن المظاهر السلبية التي تعاني منها المنظمات والأجهزة الإدارية الحكومية، نتيجة للمركزية الشديدة، طول خطوط الاتصالات الرسمية وسرية المعلومات ومحدودية الصلاحيات الممنوحة للعاملين، وبالتالي إعاقة طموحات التنمية والإصلاح.

2-عوامل تطويرية واستراتيجية: وهي الأسباب التي تهدف إلى بناء منظمات عصرية ممكنة تعتمد على منهج وفلسفة التمكين في إدارة مواردها البشرية.¹

ويمكن استخلاص أهم دواعي تبني فكر التمكين في النقاط التالية:

- إحداث تحوّل في البنية الفكرية للمنظمات من الاعتماد على الجهود الفردية إلى تبني ثقافة العمل الجماعي، ومن النمط الإداري المركزي إلى نماذج أكثر توزيعاً للسلطة، ومن الشكل الهرمي التقليدي إلى تنظيمات تتسم بالانبساطية والانسيابية في الأداء.
- التحول الجذري الذي أحدثته التقنيات الرقمية وأنظمة الاتصال المتقدمة وما توفره من إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل عملية التعامل بها ما يعزز اعتماد وتبني التمكين

¹جنات بوخمخم: مساهمة التمكين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة-2-2019، ص 20.

- الدافع الكامن لدى القيادات الإدارية لتفويض جزء من مهامهم الوظيفية للمرؤوسين، نتيجة لضيق الوقت المتاح أمامهم لإنجاز جميع الالتزامات والوظائف المنوطة بهم بصورة مباشرة في خضم حصول العاملين على الاستقلالية وهامش من الحرية في اتخاذ القرارات الحاسمة.
- الاستثمار في المورد البشري بهدف تغذية القدرات الإبداعية والابتكارية
- الاستجابة لمتطلبات الإدارة بالجودة الشاملة وسرعة التكيف مع رغبات وحاجات الزبائن المتجددة.¹

ثانياً: مبادئ التمكين

تبدأ أولى خطوات ترسيخ مفهوم التمكين بفهم مبادئه الجوهرية، والأهم من ذلك الإيمان بقيمته ودوره في دعم الكفاءة التنظيمية. وفي هذا السياق، اقترحت دراسة Sitir (2003) نموذجًا يتألف من سبعة مبادئ رئيسية مستخلصة من حروف كلمة EPOWER، بحيث يرمز كل حرف إلى مبدأ من مبادئ التمكين الأساسية وهي:²

التعليم (Education): والذي يُنظر إليه كركيزة لضمان التطوير المستمر لأفراد المؤسسة، لما له من أثر مباشر في رفع كفاءتهم، وبالتالي تعزيز فرص النجاح المؤسسي.

¹ فوزية برسولي: أثر التمكين في الأداء البشري-دراسة ميدانية بمدنية الحماية المدنية بولاية باتنة-أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص 21.

² محمد السعيد جوال: تمكين العاملين مطلب أساسي للمدير المعاصر مقارنة نظرية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 01، جانفي 2014، ص 17.

الدافعية **Motivation** تقع على عاتق الإدارة مسؤولية إعداد آليات فعالة لتحفيز العاملين على تقبل فكرة التمكين والانخراط فيها وذلك من خلال تنظيم برامج توعوية وتعزيز العمل الجماعي إلى جانب اعتماد منهج إداري قائم على الانفتاح والتواصل المباشر بين المستويات الإدارية المختلفة

الغاية **Purpose** لا يمكن للتمكين أن يحقق نتائجه المرجوة ما لم يكن كل فرد في المؤسسة على دراية واضحة برسالتها وأهدافها الأساسية فجوهر التمكين يكمن في التوظيف الواعي لقدرات الأفراد الإبداعية بما يخدم تحقيق الغايات التنظيمية.

الملكية **Ownership** يطرح **Sitir** ما يعرف بـ معادلة التمكين والمكونة من ثلاثة عناصر تختصر بـ **As 3** السلطة زائد المساءلة يساوي الإنجاز **Authority** زائد **Accountability** يساوي **Achievement** ويتطلب الوصول إلى نتائج ملموسة أن يتحمل كل من الإدارة والعاملين المسؤولية الكاملة عن قراراتهم وتصرفاتهم وتجدر الإشارة إلى أن هذه المسؤولية تصبح أكثر قبولاً لدى الموظفين عندما يمنحون حرية المشاركة وتقديم أفكارهم بالإضافة إلى تمكينهم من التحكم بجوانب من أعمالهم

الاستعداد للتغيير **Willingness to Change** بما أن التمكين يمثل نمطاً إدارياً حديثاً يتباين بوضوح عن الممارسات التقليدية فإن بلوغ أهدافه يقتضي اقتناع القادة بضرورة التغيير والعمل على نقل هذه القناعة إلى بقية أفراد الفريق.

التخلي عن الأنا **Ego Elimination** في بعض الأحيان تكون الإدارة ذاتها عائقاً أمام تطبيق التمكين بسبب تمسك بعض المديرين بأساليب سلطوية تقليدية نابعة من دوافع ذاتية إذ ينظر إلى التمكين خطأ باعتباره تهديداً لمكانتهم وليس فرصة لتعزيز أدوارهم كقادة وموجهين لذا فإن نجاح التمكين يتطلب بالضرورة توفر قدر من التواضع القيادي والتجرد من النزعة الذاتية.

الاحترام **Respect** يعد الاحترام المتبادل من المقومات الجوهرية لنجاح تجربة التمكين حيث يبنى على الاعتراف بمساهمة كل عضو في المنظمة بغض النظر عن مركزه الوظيفي وعندما تغيب هذه القيمة فإن كافة جهود التمكين تصبح عرضة للفشل فاحترام الأفراد يعني المساواة في المعاملة والابتعاد عن التمييز بكافة أشكاله.

المبحث الثاني: أهمية التمكين ومخرجاته:

أولاً: أهمية التمكين أدركت المنظمات المعاصرة حتمية تبني فلسفة التمكين، نظراً للأهمية البالغة التي تترتب عن تجسيده والتي تتجلى فيما يلي: ¹

- يعتبر التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية الابداع والابتكار وتجديد الطاقات.
- أضحى التمكين منهجاً لتغيير أسلوب العمل التقليدي والتوجه نحو العصرية.
- جعل المنظمات مرنة وقادرة على التكيف مع المستجدات للمواكبة سير المنافسة، بالإضافة إلى ارتباطه بالقضايا المتعلقة بنجاح المنظمة وتفوقها وحيازتها على المزايا التنافسية.
- النظر للمورد البشري كفاعل وشريك في عملية التسيير من خلال اشباع حاجات ومتطلبات العاملين من حاجات اثبات وتقدير الذات ما يؤدي إلى الرفع من الروح المعنوية والتفاني في العمل .
- إن إحلال استراتيجية التمكين يعمل على خلق وبناء عناصر بشرية مؤهلة للقيادة الذاتية .

¹ إعطاء الله فاطمة: تمكين رأس المال البشري كاستراتيجية لتطور المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل للسكك الحديدية بالجزائر، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 2019، ص 158-159.

● يعد التمكين أداة إدارية في تنمية الموارد البشرية ويلعب دورا بارزا في تحسين العلاقة بين الإدارة

والعاملين من خلال تعزيز الثقة واحساس العاملين بأنهم قادرين على تحمل المسؤولية.

ثانيا مخرجات التمكين: يترتب عن تجسيد مفهوم التمكين مزايا عديدة ومتنوعة بالنسبة للعاملين والمنظمة

وتمتد إلى العملاء والزبائن ويمكن حصر أهم الآثار الإيجابية للتمكين في النقاط التالية :

1- بالنسبة للعاملين:

تحقيق الانتماء: يعد التمكين عاملا جوهريا في تعزيز انتماء الأفراد لمنظماتهم نتيجة لرضاهم عن بيئة

العمل، وهو ما يرفع من مستوى إنتاجية المنظمة ويساعد على تراجع مظاهر اللاستقرار (الغياب، دوران

العمل).

تعزيز المشاركة الفاعلة: فتمكين الأفراد من خلال دعم المشاركة، واعتبار العامل عنصر فعال وله دور

بارز، بحيث تمنح له الصلاحيات للمساهمة في وضع استراتيجيات وأهداف المنظمة، ما ينمي من شعوره

بالمسؤولية.

تطوير مستوى الأداء: إن مشاركة العاملين بالمعلومات وتحفيزهم ماديا ومعنويا ينمي من ثقتهم ويدفعهم

إلى انجاز المهام بكل تفاني واتقان.

اكتساب المعرفة والمهارة: إن الاستثمار في المورد البشري من خلال التدريب والتطوير يساعد على

تحقيق التفوق والتميز للمنظمة من خلال تنميين مهارات ومعارف العاملين.¹

¹ رباحي زهيدة: مرجع سابق، ص75.

المحافظة على الموظف: إن سعي المنظمة إلى توفير برامج التدريب والتطوير لتنمية خبرات، معارف ومهارات العاملين قصد المحافظة عليهم من المنظمات المنافسة .

الشعور بقيمة العمل: إن العمل في بيئة ممكنة يتيح للعاملين إدراك معنى العمل وكذا شعورهم بقيمة أنفسهم نتيجة استشعارهم بمساهماتهم الفعالة، فيتغير بذلك مفهومهم لمعنى العمل من النطاق الضيق إلى الواسع ما يجعلهم ينطلقون نحو اشباع حاجات تحقيق الذات والتميز بدلا من الاقتصار على الحاجات المادية.

تحقيق الرضا الوظيفي: يعد هذا البعد من أبرز المخرجات المترتبة على تطبيق التمكين شعور العاملين بقدر أعلى من الحرية في اتخاذ القرارات، والاستقلالية في أداء مهامهم، والانخراط الفعّال في مجريات العمل، وهي عناصر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم.¹

2- بالنسبة للمنظمة: إن سعي المنظمة إلى خلق مناخ تنظيمي ممكن من خلال توفير فرص التطوير الذاتي لصقل قدرات ومهارات العاملين، لضمان الحفاظ على استدامة العنصر البشري، فتفاعل هذه العوامل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتتجلى الآثار الإيجابية للتمكين في جملة النقاط التالية:

زيادة ولاء العاملين: إن منح العاملين حرية وقوة التصرف وتمكينهم من ممارسة السلطة دون تدخل مباشر من قبل الإدارة يعزز من قدراتهم على مواجهة تحديات وتبعات قراراتهم ويدفعهم للعمل بحماس وهمة عالية ويزيد من إخلاصهم وولائهم للمنظمة.²

¹محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 132.

²عطاء الله فاطمة: التمكين ودوره في صياغة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 08، العدد 15، الصادرة عن جامعة البليدة 02، جانفي 2017، ص 260.

التحسين من إنتاجية العاملين كمياً وكيفياً.¹

زيادة فرص الابداع والابتكار: وذلك من خلال تشجيع ثقافة المبادأة والتفكير الخلاق، الذي يساهم في بروز الطاقات الإبداعية والعمل على تنميتها وتطويرها.²

مساعدة المنظمة في تحقيق برامج التطوير والتجديد: يعتبر التمكين استراتيجية وآلية للتغيير لتحسين من مخرجات المنظمة وتحقيق التميز، وعليه فالعامل الممكن يمتلك الرغبة في التغيير ويساند المنظمة في عمليات التغيير باعتباره شريك في عملية الإنتاج .

تحسين العلاقات بين العاملين: الحرص على توفير جو محفز للعمل والعمل على توطيد الروابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين، وتشجيع العمل بروح الفريق لبلوغ الأهداف المنشودة.³

3- بالنسبة للزبائن: أكدت دراسة⁴ BWEN AND SCHNEIDER على وجود علاقة طردية بين رضا وتمكين العاملين، فهذا الأخير يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق رضا الزبون، من خلال مهاراته في تعامل بمرونة والقدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات واحتياجات الزبائن ما يؤدي إلى السرعة في الإنجاز والجودة في تقديم الخدمة.

المبحث الثالث: مستويات التمكين ونماذجه:

¹ محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 134.

² يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص 113.

³ رياحي زهيدة، مرجع سابق، ص 76

⁴ رياحي زهيدة، مرجع سابق، ص 76.

أولاً: مستويات التمكين تتعدد وتتنوع مستويات التمكين في المؤسسة، حسب عاملين أساسيين هما: درجة اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين من جهة، وقدرة الأفراد على استخدام السلطة وتحمل المسؤولية من جهة أخرى، ويمكن تصنيف مستويات التمكين وفق ثلاثة معايير أساسية وهم، تدرج السلطة، الروح المعنوية للأفراد ودرجة الانغماس والاندماج في العمل.

1- مستويات التمكين وفق تدرج السلطة :

وتتجلى في خمس مستويات:¹

المستوى الأول: يتخذ الرئيس القرارات ويعلم فريق عمله بهذه القرارات.

المستوى الثاني: يسأل الرئيس فريق العمل عن مختلف الاقتراحات الآراء ويتخذ بعدها القرارات الموافقة لهذه الاقتراحات، كما يعلمهم بها في النهاية .

المستوى الثالث: يتناقش كل من الرئيس وفريق العمل في الوضع بشكل مفصل، ويطلب الاستماع إلى آراءهم والاطلاع على أفكارهم، ويتم إعلامهم فيما بعد سواء تم الأخذ بها أم لا مع توضيح الأسباب .

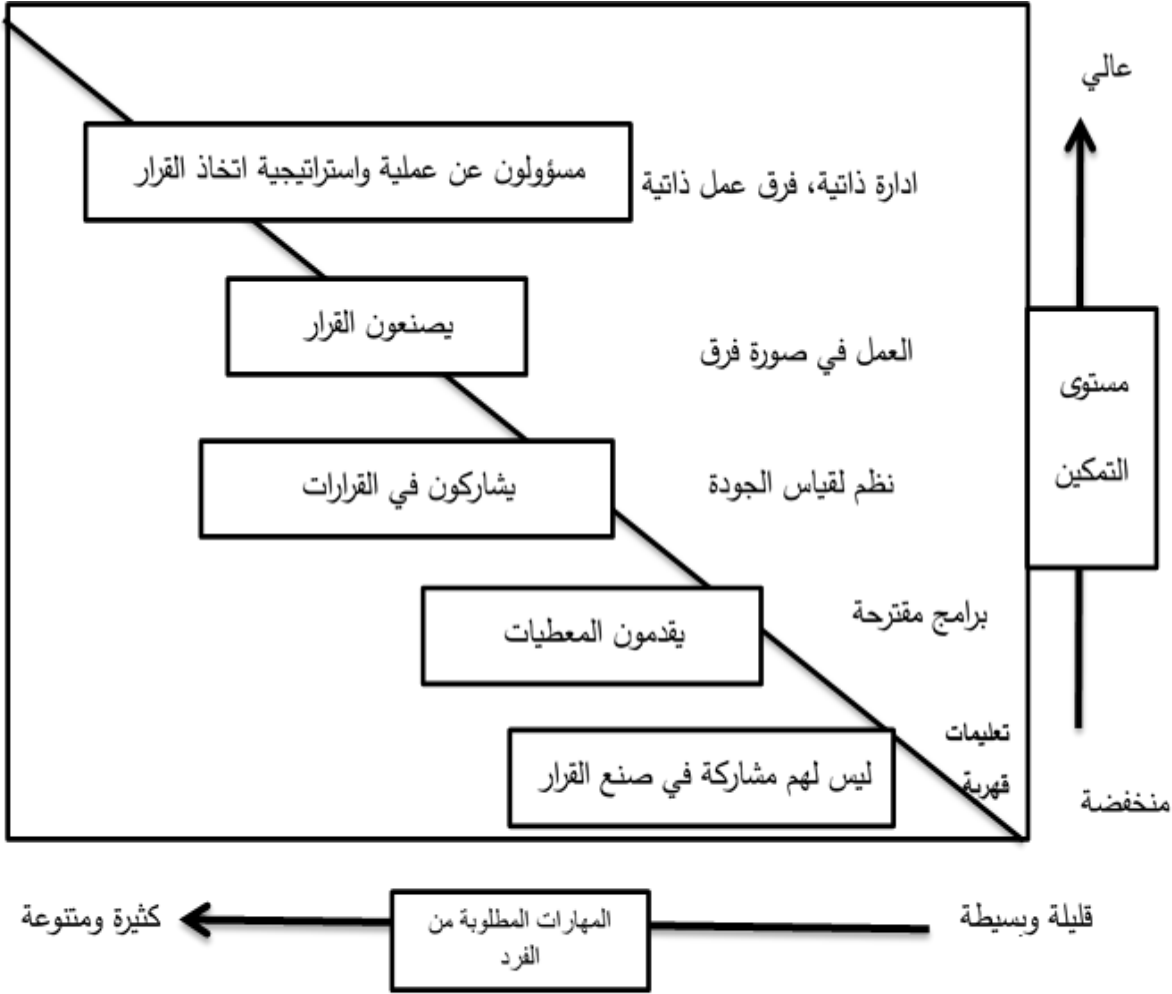
المستوى الرابع: يتم التعاون بين الرئيس وفريق العمل في بناء العلاقات من أجل وضع القرارات بشكل نهائي .

¹جنات بوخمخم، مرجع سابق، ص24.

المستوى الخامس: يتجسد التمكين المطلق، وهذا بمنح فرق العمل الحرية وتصبح ذاتية الإدارة، تتخذ القرارات المختلفة خصوصا المتعلقة بأعضاء الفريق.

يوضح الشكل الموالي المستويات الخمسة لتمكين بنوع من التفصيل.

شكل رقم(01): يوضح مستويات التمكين وفق تدرج السلطة



المصدر: جنات بوخمخ، مرجع سابق، ص 24.

نستشف من خلال الشكل أعلاه أن درجة التمكين في المستوى الأول منعدمة، وهذا نتيجة تبني النمط الأوتوقراطي التسلسلي في التسيير الذي يجسد مبدأ المركزية وانفراد القمة الإدارية باتخاذ القرارات وما على المرؤوسين سوى الخضوع والانقياد والتنفيذ، أما بالنسبة للمستوى الثاني يتم تزويد وامتداد العاملين بالمعلومات الضرورية حول سير العمل، ويسمح لهم بالإدلاء والافصاح بالمقترحات، في حين نجد درجة التمكين ترتفع في المستوى الثالث، نتيجة تجاوز الفكر التقليدي الضيق حيث يتم تفعيل مبدأ الحوار والمناقشة ومحاولة تجسيد مقوم المشاركة العمالية، وفي المستوى الرابع يتم النظر إلى العاملين باعتبارهم

شركاء وفاعلين وليس مجرد قوى عاملة تبيع جهدها، وذلك من خلال تفعيل العمل الجماعي والتعاون المتبادل لحسم القرارات المتخذة ويتحقق إلى حد بعيد استراتيجية التمكين، أما في المستوى الأخير يتم تطبيق التمكين بحذافيه ويتحقق بصورة مطلقة وتتحد الأهداف، ومن مؤشرات الولاء التام واندماج العاملين في المؤسسة.

2- مستويات التمكين وفق التحفيز المعنوي للمورد البشري

يتم تقسيم مستويات التمكين وفقا لمعيار التحفيز المعنوي من قبل دراسة أفندي ويؤكد على وجود

ثلاثة مستويات تتجلى في:¹

المستوى الأول: ما قبل التقليدي يكون مستوى التمكين في هذا المستوى منخفض وذلك لأن الفرد

العامل يولي اهتمام بمصلحته الشخصية لا غير، مجبر على الخضوع للقواعد المؤسسة لتفادي العقوبات ويظهر هذا جليا في البيئات شديدة المركزية .

المستوى الثاني: التقليدي يكون مستوى التمكين أحسن نوعا ما مقارنة بالمستوى الأول، حيث يقوم الفرد

بتأدية مهامه في ضوء ما يتوقع منه الآخرين، فهو يمثل لما يمليه النظام الاجتماعي من التزامات .

المستوى الثالث: ما بعد التقليدي يبلغ التمكين ذروته في هذا المستوى نظرا لما تقدمه المؤسسة من تحفيز

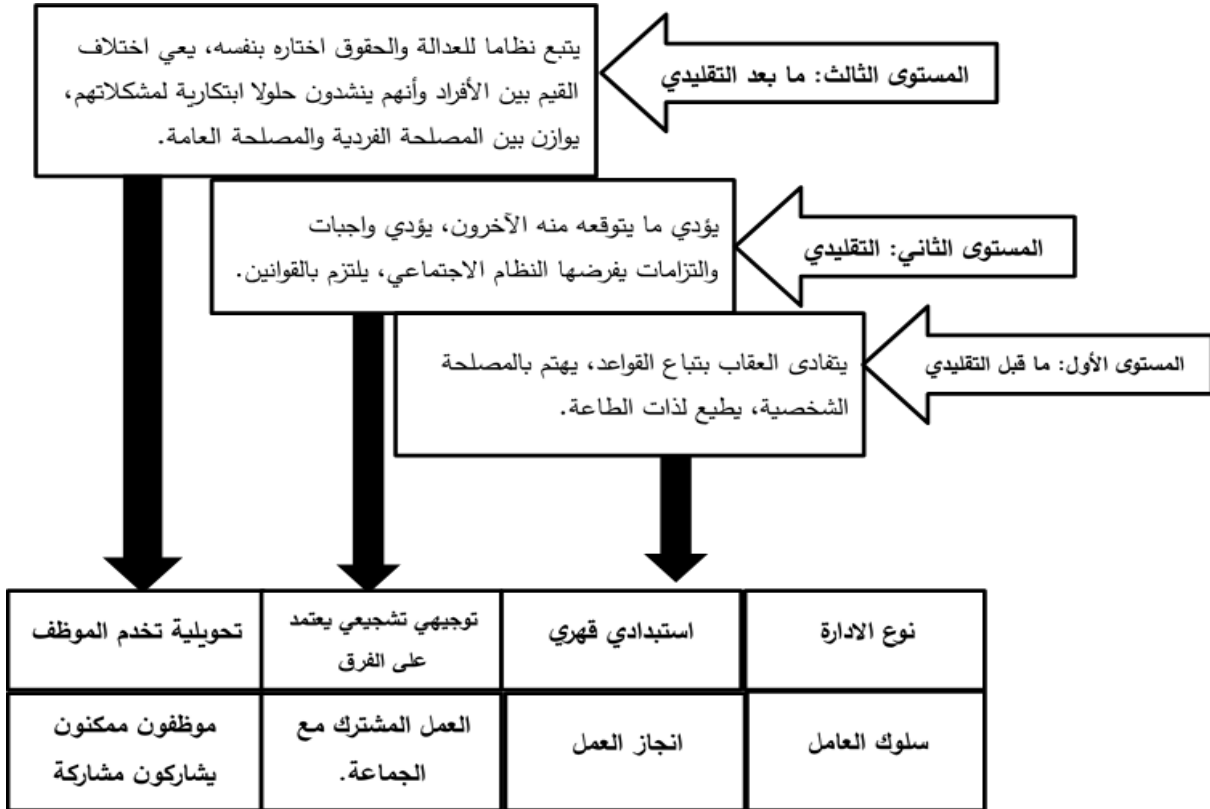
معنوي يتيح للعاملين فرصة إبراز قدراتهم ومواهبهم وينمي الشعور بالأهمية والإنجاز ويشبع حاجة تحقيق

الذات، والوصول إلى حالة من التوازن والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.

¹ محمد السعيد جوال: التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلوي بالشلف- الجزائر-ص 127-128.

يوضح الشكل الآتي درجات التمكين المؤسسي في ضوء مستوى التحفيز الرمزي وبرامج الإنماء المعنوي للموارد البشرية.

شكل رقم (02): يوضح مستويات التمكين وفق التحفيز المعنوي



المصدر: محمد السعيد جوال، مرجع سابق، 128.

3- مستويات التمكين وفق لدرجة الاندماج في العمل:¹

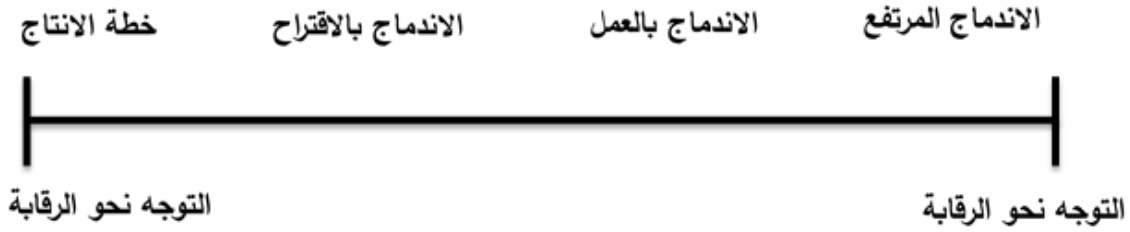
اقترح كلٌّ من باور ولورير (Bower and Lawler) نموذجًا تصوّرًا لمستويات التمكين،

يتموضع بين طرفين متقابلين؛ يمثل الطرف الأول نهجًا إداريًا يقوم على تكريس السيطرة والتحكّم في سلوك

¹ رافد حميد الحدراوي: الاستشراف ومستوى التمكين التنظيمي (أسلوب كمي تحليلي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص 177.

العاملين، بينما يجسّد الطرف الثاني توجّهاً إدارياً يسعى إلى إشراك الأفراد ودمجهم بفعالية في العملية التنظيمية وفيما يلي ندرج شكل يوضح مستويات التمكين :

شكل رقم (03): يوضح مستويات التمكين وفق الاندماج :



المصدر: رافد حميد الحدراوي، 177.

يتضح من خلال الشكل وجود ثلاثة مستويات من الاندماج وهي كالتالي:

- المستوى الأول الاندماج بالاقترح: يتم على هذا المستوى التشجيع والتحفيز المادي (المكافآت) للأفراد للمساهمة في طرح الأفكار والمقترحات الكفيلة بتطوير أداء العمل مع احتفاظ الإدارة بسلطة اتخاذ القرار، وعليه فالإدارة تعمل على تحسيس العاملين بشعور المشاركة دون اشراكهم فعليا .
- المستوى الثاني الاندماج في العمل: في هذا المستوى تتضح وتتجسد المشاركة العمالية في التغذية الراجعة، وتمنح لهم قدر من الحرية والاستقلالية .
- المستوى الثالث الاندماج المرتفع: يتحقق التمكين من خلال الاندماج والانغماس المرتفع للعاملين عندما تتم المشاركة الفعلية.

ثانيا نماذج التمكين: تظهر مراجعة أدبيات التمكين عدة نماذج تساعد على فهم وتحليل مفهوم التمكين، وقد طرح بعض الباحثين هذه النماذج على شكل مراحل وخطوات يقابل كل مرحلة مستوى معين من التمكين وفيما يلي عرض بعض هذه النماذج¹:

1- نموذج Kanger و Congre تم تحديد خمس مراحل أساسية لمسار التمكين وهي:

المرحلة الأولى: رصد وتحليل الأوضاع الداخلية التي تولد لدى العاملين إحساسًا بانعدام التأثير أو فقدان السيطرة. وتشمل هذه الأوضاع مجموعة من العوامل التنظيمية، مثل التحولات الإدارية الكبرى، وسيادة المناخ البيروقراطي، وشدة التنافس، وضعف قنوات الاتصال الداخلي، إلى جانب الاعتماد المفرط على المركزية في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى التحديد الاعتباطي لنظام المكافآت، غياب التحفيز وقتل روح الابداع، الأمر الذي يجعل العاملين يشعرون بضعف وتدهور التنظيم نتيجة لشيوع هذه الممارسات السلبية، وعليه على المنظمة تبني استراتيجية للتمكين لمحاولة تدارك الأمر.

المرحلة الثانية: يلي ذلك اعتماد ممارسات إدارية معاصرة، مثل الإدارة التشاركية وما تتطلبه من آليات كصياغة الأهداف الواضحة، تعزيز محتوى الوظيفة، وربط المكافآت بالأداء الفعلي. غير أن الغاية لا تقتصر على مواجهة مسببات الإحساس بعدم التمكين، بل تتعداها إلى تمكين الأفراد من النفاذ إلى المعلومات الضرورية لفهم السياقات واتخاذ المبادرات.²

¹رافد حميد الحدراوي، مرجع سابق، ص 144-145.

²بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع-عمان-الأردن، ط2، 2014، ص 132.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة، يُعمل على تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية لدى العاملين من خلال أربعة مصادر أساسية: الاستفادة من النجاحات السابقة وإنجازات الماضي، الاستدلال بالتجارب الموثوقة، الدعم اللفظي من المحيط، وتحفيز الجانب الوجداني لديهم.

المرحلة الرابعة: مع توافر هذه المعلومات والخبرات، يبدأ العاملون في اختبار شعور فعلي بالتمكين، يتجلى في ازدياد الجهد المبذول، وتعاضم توقعاتهم بشأن أدائهم، وارتفاع مستوى إيمانهم بقدراتهم الذاتية على الإنجاز.

المرحلة الخامسة: وتختتم العملية بظهور تغيرات ملموسة في سلوك الأفراد، تتجسد في روح المبادرة، والإصرار الذاتي على تنفيذ المهام، والسعي الحثيث لتحقيق الأهداف التنظيمية.¹

2- نموذج **THOMAS AND VELTHOUSE** قام الباحثان بإكمال العمل الذي أنجزه **KANUNGO و CONGER** فبنى نموذج التمكين الإدراكي، وقد أُشير إلى أن التمكين ينبغي أن ينبع من العمق الذاتي للفرد ومن شبكة معتقداته، باعتبارها أساساً مرجعياً يُؤطر سلوكياته ويحدد كيفية تفاعله مع البيئة المهنية المحيطة، بل ويشكل **lens** إدراكه للعالم الخارجي. وينصبّ التركيز هنا على مفهوم الذات، بوصفه محفزاً للسلوكيات الواعية والهادفة، والتي ترتبط عضويًا بأهداف المؤسسة. وفي هذا الإطار، جرى تحديد مجموعة من الأبعاد النفسية للتمكين، تشمل التأثير الإدراكي: يُقصد بهذا الجانب مدى إدراك الفرد لقدرته على إحداث تغيير فعلي يرتبط بتحقيق الأهداف أو تنفيذ المهام بما ينعكس على

¹ عمري وفاء: دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 85.

بيئته المباشرة. ويُقَوِّم هذا التأثير من خلال القناعة الذاتية بأن الشخص يمتلك تأثيرًا ملموسًا في سلوك زملائه، كما يشارك بفاعلية في التوجيه العام للقرارات المتخذة على مختلف مستويات التنظيم.

الكفاءة: وهي قدرة الأفراد على انجاز المهام والأنشطة بمهارة عالية وجودة في الأداء.¹

معنى العمل وحرية الاختيار: يشير هذا البُعد إلى مدى تمتع الفرد بالاستقلالية في تحديد الكيفية التي ينجز بها مهامه الوظيفية. ويمنح هذا الإحساس بالحرية شعورًا داخليًا بالسيطرة والقدرة على اتخاذ قرارات مستندة إلى الفهم الشخصي لطبيعة العمل، مما يُعزز من إدراكه لقيمة ما يؤديه ويقوي ارتباطه المهني بالمهمة الموكلة إليه.²

3- نموذج THOM PETER: يقوم هذا على عنصرين رئيسيين هما:³

العنصر الأول: إشراك العاملين في كل شيء.

العنصر الثاني: استخدام فرق العمل المدارة ذاتيا.

وحتى تتمكن المنظمة من تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل، يقترح PETER توفير

العوامل الآتية:

- الإنصات الجاد لملاحظات الأفراد داخل المؤسسة

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 314.

² عمري وفاء، مرجع سابق، ص 87.

³ بزني لطيفة: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائري-دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية في ولاية بسكر- أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 56.

- الإشادة بالمجهودات الفردية والجماعية.
- الارتقاء بعمليات جذب الكفاءات.
- دعم التعلم المستمر وتجديد المهارات.
- إرساء منظومة تعويضات عادلة ومحفزة.

ويفترض هذا النموذج وجود نية حقيقية لدى الإدارة لتبني التمكين، ووعياً بأهمية إشراك العاملين ومساهماتهم الفاعلة في العملية التنظيمية، وعليها تهيئة بيئة عمل مناسبة ومحفزة لطرح الأفكار الخلاقة والمبادرات، وذلك بتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل، فتح المجال للاستماع للعاملين ومنحهم قدراً من الحرية في التعبير عن الرأي وحتى وإن تضاربت الآراء، ولضمان نجاح عملية التمكين يجب التخلص من:

- الجمود في البنية التنظيمية.
- القيود البيروقراطية والمعايير المهنية الصارمة.
- التباس الأدوار المنوطة بالإدارة المتوسطة.

4-نموذج **DIANNA TERRIS** يستند هذا النموذج إلى عدة مبادئ تلخصها Terris من

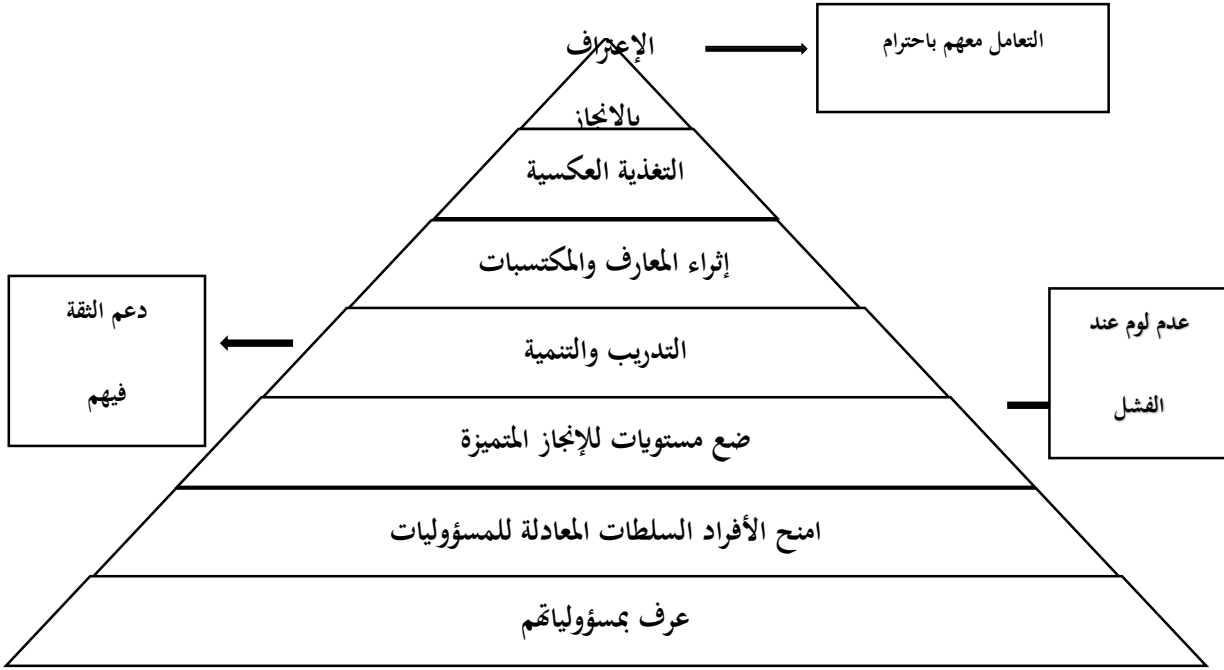
خلال النقاط التالية:¹

¹محمد السعيد جوال، مرجع سابق، ص 137.

- وضوح المهام والمسؤوليات لدى الأفراد.
- تفويض الصلاحيات بما يتناسب مع مستوى المسؤولية الممنوحة.
- تحديد معايير أداء عالية تُحفز على التميز.
- الحرص على تأهيل الأفراد وتطوير قدراتهم لتمكينهم من تحقيق الأداء المتفوق.
- إتاحة المعلومات والمعرفة، إلى جانب تقديم تغذية راجعة منتظمة حول مستوى الإنجاز.
- الاعتراف بجهود الأفراد وتقدير مساهماتهم بشكل علني وفعال.
- تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
- تبني ثقافة مؤسسية تتجنب اللوم في حالات الإخفاق، وتستبدلها بالتعلم والتطوير.
- ممارسة الاحترام والتقدير في التعامل مع الأفراد بوصفهم شركاء في النجاح.

يمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (04): يوضح نموذج DIANNA TERRIS لتمكين العاملين:



المصدر: محمد السعيد جوال ص 137.

المبحث الرابع: أساليب التمكين وخطواته

أولاً: أساليب التمكين: تتعدد أساليب التمكين ويمكن إجمالها فيما يلي:

1- أسلوب القيادة الإدارية (القيادة التمكينية):¹ يعد التمكين وفقاً لهذا المدخل أسلوباً من أساليب القيادة

الحديثة، وينفرد بجملة من الخصائص والمميزات تتجلى في:

¹ فوزية برسولي: القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، مجلد 08، العدد 05،

- منح المورد البشري الكفاء قدرًا من الصلاحيات الحريات والاستقلالية في تنفيذ المهام.
- تكوين وإقامة علاقات طيبة مع العاملين قوامها الثقة المتبادلة.
- تشجيع وحفز الأفراد على تحمل المسؤولية.
- بناء منظمة متعلمة.
- دعم مشاركة العاملين.

2- أسلوب تمكين الأفراد (تمكين الذات): يركز هذا الأسلوب على العوامل النفسية الإدراكية للعامل الموجهة لقبول المسؤولية تُشير Spreitzer إلى أن العاملين الذين يشعرون بالتمكين يتمتعون بدرجة أعلى من التحكم والهيمنة على متطلبات وظائفهم، كما يمتلكون قدرة متقدمة على توظيف المعلومات والموارد بشكل مستقل على المستوى الفردي. ورغم أن مفهوم التمكين يُفهم غالبًا كتجربة ذاتية تتعلق بالتحكم والمساءلة الشخصية، فإنه يعكس أيضًا قدرة الفرد على اتخاذ القرار بحرية ومسؤولية.¹

3- أسلوب تمكين الفريق: يركز هذا الأسلوب على التمكين الجماعي للعاملين، ترجع بوادر هذه الفكرة إلى مبادرات حلقات الجودة، هناك العديد من الأبحاث التي عززت من أهمية العمل الجماعي وعلى رأسهم مدرسة العلاقات الإنسانية بريادة "التون مايو" والتي تعتبر السبابة لهذا الطرح، فالتمكين وفقا لهذا الأسلوب يعزز من التعاون الجماعي ويوسع من هامش الحرية والاستقلالية الذي يسهم في خلق قيمة مضافة لنوعية القرارات المتخذة.²

¹ يحيى سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، د. سنة نشر، ص 40.

² عطاء الله فاطمة، مرجع سابق، ص 160.

4-الأسلوب الهيكلي: ينصب التمكين وفقا لهذا الأسلوب على استحداث تغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة والتوجه للهيكل الأكثر مرونة للاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، وبناء أنظمة اتصالات فعالة تضمن انسياب المعلومات في الاتجاهين. كل هذه الإجراءات التغييرية تكفل التوجه نحو المنظمة الممكنة.¹

5-أسلوب إدارة الجودة: يعود هذا الأسلوب إلى أفكار "إدوارد ديمينغ" E. Deming حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة التي تركز على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة، والتأكيد على المساهمة الفعالة لكافة العاملين في عملية التطوير وتحسين الجودة، وذلك من خلال تضافر جهود العاملين ومنحهم الحرية والاستقلالية والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.²

6-أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: إن نجاح استراتيجية التمكين يستدعي وضع توليفة من الأساليب بحسب ظروف المنظمة، وعدم الاقتصار على أسلوب واحد، فالجمع بين القيادة والرقابة والدعم واجراءات التغيير الهيكلية والإجرائية أكثر مدعاة لنجاح التمكين.³

المبحث الخامس: المقاربات النظرية للتمكين الوظيفي

إن المتتبع لتراث النظري يدرك بأن مفهوم التمكين ليس وليد العصر الحديث، وإنما برز للعيان نتيجة تراكمية وتطورية الفكر التنظيمي الذي ساهم في بلورت ونضوج مفهوم التمكين بمختلف أبعاده

¹عيسات فطيمة الزهرة وجميل أحمد: العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسة الجزائرية -دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة-المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016، ص 309

²محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2012، ص 48.

³عيسات فطيمة الزهرة وجميل أحمد، مرجع سابق، ص 309.

ومقوماته، وعليه سنتناول ملامح التدرج والتطور لهذا المفهوم من خلال عرض أهم الإسهامات والمقاربات النظرية للفكر التمكيني.

المطلب الأول: التمكين الوظيفي في منظور بعض النظريات الكلاسيكية

الفرع الأول: التمكين في المنظور البيروقراطي:

يرجع ظهور النموذج البيروقراطي إلى محاولات عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" M. Weber دراسة مصادر السلطة في المجتمع، حيث عكست الظروف المحيطة آنذاك ممارسات سلطوية متجذرة، من قبيل استثارة النخب بالقرار، وانحياز السلطة للحكام، وانتشار علاقات الزبونية، وتراجع مبدأ الإنصاف. وقد اتفق معظم منظري التنظيم والإدارة على أن فيبر يُعد السباق إلى صياغة تصور متكامل ومنهجي للتنظيم البيروقراطي، وقد عرفت البيروقراطية على أنها: "سلطة الدواوين الحكومية ونمطيتها الجامدة، أما الديوانيون فهم مجموع موظفي الدواوين، منظور إليهم من حيث نفوذهم في الدولة، في حين تعني كلمة "بيروقراطي" أو "ديواني"، موظف ديوان أو مكتب، وهو موظف إداري في ديوان حكومي يؤدي عمله بنمطية جامدة مستغلا سلطته على الجمهور." وأما فيبر فقد فصد بالبيروقراطية "مجموعة صارمة وثابتة من القواعد والعقوبات الجزائية، والمكاتب التي تحكم المنظمة ككل، والمسؤولية فيها موكلة بصفة خاصة لبعض الموظفين ويتم تنفيذ الواجبات طبقا لللائحة ثابتة، كما أن تنظيم المكاتب يتبع مبدأ التسلسل

الهرمي".¹

¹ صالح بن نوار عالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة جامعة قسنطينة، 2010، ص 109-112.

وتعتبر نظرتة للسلطة القانونية المنطلق الذي قاده لتكوين النموذج البيروقراطي، وقد أقام تحليله

لهذا النموذج بناء على التفرقة بين ثلاثة أنواع للسلطة وهي:¹

-السلطة الكاريزمية: وتشير إلى النفوذ والقدرة على التأثير التي يمتلكها فرد له صفات ومواهب شخصية فريدة، يمارسها على الآخرين، فهي تقوم على علاقة إدغان اختياري أو غير اختياري بين قائد وتابعين وتكون التبعية بمقتضاها لشخص بعينه تستمر بوجوده وتختفي بغيابه.

-السلطة التقليدية: ذلك النوع من النفوذ الذي يقوم على الأعراف، العادات، التقاليد والقيم السائدة وبمقتضاها يستطيع الفرد بحكم مكانته الاجتماعية كالسن، القرابة، الانتماء أن يمارس نفوذا وتأثيرا على الغير، فهذه السلطة تعتمد على الأعراف والتقاليد الذي يحددها محتوى التراث الذي يحظى بالقبول من قبل أفراد المجتمع

-السلطة القانونية: ويقصد بها القدرة على التأثير في الغير المستند إلى أسس قانونية رسمية موضوعية وتستند إلى المركز الوظيفي الذي يرتبط بغيره من المراكز الوظيفية بعلاقات تنظيمية رسمية ويرى فيبر أن هذا النوع الأخير من السلطة هو أكثر رشدا وموضوعية.

يقوم التنظيم البيروقراطي كما يراه فيبر على عدد من الخصائص هي:²

- توزيع منظم ومستمر للمهام والمسؤوليات الرسمية، يخضع لمنظومة من القواعد والإجراءات المحددة.

¹علي الشرفاوي، مرجع سابق، ص72.

²رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال جامعة قسنطينة، 2006، ص 55.

- تُصاغ حدود كل وظيفة أو منصب بدقة، مع تحديد نطاق الصلاحيات استنادًا إلى مبادئ التخصص وتقسيم الوظائف.
- يُتركز تنفيذ المهام على التزامات مهنية نابعة من تنظيم العمل وتوزيعه الوظيفي.
- تُستمد صلاحيات شاغل المنصب من المهام المحددة له، ضمن إطار من المسؤوليات الواضحة والمقننة.
- تُحدّد الالتزامات الأساسية بما يتوافق مع اللوائح المعتمدة، وتخضع للضوابط التنظيمية السارية.
- يُبنى تسلسل المناصب وفق مبدأ التدرج الهرمي، بحيث يخضع كل موقع أدنى لإشراف وتوجيه من هو في مرتبة تنظيمية أعلى.
- تُنظّم متطلبات كل وظيفة عبر معايير وإجراءات تقنية واضحة، تضمن أن يكون شاغل المنصب مدركًا ومدركًا لحدود أدواره ومهامه.
- يُفصل بدقة بين أدوات العمل المؤسسية والممتلكات الشخصية للموظف، بما يمنع الخلط بين المنصب ومستلزماته وحقوق الملكية الفردية.
- تُوثق كافة الإجراءات والقرارات الرسمية بشكل ممنهج لضمان الشفافية والمساءلة.
- تُدار المكاتب وفق قواعد عامة، محايدة، غير شخصية، تتسم بالثبات والصرامة، ويكتسب فهمها من خلال التكوين والتجربة المؤسسية.

الفرع الثاني: التمكين في منظور نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر "فردريك تايلور F.Taylor" أب الإدارة العلمية، فهو من أخضع العمل في المصنع للدراسة والبحث وفق منهجية علمية تجريبية، وقد نشر كتاب ضم أفكاره بعنوان: "مبادئ الإدارة العلمية" Principales of Scientific Management سنة 1911، وقد بدأ تايلور حياته العملية في مصنع

بيت لحم للفولاذ في مدينة بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية وتدرج في العمل من عامل إلى مهندس، وقد لاحظ تدني معدل الإنتاجية، وعدم ملائمة الأدوات المستخدمة في الإنتاج، وعدم وجود نظام ثابت ومعروف ومحددة لتغذية الآلات¹ على خطوط الإنتاج، ولتأكد من صحة هذه الافتراضات قام بعدة تجارب منها: تجربة رفع الكتل المعدنية، تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة بالإنتاج وتجربة تغذية الآلات، وعلى ضوء هذه التجارب وضع تاييلور المبادئ الأساسية -حسب رأيه- الواجب على المديرين إتباعها أثناء تأديتهم لعملهم وهي النقاط التالية:

- اعتماد الطريقة العلمية بدلا من الاعتماد على الخبرة والتخمين باستخدام دراسة الحركة والزمن لتحديد أمثل الطرق لأداء العمل، ويُتحقق ذلك من خلال تفكيك المهام المُسندة إلى الفرد إلى وحدات تشغيلية أصغر، مع ضرورة تحديد الأسلوب الأمثل لإنجاز كل وحدة منها على نحو فعّال.

- فصل وظيفتي التخطيط والتنفيذ، بحيث يتفرغ كل طرف للمجهود الذي يتقنه فيبرز فيه.

- انتقاء الفرد بما يتواءم مع طبيعة الوظيفة، مع إخضاعه لاحقا لبرنامج تأهيلي مُعد بعناية وبما يضمن توافقه مع المتطلبات المحددة للأداء الفعّال.

- هيكلية أنشطة المنظمة بصورة تُحدّد بوضوح الأدوار بين الإدارة والعاملين، حيث تتولى الإدارة مسؤولية تخطيط الوظائف، وتحديد نظم التعويضات، وعمليات الاستقطاب، في حين يُنَاط بالعمال تنفيذ المهام التشغيلية المُسندة إليهم ضمن الإطار التنظيمي المعتمد.

¹ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط 04، دار وائل لنشر-عمان-الأردن، 2010، ص76.

- تُعد الحوافز المالية، كالأجور والمكافآت، من أبرز العوامل التي يستهدفها الفرد عند الانخراط في سوق العمل، إذ يمكن من خلالها تعزيز دافعيته وتحفيزه على تحقيق مستويات أداء أعلى.¹

الفرع الثالث: التمكين في منظور التكوين الإداري:

بريادة "هنري فايول H.Fayol" ففي الوقت الذي كان ينادي فيه تايلور بالإدارة العلمية في أمريكا كان فايول ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا، وقد ظهرت أفكاره في كتابه المشهور والذي صدر عام 1916 "Administration industrielle et Generale" الإدارة العامة والصناعية"، وقد ترجم إلى اللغة الإنجليزية،² وقد قسم أنشطة المؤسسة إلى ستة مجالات وظيفية رئيسية، تشمل:

الأنشطة التقنية التي تُعنى بعمليات الإنتاج، والأنشطة التجارية المرتبطة بعمليات التوريد والتسويق والتبادل، والأنشطة التمويلية التي تهدف إلى تأمين الموارد المالية وتوظيفها بكفاءة، إلى جانب أنشطة الحماية والوقاية المعنية بصون الموارد البشرية والمادية، والأنشطة المحاسبية التي تتضمن عمليات التوثيق والتحليل الإحصائي، وأخيرًا الأنشطة الإدارية التي تشمل التخطيط، الهيكلة التنظيمية، إصدار التعليمات، التنسيق، والرقابة على مختلف العمليات.

¹ صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 128.

² أحمد يوسف عريقات وآخرون: المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2011، ص 24.

كما اهتم بالتدريب الإداري، حيث وضع نظاما تقليديا لتدريب الموظفين الإداريين في أكّد على أن تنمية الكفاءة الإدارية لا يمكن أن تُختزل في التدريب الفني وحده، بل تقتضي مقارنة علمية منهجية تُعزز الفهم النظري وتدعم الممارسة التطبيقية.¹

وقد بلور "هنري فايول" عدد من المبادئ الإدارية التي تقوم عليها نظريته الإدارية، وقد فضل استخدام مصطلح مبادئ عوض قواعد وذلك لأن المبادئ تتسم بمرونة وتتمتع بقدرة عالية على التكيف مع الظروف والمستجدات فيها ويصعب استخدام مؤشرات ثابتة والتقيد الحرفي بها في المجال الإداري وتتجلى هذه المبادئ في النقاط التالية:²

- **تقسيم العمل:** ويرتبط ذلك بمبدأ التخصص وتوزيع مجالات النشاط، سواء عبر مختلف العمليات داخل المنظمة أو ضمن نطاق عملية محددة بعينها.
- **السلطة والمسؤولية:** فالسلطة كما يراها فايول تتكون من عنصرين:
 - السلطة المنبثقة من الوظيفة.
 - السلطة المستمدة من قوة الذكاء والخبرة (السلطة الشخصية).

ويرى المسؤولية نتيجة طبيعية للسلطة وبناء على ذلك يجب تحديد درجة المسؤولية أولاً، وبعدها يتم تخويل السلطة المناسبة.

- **النظام والتدريب:** ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإجلال بالأوامر

¹ صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 132.

² أحمد يوسف عريفات وآخرون، مرجع سابق، ص 25-26.

- مبدأ وحدة السلطة الإدارية: يُفترض أن يتلقى الموظف التوجيهات من مسؤول مباشر واحد فقط، بما يضمن وضوح التعليمات وتجنب تضارب الأوامر.
- مبدأ وحدة التوجيه: تُنظم الأنشطة المتجانسة ضمن إطار هدف موحد، مما يستدعي وجود خطة تنفيذية واحدة وإشراف قيادي موحد لضمان الانسجام وتحقيق الكفاءة.
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: يتطلب تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة أحد موظفيها، وذلك من خلال الحزم والتقيد بالقوانين والرقابة الدائمة والمستمرة.
- تعويض ومكافأة العاملين: لا بد من توفر نظام عادل للتعويضات والمكافآت.
- المركزية: حيث تتركز وتحتكر السلطة في يد فرد أو مستوى إداري معين.
- تدرج السلطة: التسلسل الهرمي للسلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي.
- الترتيب والنظام: ويقصد به ترتيب مادي للمعدات والأجهزة في مكانها المناسب.
- المساواة والعدالة في المعاملة: عدم تحيز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين، حيث يجب على الإداريين الحصول على ولاء مرؤوسيه وتفانيهم في العمل وذلك بالمعاملة العادلة.
- الاستقرار في العمل: المحافظة على بقاء واستمرار العمال في المنظمة. قدرة المنظمة على المحافظة على استدامة العنصر البشري .
- المبادرة: يجب إتاحة الفرصة للعاملين للابتكار والفكر الخلاق.
- التعاون: ضرورة خلق التعاون بين الأفراد العاملين وتشجيعهم للعمل بروح الفريق، وكذلك بسط التعاون بين الأقسام المختلفة في المنظمة، مما يساهم في زيادة الإنتاج.

ركزت النظريات الكلاسيكية على الجوانب الميكانيكية للتنظيم، وهدفت إلى تعظيم الربح وزيادة الإنتاجية وأكدت مركزاتها على: تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، التدرج الهرمي للسلطة، المركزية الشديدة، الاعتماد على الاتصال الرسمي النازل، سيادة العلاقات الرسمية، التقيد والالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية، وفرض آليات للضبط المتمثلة في الرقابة الصارمة للصيقة والاقتصار على التحفيز المادي.

إن مبادئ التيار الكلاسيكي تتنافى تماما مع مبادئ وأبعاد التمكين، فتركيز على مركزية السلطة يتناقض مع مبدأ التفويض، كما أن مبدأ تدرج السلطة والاقتصار على الاتصال الرسمي النازل الصادر من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدته يعيق تدفق وانسياب المعلومات، كما أن تشديد الرقابة للصيقة يتنافى مع مبدأ الحرية والاستقلالية، وقد اهتمت التيار التقليدي بتدريب العاملين واقتصر التدريب بالتركيز على الناحية الفيزيولوجية لتحقيق التوازن مع قدرات العامل البدنية وما تتطلبه الوظيفة متناسية بذلك تدريب العاملين على تنمية قدراتهم وتطويرهم ذاتيا وتعزيز قيم تحمل المسؤولية، كما أن التقيد الحرفي بتطبيق القواعد والقوانين وتجزئة العمل وتقسيماته المفرطة يكرس للروتين والجمود الوظيفي ويقتل الإبداع والابتكار، كما أن سيادة علاقات العمل الرسمي دلالة واضحة لتركيز على التنظيم الرسمي وإلغاء التنظيم غير الرسمي للعمل والعلاقات الاجتماعية وتجاهل العمل الجماعي التعاوني. وعليه فالتيار الكلاسيكي برمته لا يخدم أبعاد التمكين ويعمل على إعاقته.

المطلب الثاني: التمكين الوظيفي في منظور بعض النظريات النيوكلاسيكية

الفرع الأول: التمكين في منظور نظرية العلاقات الإنسانية: ¹

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، 81

تقترب حركة العلاقات الإنسانية بتجارب هوثورن Hawthorn وسميت بهذا الاسم لأنها أجريت في مصانع هوثورن في شركة وسترون إلكتروك Western Electric في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك من خلال الفترة الممتدة ما بين 1924-1930، بريادة "التون مايو ELTON MAYO" وقد كانت تلك الدراسات امتدادا لتجارب فريدريك تايلور F.TAYLOR، حيث انطلقت بداية من افتراض أن العوامل المادية والطبيعية (العوامل الفيزيائية للعمل) التي تتعلق بالإجهاد، الأجور، والظروف المحيطة بمكان العمل تؤثر على الإنتاجية وليس على العوامل النفسية والاجتماعية التي تم تناولها لاحقا

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج شكلت قفزة نوعية في الفكر الإداري:¹

- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعا لطاقاته الفيزيولوجية وإنما تبعا لطاقاته الاجتماعية
- إن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية (الحوافز المعنوية) تلعب دورا رئيسيا في تحفيز العمال وشعورهم بالرضا وزيادة دافعيتهم للعمل.
- إن التخصص الدقيق في المهام والأنشطة لا يؤدي بالضرورة إلى كفاءة في الإنتاجية.
- إن العمال لا يجابهون الإدارة كأفراد إنما يجابهونها بصفاتهم أعضاء في جماعات.
- إن التوافق والانسجام الاجتماعي والتعاون بين أعضاء الجماعة هو الذي يؤثر في الإنتاجية وليس ظروف ومناخ العمل المادي.
- وجود علاقة طردية مباشرة بين الروح المعنوية والإنتاجية وذلك يتطلب توفير قيادة ديمقراطية تؤمن بالصدقة بين الرئيس والمرؤوسين وتسمح لهم بالمشاركة وتعطيهم الحرية في العمل.

¹لوكيا الهاشمي: نظرية المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة دار الهدى لطبع والنشر، د. سنة نشر، ص 82-84.

وبناء على هذه النتائج حددت نظرية العلاقات الإنسانية أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي وهي: القيادة، الاتصالات والمشاركة.

يظهر الفكر التمكيني في ضوء نظرية العلاقات الإنسانية من خلال تعزيزها للجوانب النفسية الاجتماعية وتنميتها لثقافة العمل كفريق ونشر قيم التعاون، وذلك من خلال اشباع حاجات العاملين للانتماء، ودعم مختلف أشكال التحفيز المعنوي من التقدير والاحترام وتوفير بيئة عمل مشجعة ومحفزة للمبادرات والمشاركات وتعزيز مبدأ الثقة في العاملين، ومحاولة التقرب من العاملين وخلق نوع من التفاهم والألفة وذلك بالابتعاد عن أساليب التهديد والتسلط ومحاولة معرفة احتياجات ومطالب العاملين لمساعدتهم في إيجاد الحلول لها واشعارهم بأهميتهم ومساعدتهم في انجاز المهام، وذلك بتبني الأسلوب الديمقراطي لضمان فعالية الأداء.

الفرع الثاني: التمكين في منظور ديناميات الجماعة

وقد وضعت ماري باركر فوليت **M.P.FOLLET** انطلقت في دراستها من تحليل دينامية الجماعة، وإدارة الصراعات داخل البنى التنظيمية، إلى جانب تفحص آليات صنع القرار والسياسات داخل المؤسسات. وقد أولت اهتمامًا خاصًا بالجماعات كعنصر محوري، مركزة على مشاركة الأفراد، والتعاون، وفعالية الاتصال، والتنسيق الوظيفي بين الأعضاء. واعتُبر مفهوم إشراك الأفراد في السلطة آنذاك انحرافًا

جوهرياً عن المبادئ الإدارية التقليدية. كما سلّط الضوء على الدور المحوري للتنسيق، بوصفه عنصراً حيوياً في تحقيق إدارة فعّالة وكفؤة. وقد تجلّى هذا التوجه في بنود فلسفة ماري فيما يلي:¹

- مبدأ معالجة الصراعات من خلال إيجاد مصالح متكاملة للأطراف المتصارعة.
- إطاعة القوانين، الأنظمة والتعليمات التي يفرضها الموقف وليس المدير.
- ينبغي أن تكون القيادة مبنية على التأثير المتبادل بين القائد ومرؤوسيه وليس على القوة.
- ينبغي على أن المنظمة أن تبني نظرة شمولية لتشجيع العمل الجماعي وذلك لمواجهة كافة المشكلات التي تقابلها .

لقد أهتمت " فوليت " بجماعات العمل وعملت على تشجيعها ونادت بضرورة مشاركة العمال وأكدت على أهمية التعاون وتعزيز المسؤولية الجماعية ونددت بأهمية تنسيق جهود العاملين لضمان مشاركة فعلية.

الفرع الثالث: التمكين الوظيفي في منظور نظريات الحاجات لدى ماسلو:²

تعود هذه النظرية الى إسهامات المفكر "ابراهيم ماسلو A.H.Maslow" والذي طرح نظريته حول الدافعية وتأثير السلوك التنظيمي بالحاجات، وقد وضع سلم للحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها، وتتفاوت من حيث درجة تأثيرها في السلوك فتفاوتت نسبياً وفقاً لأهميتها، وقوة التأثير تعود إلى عاملين أساسيين هما A.H.Maslow :

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع-عمان-الأردن، 2006، ص 89.

² خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع-عمان-الأردن-2009، ص 68.

● مستوى الحرمان أو الإشباع: إذ كلما ارتفع منسوب الحرمان، تنامي لدى الفرد شعور بالحاجة يدفعه نحو السعي لإشباعها ملحة لإشباع حاجاته، فمستوى الإشباع يعد عامل أساسيا في توجيه السلوك التنظيمي.

● قوة المؤثر: تلعب الإثارة الخارجية عاملا رئيسيا في تحريك الذات الإنسانية نحو سبيل اشباع الحاجات المختلفة، وتكون كامنة ومكبوتة في الذات حتى تلقى محركا يثيرها ويساهم في تنشيطها نحو تحقيق الإشباع.

ووفقا لنظرية ماسلو فإن الفرد لديه خمسة أنواع من الحاجات، وتدرج من حيث أهميتها من الضرورات الفسيولوجية إلى الحاجات العليا المرتبطة بالنمو الشخصي وتحقيق الذات وهي على الترتيب :

1

1. **الحاجات الفيزيولوجية:** وتمثل جملة الحاجات الضرورية لحفظ بقاء الإنسان وتظهر في الحاجات المادية كالأجر والحوافز المادية، والوجبات الغذائية.

2. **الحاجة إلى الأمان:** وتتجلى في تطلع الأفراد إلى بيئة عمل مستقرة وآمنة، توفر لهم الحماية من الأخطار المهنية، وتكفل ضمانات اجتماعية كالتأمينات والتغطيات الصحية

3. **الحاجة إلى الانتماء:** وتشمل الرغبة في إقامة روابط اجتماعية فاعلة، والاندماج ضمن جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وبناء علاقات قائمة على التفاعل والقبول المتبادل

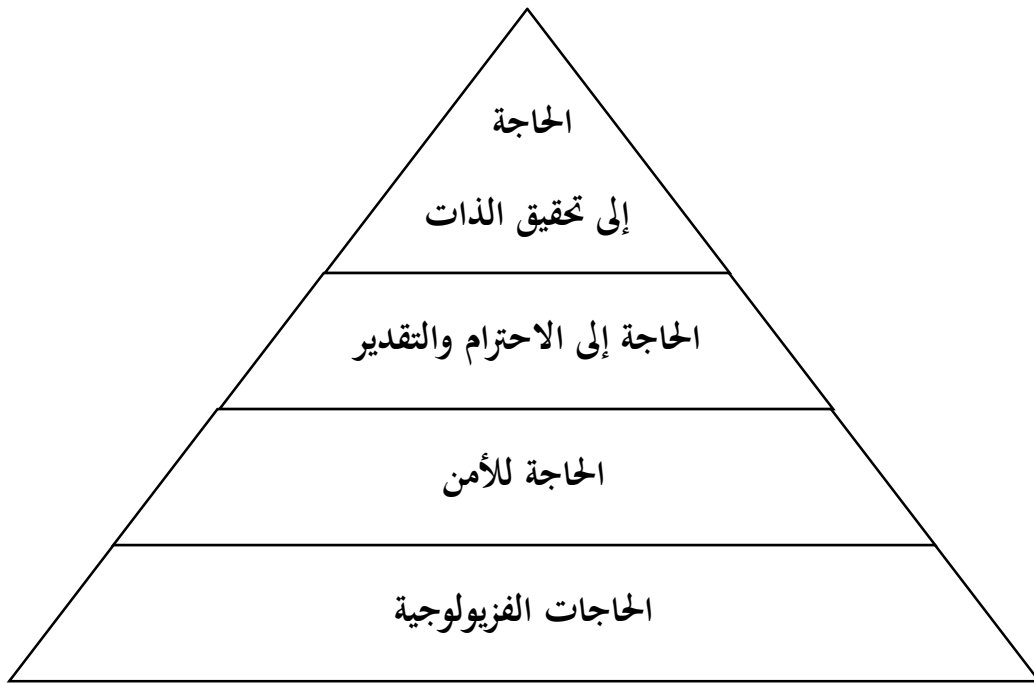
4. **الحاجة إلى التقدير والاحترام:** وتنطوي على الإحساس بالكفاءة والجدارة، والسعي نحو الاستقلالية والثقة بالذات، إضافة إلى نيل الاعتراف بقيمة الجهد المبذول من المحيط المهني، وذلك من خلال

¹ سامر جلده: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص 104-105.

السماح للعاملين بإنجاز مهام ذات معنى تجعلهم يشعرون بالإنجاز وتحمل المسؤولية، بالإضافة إلى التقدير المعنوي.

5. الحاجة لتقدير الذات: وهي الحاجات المتعلقة بتطوير مهارات، معارف، وقدرات الأفراد الإبداعية وتحقيق أقصى الطموحات، من خلال توفير فرص التطوير الذاتي للأفراد.

شكل رقم (05): يوضح هرم الحاجات لماسلو



المصدر: حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 52

تعد نظرية الحاجات التي ساهم بها "ماسلو" من النظريات ذات التأثير بمفهوم التمكين، حيث سنركز على الاحتياجات الأكثر تمثيلاً لمكوّن التمكين بمختلف تجلياته، كاحتياجات الشعور بالأمان، والانتماء الاجتماعي، والتقدير المعنوي، وتحقيق الذات. إذ توجه المؤسسة نحو الاستجابة لتطلعات ومطالب العاملين يقتضي تهيئة بيئة تنظيمية داعمة، تتكامل فيها الأبعاد المادية والاجتماعية المحفزة على الأداء ورغبات واحتياجات عمالها يستدعي تهيئة وإعداد مناخ تنظيمي موثي للعمل بشقيه المادي

والاجتماعي، حيث يختص الشق المادي بتوفير بيئة عمل صحية يسودها استقرار وأمن وظيفيين، أما الشق الاجتماعي يعنى بتشجيع جماعات العمل تنمية روح الفريق وتعزيز التعاون، وأما حاجات التقدير يتم اشباعها بتفعيل مبدأ تفويض السلطة وتوسيع المهام والأنشطة واسناد وظائف متنوعة للعاملين تنمية مساهماتهم الوظيفي وتحسيد مفهوم الإدارة التشاركية الاعتراف بإنجازاتهم ومساهماتهم، في حين يتم تحقيق الذات بتقدير الابتكار والاختراع وتشجيع ثقافة الإبداع، والعمل على التطوير الذاتي للعاملين.

الفرع الرابع: التمكين في منظور نظرية ذات العاملين:

فقد قام بتطوير هذه النظري لفرديريك هارزبارغ (F.Herzberg) وجماعته باستخدام أسلوب المقابلة مع مئتي شخص من المهندسين والمحاسبين، وبموجب هذه النظرية يوجد مجموعتان من العوامل: دافعة ووقائية.

-عوامل دافعة: وهي عوامل داخلية تتعلق بالعمل مباشرة وتعمل على تحفيز ودفع العاملين للعمل وهذه العوامل تتوافق مع هرم ماسلو للحاجات، وتتضمن: الإنجاز في العمل، التقدير والاحترام، تنامي روح المسؤولية في العاملين لإنجاز العمل، توافر فرص التطوير والتقدم الوظيفي كالترقية وطبيعة العمل ومحتواه، فتوفير بيئة عمل مشجعة على العمل متضمنة لهذه العوامل من شأنه أن يساهم في ازدياد معدلات الرضا الوظيفي للعمال وإقدام للعمل بهمة ونشاط عالي .

-عوامل وقائية: وهي عوامل خارجية عن العاملين تتعلق بالبيئة المحيطة تنسجم مع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن " لماسلو" وتتمثل في: أسلوب وطبيعة الإشراف، العلاقة بين العاملين ورؤسائهم والعاملين فيما بينهم، نظام الأجور والرواتب، المركز الوظيفي الذي يحتله العامل وظروف العمل الفيزيائية

(الإضاءة، التهوية والحرارة... الخ.)، فغياب هذه العوامل يترتب عنه عدم رضا العاملين، وتوفرها لا يؤدي

إلى حفزهم وزيادة الإنتاج، لأن الرضا الوظيفي مرتبط بالعوامل الدافعة للعمل.¹

لقد أشار "هرزبارغ" في نظريته الدافعية إلى أسلوب الإثراء الوظيفي الذي يعد منطلقاً لتجسيد

استراتيجية التمكين فالإثراء يمنح العاملين مزيداً من الاستقلالية والحرية في أداء العمل ويعزز مبدأ المشاركة

في اتخاذ القرارات من خلال إشباع الحاجات الخاصة بمحتوى الوظيفة، حيث أن تنوع المهام والأنشطة

يجعل العمل ذات قيمة ومعنى ما ينمي روح التحدي ويدفع العاملين للأداء العمل، ويطور فرص النمو

والتقدم الوظيفي ويوسع من معارف ومهارات العاملين.²

الفرع الخامس: التمكين في منظور X وY لدوغلاس ماجريكو McGregor³

قدم إضافة جديدة من خلال كتابه المشهور بعنوان: "الوجه الإنساني من المشروع" The

Human Side of Enterprise، وقد تأثر بأفكار مايو وماسلو، قدم وجهة نظر تقتضي من المديرين

الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للعاملين، ودعاهم للتخلص من الفكر الكلاسيكي الجامد منتقدا إياه وعبر

عنه من خلال نظرية X والانتقال من هذه المرحلة الى مرحلة جديدة وهي آسنة العمل وذلك بمراعاة

الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل وأطلق عليها نظرية Y وتتلخص افتراضات نظريته في النقاط التالية:

- نظرية X : هي مسلمات ونظرة الفكر الكلاسيكي للفرد العامل وتتمثل في:⁴

¹ المرجع السابق، ص 110-111.

² مخلوفي كززة وثابتي الحبيب: الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 03، فيفري 2019، ص 66.

³ حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 52.

⁴ عمر وصفي عقيلي: الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007، ص 124-131.

- يمثل العمل مهمة شاقة مرهقة يفرض على الأفراد لحفظ البقاء.
- كراهية الفرد للعمل ومحاولة تجنبه قدر الاستطاعة.
- يتم دفع الأفراد اجبارا وقسرا وتهديدهم بالعقاب لبذل الجهد الكافي نحو الإنجاز.
- يفضل الفرد الانقياد وتجنب المسؤولية، وخضوعه للرقابة التسلطية .
- **نظرية Y** : تتناقض هذه النظرية مع فروض نظرية X وتظهر في ¹:
- للعاملين الرغبة الذاتية في أداء العمل وتحقيق الإنجازات عن طواعية.
- يحب العاملون ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف، ولا يقبلون التهديد بالعقاب.
- تتوافر لدى العمال الرغبة والقدرة في تحمل المسؤولية.
- يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية خلاقة ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين.
- وفقا لمبدأ "ماجريكور" الذي مفاده حسب النظرة للعامل يكون نمط التسيير نجده حدد نمطين من التسيير صاغهم في نظرية X و Y، حيث لخصت نظرية X مرتكزات الفكر الكلاسيكي، الذي لا يتعدى نظرتة للعامل كإنسان اقتصادي وعليه فالعامل كسول غير راغب في أداء العمل، متهرب من المسؤولية فنمط التسيير المناسب له، هو اتباع أسلوب التهديد والعقاب لدفعه لأداء العمل، لأن العامل يعمل بدافع الخوف لا بدافع الحب، وهذا ما يفرض ممارسة الرقابة اللصيقة، التي تسهم في خلق ثقافة الاتكالية، الخضوع والانقياد، واستخدام أسلوب التحفيز المادي، على غرار نظرية Y التي يتجلى فيها أبعاد التمكين، حيث ينظر للعامل بمنظور الإنسان الباحث عن تحقيق الذات، المحب للعمل ما يجعل

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 86-87.

المديرين ينتهجون النمط الديمقراطي في التسيير ويمنحون هامش من الحرية والاستقلالية في العمل ويشجعون على ثقافة المشاركة والمبادرة، وتنمية القدرات الإبداعية والتطوير الذاتي للعاملين، وتحسيس العاملين بقيمة انجازاتهم ومساهماتهم.

الفرع السادس: التمكين في منظور نظرية الشخصية البالغة:¹

تنسب إلى كريس أرجريس Ch.Argyris وقد شكلت اسهاماته الشخصية الناضجة في كتابه الموسوم "بالمؤسسة والشخصية Personality and organization" خطوة هامة في بلورة مفهوم التمكين، حيث وجه نقدا لا ذلغا للنظريات الكلاسيكية، معتبرا أن ممارساتها وإجراءاتها الصارمة لا تنسجم مع فكر الإنسان العاقل الناضج، مؤكدا أن التنظيم العلمي للعمل بمبادئه المقيدة والمحددة سلفا تعمل على إعاقة الفرد نحو تحقيق ذاته، وتحد من إبداعاته وأفكاره الخلاقة، وفي ذات السياق يؤكد بأن مقومات النموذج البيروقراطي وما تفتضيه من صفة الرشد والعقلنة، المركزية الشديدة، الهرمكية (التدرج الهرمي للسلطة) وغيرها من المبادئ الأخرى التي تكون إنسان اتكالي يقبل الخضوع والانقياد وتكرس جمودا تنظيميا نتيجة للتقيد الشديد بالقوانين التي تقتل روح المبادرة والإبداع وتجعل العامل متلقي سلبي، أما بخصوص رده على المبادئ الإدارية التي تغنى بها "هنري فايول H.Fayol" والذي شدد على وحدة الأمر والتوجيه فتلك المبادئ تعمل على القصور الذاتي للعاملين.

يرى أرجريس أن الفكر الكلاسيكي يتعامل مع الإنسان بمنظور ميكانيكي اقتصادي بحيث يختزل بذلك استعدادات وقدرات الأفراد الإبداعية ويعتبرهم غير ناضجين، عديمين المسؤولية، الأمر الذي يستلزم فرض نوع من الوصايا الأبوية عليهم المتمثلة في التوجيه والإشراف الشديد، وقد نادى أرجريس بضرورة

¹ محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 58-59.

تجاوز هذه النظرة الضيقة للعاملين وضرورة التعامل معهم بمستوى يليق بنضج وعيهم وذلك بتوسيع صلاحياتهم ومهامهم ومنحهم حرية واستقلالية في العمل والسماح لهم بالمشاركة بالأفكار والمقترحات والعمل على توطيد العلاقة بين الإدارة والعاملين.

لقد غدت أفكار أرجريس فكرة الإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للتفاعل وتكوين علاقات اجتماعية وفتح قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، وتوسيع من أسلوب اللجان التنظيمية للاندماج العاملين ودفعهم للعمل.¹

الفرع السابع: التمكين في منظور نظرية ليكارت:²

وتعرف بالدافعية وجماعات العمل "رئيس ليكارت" R.Likart ركز ليكارت على العنصر البشري، وأهمية الدوافع وتأثيرها في السلوك التنظيمي، كما أولى اهتماما لجماعات العمل وتأثيراتها وقد خلصت جل أفكاره الأساسية في النقاط التالية:

- اعتبار المنظمة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به.

- المنظمة نظام متكامل بمعنى أنه متناسق داخليا، حيث أن كل نشاط يكمل الآخر.

- أهمية التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة وقراره بأن وحدة العمل الأساسية هي الجماعة التي

تمارس ضغوطا على أعضائها.

¹ محمد علي سالم: نظرية التنظيم، دار البداية ناشرون وموزعون، 2011، ص 154.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 137.

-ركز على ضرورة توفير جو عمل محفز ومشجع على العمل وذلك من خلال دعم فرص التقدم والتطوير الذاتي للعاملين، تعزيز قيم الاحترام والتقدير، تحسيس العاملين بالإنتاج وغرس الثقة فيهم لربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة.

-وقد صنف "ليكرت" الدوافع الإنسانية التي يجب على المنظمة اشباعها في أربعة دوافع وهي :
دوافع ذاتية الإحساس بالأهمية والقيمة داخل الجماعة والمنظمة، دوافع اقتصادية ومالية، دوافع حب الاستطلاع والفضول ودوافع الأمان والطمأنينة.

-يلعب الرؤساء دورا بارزا في خلق جماعات العمل الفاعلة يسودها التعاون الذي هو محور نجاح المنظمات.

-ضرورة توفر نظام اتصالات يسمح بتدفق المعلومات في كافة الاتجاهات يساعد على التنسيق والتفاعل يساعد على سلامة اتخاذ القرارات.

-ضرورة تبني أسلوب الإدارة التشاركية واشعار الفرد بأهميته دوره البارز في المنظمة .

من خلال طرح أفكار "ليكرت" يتضح جليا أن إسهاماته تمركزت حول أهمية العمل الجماعي وضرورة اهتمام المنظمة بإشباع الحاجات الذاتية للعاملين وتعزيز الحوافز المعنوية كالتقدير والاحترام لدفع العاملين لبذل قصارى جهدهم .

المطلب الثالث: التمكين الوظيفي في منظور بعض النظريات الحديثة ومعوقاته

الفرع الأول: التمكين في منظور نظرية النظم

تأسست نظرية النظم على التصور الذي ينظر إلى المنظمة بوصفها كياناً اجتماعياً موجّهاً نحو تحقيق أهداف، واتخذت من هذا التصور يُعد النظام إطاراً فكرياً مرجعياً للتعامل مع المتغيرات، استندت إليه العديد من الطروحات النظرية. وقد عُرف النظام بأنه كلٌ منسق، أو وحدة مركبة تتكامل فيها الأجزاء من خلال ترابط داخلي يجعل منها كياناً موحدًا. وبصيغة أخرى، هو وحدة مكوّنة من عناصر مترابطة ومتبادلة التأثير. ويشتمل النظام على مجموعة من النظم الفرعية المتفاعلة، التي يُفرضي تكاملها إلى تشكيل بنية تنظيمية أشمل وأعقد من مجرد مجموع أجزائها. وعلى سبيل التمثيل، يُنظر إلى الإنسان ككيان يتكون من منظومات فرعية متداخلة — مثل الجهاز العصبي، والتنفسي، والهضمي — تتبادل التأثير فيما بينها ضمن وحدة عضوية واحدة، وتطبيق المماثلة العضوية على المنظمات نجد أن المنظمة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من النظم الفرعية المتمثلة في (نظام الإنتاج، التسويق، المالية وإدارة الموارد البشرية). كل هذه النظم الفرعية تكون منظمة، ويمكن إيجاز أهم خصائص النظام في النقاط التالية :

- يتكون النظام من نظم فرعية تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف، تربطهم علاقة ترابط وتساند وظيفيا، بحيث لا يستطيع الجزء تحقيق أهداف النظام بمعزل عن النظم الفرعية.
- لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يباشر نشاطه ضمنها، ويُعرف النظام بوحده المتكاملة وتمتعه بدرجة من الاستقلالية عن باقي الأنظمة القائمة.
- لا يقدر النظام على الاستمرار إلا من خلال تحقيق حالة توازن مستدامة مع البيئة التي ينشط ضمنها.

- يتألف النظام من مجموعة من المدخلات والعمليات، المخرجات والتغذية العكسية وهي

كالآتي:¹

المدخلات: وهي الموارد التي تحصلها عليها المنظمة من البيئة الخارجية للممارسة نشاطها، وتنقسم إلى

أربع أنواع:

- المدخلات المادية: المتمثلة في رؤوس الأموال، الآلات، المعدات والتجهيزات... الخ.

- المدخلات المعنوية: المعلومات عن البيئة المحيطة، السياسات والأهداف.

- المدخلات البشرية: الأفراد بما يحملونه من قيم وثقافة وايدولوجيات... الخ.

- المدخلات التكنولوجية: المتضمنة لأساليب الإنتاج، المعرفة الفنية... الخ .

العمليات (التحويل أو الأنشطة): وهي ما تقوم به المنظمة من قرارات بهدف استعمال المدخلات وتحويلها

إلى مخرجات حسب الخطة المقررة، ومن هذه العمليات اتخاذ القرارات، القيادة والاتصالات.²

المخرجات: وتتمثل في النتائج النهائية المتمخضة عن العمليات التنظيمية، سواء كانت سلعا أو خدمات،

تُوجّه لتلبية حاجات الأفراد والجماعات وإشباع رغباتهم المتنوعة.³

انطلاقا من فكرة التساند والترابط الوظيفي بين أجزاء النظم الفرعية التي تؤكد عليها نظرية النظم،

نستخلص أن هناك تعاون وتنسيق متبادل بين أجزاء النظام، مما يشجع على العمل الجماعي وينمي روح

¹ خليل محمد الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 89-99.

² سامر جلده، مرجع سابق، ص 25.

³ بلقاسم سلاطينة وإسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص 25.

المبادرة وتوليد الأفكار الخلاقة التي تضيف مساهمة نوعية للعاملين وترفع من شأن المنظمة، وهذا يدل على تلميحات ضمنية لأبعاد التمكين.¹

الفرع الثاني: التمكين في منظور الإدارة بالأهداف:

ينسب هذا الأسلوب في الإدارة لكل من "بيتر داركر P. Drucker" و"جرج أوديبورن" G.Odiome، وقد أكدوا على ضرورة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة، واعتبار مهام العاملين وسيلة لتحقيق تلك الأهداف، وقد نددا على أهمية مبدأ المشاركة الفعلية للعاملين في جميع المستويات التنظيمية لبلوغ الأهداف المسطرة. وذلك من خلال وضع تصور واضح يضم جملة من المتطلبات:

- تطبيق نمط التفويض الواسع للصلاحيات المُسندة إلى العاملين، بما يمنحهم هامشًا أكبر من الاستقلالية والمسؤولية.
- المشاركة الفاعلة لجميع أفراد المؤسسة في صياغة الأهداف، ورسم الخطط، والمساهمة في تنفيذها عمليًا.
- اتباع مبدأ المرونة في التنظيم وذلك باستحداث تغييرات إذا اقتضت ضرورة الإنجاز ذلك .
- اعتماد نظام الإدارة الذاتية والانضباط الذاتي وذلك بالتقليل من الرقابة الصارمة والإبقاء على إجراءات بسيطة لمتابعة سير الأداء وتصحيح الانحرافات.
- إتباع نظام متطور للمعلومات الذي يكفل تحقيق رجوع الصدى.²

¹ محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 40.

² خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق ص 83-84.

إن تبني أسلوب الإدارة بالأهداف تعبير صريح على تمكين العاملين من خلال تفعيل مبدأ مشاركة العاملين الذي يعزز تحمل المسؤولية الجماعية ويعمق شعور الانتماء والالتزام تجاه المنظمة، مما يرفع من الروح المعنوية للأفراد وبالتالي تحسين وجود في الأداء.

الفرع الثالث: التمكين في منظور النظرية الموقفية (الظرفية):

تؤكد هذه النظرية على عدم وجود طريقة مثلى للعمل الإداري قابلة للتطبيق في مختلف الظروف والمواقف مكانيا وزمانيا ولا وجود لنظرية واحدة يصلح استخدامها وتعميمها في جميع الظروف، ويرجع هذا إلى عدم الثبات في المواقف السلوكية بسبب طبيعة الفرد والجماعة وتأثرهم بمختلف المتغيرات الذاتية والموضوعية، الطبيعة الديناميكية للمنظمة باعتبارها نسق مفتوح يتفاعل باستمرار مع المتغيرات البيئة الخارجية، وتؤكد على ضرورة دراسة الموقف واتخاذ الإجراءات التي تتوافق مع المتغيرات الظرفية.¹

وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تعمل على إعمال التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ أو فكرة إدارية معينة، ميل عدد كبير من المؤسسات إلى التعجل في اعتماد أساليب إدارية جديدة بناءً على نجاحها في سياقات أخرى، غير أن هذا التعجل غالبًا ما يؤدي إلى الإخفاق بسبب عدم توافقها مع الظروف الخاصة بالمنظمة. وتعد النظرية الظرفية أرضًا خصبة للتأمل المدروس وتجنب الاستعجال، لا سيما حين تُهمل المنظمة مبدأ المشاركة وتمكين العاملين وطرح الأفكار والمقترحات.²

الفرع الرابع: التمكين في منظور نظرية الإدارة اليابانية (Z):

¹خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق ص 81.

²يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 34.

نظرا للنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف الميادين، فقد اهتم عدد من الباحثين والكتاب بدراسة التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، وقد صدر كتاب بعنوان "نظرية Z للكاتب وليام أوشي W.Ouchi" وهي نظرية توفيقية للنموذج الياباني مطوعة وفقا لثقافة البيئة الأمريكية¹، وحددت معالم هذه النظرية بثلاثة مرتكزات أساسية هي: الثقة، المهارة والمودة، وقد ركزت على الجوانب الإنسانية في العمل وعمقت من مفاهيمها، ويمكن إيجاز سمات المنظمة اليابانية في العناصر التالية:²

-التوظيف الدائم مدى الحياة: أهم ما تتميز به المنظمات اليابانية هو توظيف العاملين مدى الحياة وما لهذه الميزة في تنمية أواصر الثقة والولاء للعاملين تجاه منظماتهم وتسهم في تعزيز قيم المودة، التعاون، المبادرة والإبداع.

-البطء في عملية التقويم: يعد أسلوب البطء في عملية التقويم والترقية من السمات التي تنفرد بها الإدارة اليابانية، حيث أن عملية الإبداع والمبادرات التي يقدم عليها العاملين لا تؤتي أكلها على أكمل وجه إلا بعد مرور مدة معينة ليتم بلوغ الأهداف المسطرة.

-عدم التخصص: ثمة ظاهرة أخرى تسود المنظمات اليابانية ألا وهي حالة عدم التخصص الوظيفي، فظاهرة دوران العمل مستمرة طوال الحياة الوظيفية للعامل، وقد أثبتت التجارب العلمية التي أجريت بهذا الخصوص أن شغل العامل لوظائف تتسم بالتحدي والتنوع تعمل على التوسيع من المهارات والخبرات وتوسع من مدركاتهم وتجعلهم أكثر حيوية وإنتاجا، وتعمل على تعزيز شعورهم بالالتزام .

¹حسين حريم، مرجع سابق، ص 75.

²خليل محمد الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 111-114.

-آليات الرقابة الضمنية (الذاتية): إن خصوصية البناء التربوي والثقافي للمجتمع الياباني الذي يكرس لمفهوم العمل الجماعي في جو عائلي منسجم تسوده ثقافة المشاركة وقيم التعاون والثقة المتبادلة التي تعزز الرقابة الذاتية للعاملين على أداء العامل.

-اتخاذ القرارات جماعيا: تتبنى الإدارة اليابانية نمط القيادة التشاركية ويتم اتخاذ القرارات بصورة جماعية لا سيما القرارات المتعلقة بالجوانب التنفيذية لأن العاملين المباشرين على دراية تامة بحيثيات العمل وهم من يمتلكون المعلومات الحقيقية عن سير العمل، ويتم تفعيل أسلوب الحوار والمناقشة لتغذية ودعم الأفكار الخلاقة.

-المسؤولية الجماعية : ينبثق الشعور الجماعي بالمسؤولية من تعزيز المنظمات اليابانية للعمل بروح الفريق، واهتمامها بالقيم الجماعية الموحدة مما يخلق جو أسري واندماج عالي في العمل.

-النظرة الشمولية للاهتمام بالعاملين: من خلال توفير الرعاية الاجتماعية ومقومات الرفاه الاجتماعي للعاملين وأسرتهم وتعميق روح العائلة، وتعزيز قيم المحبة، الألفة والثقة والعمل على تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين لتعزيز مشاعر الانتماء والولاء للمنظمة وجماعات العمل.

-الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية من خلال حلقاتها¹ وذلك من خلال تفعيل حلقات الجودة وتعرف بأنها: " مجموعة صغيرة من العاملين يؤدون عملا متشابها ويتقابلون بشكل دوري بهدف تحديد مشكلات الجودة والإنتاج وتحليلها وإيجاد الحلول المناسبة لها والعمل على تحسين أدائها. " وما لحلقات

¹أكرم أحمد رضا الطويل وإسراء وعد الله قاسم حمدي: المناخ التنظيمي وحلقات الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع-عمان-الأردن، 2015، ص 69-70-74.

الجودة من تحسين الروح المعنوية للعاملين، تشجيع القدرات الإبداعية للعاملين، تطبيق ومتابعة الأفكار الجديدة وتنمي مهارات الإصغاء والملاحظة، وإدارة المشكلات .

نستشف من خلال عرض مرتكزات فلسفة الإدارة اليابانية أنها تتماشى مع الفكر التمكيني إلى أبعد حد وذلك من خلال بناء مناخ تنظيمي يسوده تعميق لقيم الترابط والتلاحم العائلي من المودة، الألفة والثقة، الحرص على تنوع المهام والأنشطة المسندة للعاملين وتميزها بطابع التحدي مما يوسع من مدركات وخبرات العاملين وتطويرهم ذاتيا، وتجسيدها لمفهوم القيادة التشاركية التي تدعم العمل الجماعي وتشجع نمو حلقات الجودة وتفتح المجال لبروز الطاقات الإبداعية ونمو الأفكار الخلاقة التي تعزز لثقافة الرقابة الذاتية ما يسهم في رفع الروح المعنوية وزيادة درجة اندماج وولاء الأفراد بمنظمتهم.

الفرع الخامس: التمكين في منظور حركة الجودة والتميز:

بدأت حركة الجودة تتبلور وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر مفهوم الجودة الشاملة التي تعرف على النحو التالي "بأنها عملية واسعة النطاق لتعزيز مزايا المنظمات المتنافسة، فهي مفتاح لمفاهيم تتضمن التحسين المستمر، وتصفير الأخطاء وأداء العمل الصحيح من أول مرة، وهي تعرف العاملين بأن يكونوا على علم ودراية بالموقف الحالي للعمل على كيفية تحسينه".¹

وقد برزت على الصعيد العالمي جهات متخصصة تُعنى بدعم المنظمات التي تستوفي معايير أداء عالية في الجودة، ومن أبرزها اعتماد شهادة الأيزو كإطار مرجعي لذلك التميز. "ومالكوم بالدرج" Malcolm Baldrieig وغيرها، وظهرت أفكار تتعلق بسلسلة القيمة والتفوق في الأداء، مما أسهم في تصاعد الاهتمام بمفهوم الجودة من زوايا متعددة، تشمل جودة المنتجات والخدمات، غير أن الأهمية

¹ بهجت عطية راضي وهشام يوسف العربي: "إدارة الجودة الشاملة (المفهوم والفلسفة والتطبيقات)"، روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2016، ص 27.

الكبرى تُمنح لجودة أداء الأفراد العاملين، باعتبارها أحد المدخلات الجوهرية التي تنعكس مباشرة على مستوى جودة المخرجات، سواء أكانت سلعا أم خدمات. غير ملموسة.¹

إن متطلبات نجاح تجسيد إدارة الجودة الشاملة يتطلب قيادة إدارية متميزة داعمة لعملية التحسين المستمر، تعزيز التعليم والتدريب المستمر لجميع العاملين، توفير شبكة اتصالات فعالة تضمن التنسيق بين كافة الأنشطة، ضرورة أن تكون المنظمة مبنية على أساس إحدى منظمات توكيد وضمان الجودة، ومنها الأيزو 9000 الذي يقدم الأساس لبرنامج إدارة الجودة الشاملة وذلك بالتركيز على التطبيق الفعال للرقابة على الجودة، وجود بيئة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يسود فيها التعاون، الحماس والمشاركة، الولاء، تشجيع العمل الجماعي والسعي المستمر لتطوير مهارات وقدرات العاملين.²

إن تبني فلسفة الجودة الشاملة بمقوماتها المرتكزة على التحسين المستمر للعمليات، المنتجات والخدمات يستدعي تفعيل لاستراتيجية التمكين الداعمة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمشجعة لفرق العمل وقيم التعاون وانتهاج لسياسة الباب المفتوح التي تعزز من قدرات الأفراد وتشجعهم على طرح الأفكار الإبداعية والتأكيد على التدريب والتطوير الذاتي وذلك لضمان تحقيق الجودة في الأداء.

المبحث الخامس: معوقات تمكين العاملين:

يوجد العديد من العقبات والتحديات التي تحد من تفعيل مفهوم التمكين، ولانسحاق وراء تبني آلياته كأسلوب إداري من أساليب التغيير من دون دراسة مدى جدوه وتوافه من خصوصية البيئة الداخلية

¹ الطاهر عراز: تمكين العاملين في المنظمات الحديثة-مقاربة نظرية-مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد 15، فيفري 2021، ص 36.

² هجت عطية راضي وهشام يوسف العربي، مرجع سابق، ص 28.

للمنظمة يعد مجازفة ينجر عنها نتائج عكسية بالغة الأثر، وقد حدد العتبي بعض المعوقات التي تواجه

المنظمات العربية في النقاط التالية:¹

- طبيعة الهيكل التنظيمي القائم على التدرج الهرمي
- تخوف الإدارة العليا من تقليص نفوذها وسلطتها
- محدودية الاستعداد المؤسسي لتقبل التغيير
- خشية الإدارة الوسطى من تهديد مواقعها الوظيفية ومراكز النفوذ
- تردد بعض العاملين في تحمل المسؤوليات المرتبطة بالصلاحيات الممنوحة.
- ضعف نظام التحفيز.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- انعدام الثقة الإدارية
- عدم ملائمة نظام المكافآت.
- التمرکز الشديد للسلطة في دوائر اتخاذ القرار مما يقيد المشاركة الفاعلة
- اللوائح والإجراءات الجامدة التي تقوض روح المبادرة وتعيق الابتكار
- التحفظ الزائد في تداول المعلومات مما يضعف الشفافية ويحد من تمكين الأفراد
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.²

¹كمال كاظم الحسيني واحسان دهب جلاب: إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان-الأردن، 2013، ص 112-113

²وفاء علي السحاتي: تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية-دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الإدارات الرئيسية بالمصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة بنغازي، 2019، ص 40.

اعتقاد المنظمات بأن التمكين هو الأداة والحل السحري التي ستخلصها من كافة العلل التي تعاني منها.

اتجاه المنظمة نحو تقليص عدد العاملين ما يعرف بظاهرة الاستغناء الوظيفي وتسريح العمال نتيجة ظروف اقتصادية ومالية.¹

شروع البيروقراطية في الكثير من المنظمات، والتي تعيق تجسيد التمكين الذي يحتاج لتسطيح الهرمي، والهيكل البيروقراطي متعدد المستويات، بالإضافة إلى العديد من اللوائح والقوانين الصارم التي تعيق الابداع والمبادأة.

غياب لبرامج التدريب المناسبة والمتجددة الموجهة للمدرين والعاملين، وذلك لتزويد وتعليم الرؤساء طرق الاشراف ومهارته، أما بالنسبة للعاملين فهي تعمل على تنمية خبراتهم وقدراتهم من أجل تغذية مساراتهم الوظيفية.²

وعليه ما يمكن استخلاصه أن جل المعوقات التي تحد من فاعلية عملية التمكين ترجع الى التشبع بالثقافة البيروقراطية وعدم القدرة على التحرر من مختلف إجراءاتها ومظاهرها السلبية من الهيكل التنظيمي التقليدي، المركزية، التزمّت والتشدد بالإجراءات القانونية الصارمة التي تحد من الابداع والابتكار، عدم تفعيل مشاركة العاملين، وبالتالي تنفيذ استراتيجيات التمكين كمنافرة لركب سير التقدم وجعلها وسيلة وليست هدف في حد ذاته.

¹أزيّة عريقات: أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح-عمان-الأردن، 2016، 37.

²فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، مرجع سابق، ص 56.

الفصل الثالث

الميزة التنافسية وأبعادها النظرية

وعلاقتها بالتمكين الوظيفي

المبحث الأول: دواعي الاهتمام بالميزة التنافسية للمنظمات

أولاً: دواعي التوجه للميزة التنافسية وأهميتها

1-دواعي التوجه للميزة التنافسية

2-أهمية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية وأنواعها

أولاً: مصادر وأنواع الرئيسية للميزة التنافسية ومقوماتها

1-مصادر الميزة التنافسية

2-الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

ثانياً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

ثالثاً: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

1-استراتيجية قيادة التكلفة

2-استراتيجية التميز

3-استراتيجية التركيز

المبحث الثالث: مقاربات الميزة التنافسية

أولاً: المقاربة المبنية على هيكل الصناعة

ثانيا: المقاربة المبنية على الموارد

ثالثا: المقاربة المبنية على الكفاءات

رابعا: تحليل (SWOT)

المبحث الأول: مجال الاهتمام بالميزة التنافسية للمنظمات

أولاً: دواعي التوجه للميزة التنافسية وأهميتها

1-دواعي التوجه للميزة التنافسية

تُعزى دوافع البحث عن التنافسية والميزة التنافسية إلى جملة من العوامل الجوهرية، من أبرزها:¹

- التحول نحو العولمة والانفتاح الاقتصادي العالمي، والذي أفرز فرصاً واسعة في مجال التبادل التجاري الدولي، وشجّع على الاندماج ضمن أطر كمنظمة التجارة العالمية، بما يعزز من حركية التجارة العابرة للحدود.
- الطفرة الهائلة في تكنولوجيا المعلومات، التي يَسَّرت الوصول إلى البيانات وسهّلت الاطلاع على ديناميات الأسواق العالمية، وعلى تحركات المنافسين، بفعل تطور أدوات الرصد والتحليل المدعومة بالتقنيات الحديثة ووسائل الاتصال المتقدمة.
- اتساع شبكات التواصل الرقمي، مما أتاح مرونة كبيرة في تدفق المعلومات وتبادلها سواء بين الكيانات التنظيمية المختلفة، أو ضمن الفروع والوحدات الداخلية للمنظمة، بفضل الانتشار الواسع لشبكة الإنترنت.
- التسارع الملحوظ في وتيرة الابتكار، نتيجة ضخ استثمارات ضخمة في مجالات البحث والتطوير، الأمر الذي أسفر عن تنوّع كمّي ونوعي في الحلول والمنتجات، وأسهم في إذكاء حدة المنافسة نحو التميز والريادة.
- تزايد الطلب على السلع والخدمات عالية الجودة، ما دفع المؤسسات إلى التوسع في أنشطتها

¹مصطفى يوسف كافي: إدارة المواهب البشرية في المنظمة، منشورات ألفا للوثائق -قسنطينة-الجزائر، ص 174-148.

والاستجابة الفاعلة لمتطلبات الأسواق المتنامية، سعياً لتلبية رغبات الزبائن وتثبيت موقعها

التنافسي.

2- أهمية الميزة التنافسية

تتجلى أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة من خلال مجموعة من الجوانب الجوهرية، من

أبرزها:¹

- تمكّن المؤسسة من تحقيق تفوق نوعي وكمّي مقارنةً بالفاعلين في السوق، مما ينعكس إيجاباً على

مستوى الأداء العام ويدعم تحقيق مؤشرات مرتفعة في الفاعلية والكفاءة.

- تعزز من قدرة المؤسسة على التميز، سواء من حيث جودة أدائها التشغيلي أو من حيث القيمة المدركة

التي تقدمها للزبائن، أو من حيث الجمع بين البعدين معاً.

- تسهم في تشكيل تصورات إيجابية لدى العملاء والشركاء، وتدفع نحو ترسيخ علاقات مستدامة قائمة

على الثقة والرغبة في استمرار التفاعل وتطويره.

- بفضل خاصيتي الاستمرارية وقابلية التجديد التي تتصف بها الميزة التنافسية، فإنها تمكّن المؤسسة من

مواكبة التغيرات والاستجابة بمرونة للتطورات المستقبلية على المدى الطويل.

- بما أن الميزة التنافسية تستند إلى الموارد الجوهرية للمؤسسة وإمكاناتها الذاتية، فإنها تضيف طابعاً حركياً

وتفاعلياً على عملياتها الداخلية، وتدعم بناء منظومة تشغيلية مرنة وفعّالة.

¹باية وقنوني ونادية عبد الكريم: دور المداخل الحديثة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة دراسات اقتصادية، مجلد 13، العدد 03، 2019،

- إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية يمثل هدفاً استراتيجياً تسعى إلى تحقيقه في سياقات بيئية معقدة، بما يشمل التنافس المتزايد والتقلبات الاقتصادية، وذلك من خلال تعبئة مواردها الداخلية واستثمار كفاءاتها المحورية، ما يفضي إلى تخفيض الأعباء وتحسين النوعية، وبالتالي ضمان استدامة ولاء العملاء.

- يُعد أحد الوسائل الجوهرية التي تعتمد عليها المنظمة في التعامل مع التحديات والصعوبات، من خلال تعزيز رصيدها المعرفي المرتبط بالتنافس، وتطوير قدرتها على الاستجابة لتطلعات العملاء المستقبلية، عبر الدمج الفعال بين التكنولوجيا والمهارات التشغيلية، بما يمكّنها من التكيف السريع مع الفرص المتغيرة.

- تحقيق موقع سوقي أكثر تميزاً واتساعاً مقارنة بالمنافسين، وذلك في حال تمكّنت المؤسسة من بلوغ مستويات الرضا والقبول المرجوة لدى الزبائن، أو ما يتمشى مع توجهاتها الاستراتيجية المعتمدة.

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية وأنواعها

أولاً: مصادر وأنواع الرئيسية للميزة التنافسية ومقوماتها

1- مصادر الميزة التنافسية:

اختلف الباحثين في تحديدهم لمصادر الميزة التنافسية وهو ما أدى إلى تعددها وتنوعها وهو ما يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة لا سيما وأنها أضحت لا تعتمد على مصدر واحد وإنما على مجموعة متكاملة من المصادر لضمان تحقيق التفرد، وفيما يلي سنتناول مختلف المصادر التي تساهم في بناء الميزة التنافسية.¹

¹ عائشة بن علي: التنمية البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة كعامل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية أطروحة دكتوراه في علوم في التسير، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف-الجزائر، 2017/2018، ص 198.

أ-الجودة: تعرف على أنها درجة التوافق مع الاشتراطات المحددة، حيث يُعد المنتج ذا جودة عالية كلما اقتربت خصائصه من تلبية احتياجات العميل. ويتطلب ذلك الالتزام بتحقيق المطالب دون انحرافات، وخلق المنتج من العيوب، بالإضافة إلى تنفيذ العمليات بصورة صحيحة منذ البداية دون الحاجة إلى إعادة المعالجة.¹

لقد تزايد اهتمام المؤسسات في السنوات الأخيرة بموضوع الجودة خصوصا مع أخذ ذوق المستهلك منحاً تصاعدياً حيث أضحت -الجودة- من أهم مصادر المزايا التنافسية للمؤسسة فهي تكسبها سمعة حسنة في الأسواق نتيجة تصميم، تنفيذ وتقديم منتجات تفي بحاجات ورغبات الزبائن ما يظهر جهودها في المحافظة على زبائنها ويُعد التركيز على الزبون وتلبية متطلباته المتجددة من أبرز مقومات التميز المؤسسي، إذ يُشكّل رضاه دلالة حقيقية على امتلاك المؤسسة لعوامل تنافسية تتيح لها التفوق على منافسيها وتعزيز حصتها في السوق. كما أن تقييم الزبون يُعد مرجعاً رئيسياً في قياس جودة المنتج، ومدى مرونة المؤسسة في التفاعل مع التغيرات المتسارعة في رغباته واحتياجاته. فضلا عن تقديم منتجات ترضي أو تتجاوز توقعاتهم ما يعمل على زيادة ثقتهم في منتجاتها والالتزام بتلبية تلك المتطلبات، لا سيما في إطار مفهوم الجودة الشاملة، التي ترافق المنتج بدءاً من مرحلة ما قبل التصميم وصولاً إلى تسليمه للمستهلك، من خلال ترسيخ ثقافة الجودة في مختلف مراحل سلسلة القيمة، إلى جانب اعتماد التحسين المستمر كأحد المرتكزات الجوهرية لهذا النهج.

ويرتكز على تحديث المنتجات وآليات تشغيلها، بما يتيح إنتاج سلع وخدمات ذات جودة مرتفعة، وذلك من خلال تفعيل أنشطة البحث والتطوير. كما يسهم هذا النهج في الاستخدام الفعّال للموارد

¹بشّنة حنان وبوعموشة نعيم: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية: دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 1، العدد 03، سبتمبر 2019، الصادرة عن جامعة الأغواط-الجزائر-ص 43.

وتقليل الزمن اللازم لتسليم المنتجات، مما يسمح بتحقيق تكاليف أقل مقارنة بالجهات المنافسة. ويُعد

أثر الجودة المرتفعة في تعزيز الميزة التنافسية تأثيرًا مركَّبًا، يمكن تبيّنه من خلال بعدين أساسيين:¹

أولاً: تسهم الجودة العالية في تعزيز القيمة المدركة للمنتج من طرف الزبائن، وهو ما يتيح للمؤسسة

هامشًا أوسع في تسعير منتجاتها بصورة تضمن عوائد أعلى.

ثانياً: تنعكس الجودة على الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، من خلال تقليل الفاقد والاختلالات، مما

يؤدي إلى تخفيض التكاليف، وبالتالي تقوية المركز التنافسي على مستوى السعر.

للوحدة، كما أن تقليل الوقت المستغرق في العمليات ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاج ويُساهم

في خفض كلفة الوحدة، مما يجعل الجودة المرتفعة للمنتج لا تبرر فقط إمكانية تسعيره بسعر أعلى، بل

تسهم أيضاً في تقليل التكاليف التشغيلية.

خير الجودة بجامعة هارفارد ديفيد غارفين حدد خمسة مبادئ أساسية ينبغي على المؤسسات

اتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية وهي كالتالي:

- تعريف الجودة من منظور العميل باعتبارها معياراً رئيسياً لتقييم المنتج أو الخدمة
- ربط جودة المنتج بالربحية عبر جانبي السوق والتكلفة لضمان تحقيق عوائد مستدامة
- اعتبار الجودة وسيلة استراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة
- تضمين الجودة كجزء لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة
- الالتزام المستمر بمبادئ الجودة وخاصة الجودة الشاملة كجزء من ثقافة المؤسسة وإدارتها.

¹ ابن عامر آسيا: مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية-دراسة عينة من البنوك-أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2020/2219، ص 137-138.

ب-الكفاءة: تقوم المنظمة بتحويل مواردها الأساسية إلى منتجات نهائية، حيث تُعد هذه الموارد-مثل اليد العاملة، الأرض، رأس المال، الإدارة، والخبرة التقنية-أساس عملية الإنتاج. أما النتائج فهي ما تنتجه من سلع أو خدمات. ويمكن تبسيط مفهوم الكفاءة من خلال العلاقة بين ما يُستهلك وما يُنتج، أي: الكفاءة = كمية المخرجات / كمية المدخلات. وتحسن كفاءة المنظمة بقدر ما تنجح في خفض استهلاك الموارد لإنتاج حجم معيّن من المخرجات. وتُعد إنتاجية العامل من أبرز مؤشرات الكفاءة في كثير من المنظمات، إذ تُقاس غالباً بنسبة الإنتاج المحقق لكل موظف، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى. وعندما تتمكن المؤسسة من بلوغ معدلات مرتفعة من إنتاجية الأفراد ضمن قطاع معين، فإنها تقلّص في الوقت نفسه من تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن، ما يمنحها قدرة تنافسية قوية مبنية على خفض التكاليف.¹

ج-المعرفة: تمثل المعرفة حصيلة تراكمية من المعطيات المتنوعة، تشمل الحقائق، والتصورات، والآراء، والأحكام، ومناهج العمل، إضافة إلى الخبرات المكتسبة، والتجارب، والمعلومات الخام، والمفاهيم، والاستراتيجيات، والمبادئ التي يُكوّنها الفرد أو المؤسسة. وتُوظف هذه المعرفة في تفسير وتحليل المعطيات المرتبطة بسياقات معينة، بما يُسهم في اتخاذ قرارات أكثر وعياً وفعالية. أو حالة معينة، ومعالجة هذا الظرف وهذه الحالة، المعرفة تتشكل من البيانات والمعلومات التي تم ترتيبها وتحليلها بهدف نقل الفهم، والخبرة، والتعلم المتراكم، حيث تُطبق هذه المعرفة في العمليات والأنشطة الحالية.²

¹محمد قريشي: أهمية تهمين مصادر الميزة التنافسية لضمان استمرارية ميزتها التنافسية، مجلّة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 10، 2010، ص 05.

²حفاظ زحل: إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري-دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية-أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد المنظمات، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس-الجزائر-2017/2018، ص 19.

د- المرونة: في ظل التغير المستمر للظروف البيئية وتنوع متطلبات ورغبات العملاء ووسائل تلبيةها، تغيرت قواعد التنافس بشكل جذري. فلم يعد التنافس مقتصرًا فقط على تحقيق تكلفة منخفضة وجودة مرتفعة، بل توسع ليشمل سرعة الاستجابة للتغيرات في طلبات العملاء وتقليل زمن التسليم عبر تقليص فترة الاستجابة.

وتُعرّف المرونة بأنها "القدرة على الاستجابة الفورية لتغيرات طلب العميل مع تعزيز مستوى رضاه من خلال تسليم المنتجات في أوقات قصيرة." كما تعكس القدرة على تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات والخيارات. المنظمات القادرة على تعديل خطوط إنتاجها بسرعة لمواجهة التغيرات في طلب المستهلك، واستغلال التقنيات الحديثة، تتمتع بميزة تنافسية ملموسة.

وتتجلى المرونة في بعدين رئيسيين:

- **مرونة المنتجات:** وهي تمثل قدرة المؤسسة على مواكبة التحولات التي تمس تصميم المنتجات، سواء كانت ناتجة عن تغيير أذواق المستهلكين أو عن الابتكارات التقنية المستجدة.
- **مرونة الحجم:** القدرة على تكيف حجم الإنتاج صعودًا أو هبوطًا بما ينسجم مع تقلبات الطلب في السوق.
- **التسليم (الزمن):** مع بروز مفهوم التنافس القائم على الزمن (competition based on time)، اتجهت المؤسسات إلى التركيز على مدة تسليم المنتج للعميل. يُعرّف وقت التسليم بأنه إجمالي الفترة اللازمة لإنجاز وتسليم المنتج النهائي الذي يلبي احتياجات العميل، ويُشار

إليه أحياناً بوقت الانتظار، ويشمل جميع مراحل التصميم، الهندسة، المشتريات، الفحص،

التغليف، والشحن.¹

هـ-الإبداع: يُعد الإبداع من أبرز الركائز التي تستند إليها المؤسسات في بناء مزايا تنافسية مستدامة، وذلك من خلال إدخال تحسينات وتعديلات مستمرة على المنتجات، والعمليات، وأنظمة التسيير، والبنى التنظيمية، والاستراتيجيات المعتمدة. وتوظف المؤسسة في هذا السياق مختلف إمكانياتها ومهاراتها لتوليد حلول مبتكرة، وتطوير تقنيات ومنتجات جديدة تُمكنها من تلبية متطلبات العملاء بصورة فريدة.

يُوفر الابتكار بعداً من التفرد يصعب تقليده من قبل المنافسين، مما يُعزز قدرة المؤسسة على التميز داخل السوق، ويدعم موضعها التنافسي من خلال تقديم عروض ذات طابع غير تقليدي يصعب مجاراته.²

2- الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية:

تباينت آراء الباحثين حول تصنيف أشكال الميزة التنافسية، حيث أشار KOUFTEROS إلى وجود خمسة أنماط أساسية تشمل: السعر، مستوى الجودة، القيمة المدركة من قبل العميل، موثوقية التسليم، والابتكار. في المقابل، تتجه معظم الأدبيات في مجال إدارة الأعمال إلى تبني تصنيف ثنائي يُركز على: ميزة التكلفة المنخفضة، وميزة تفرد المنتج.³

¹ سالم إلياس: التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، 2021، ص 240-241.

² المرجع السابق، ص 245.

³ كريمة بن شبنة: أهمية التسويق الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية بالجزائر- أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصاد، تخصص بنوك ومؤسسات مالية، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف- الجزائر، ص 69.

أما ميزة التكلفة المنخفضة، فتشير إلى قدرة المؤسسة على ابتكار وإنتاج وترويج منتجاتها بتكاليف أقل مقارنةً بالمنافسين، وهو ما يُترجم إلى تحقيق هوامش ربح أعلى. ويُعد التعرف على الأنشطة المحورية ضمن سلسلة القيمة عاملاً أساسياً في دعم هذا النوع من الميزات، باعتبارها نقاطاً جوهرية لتقليل النفقات وزيادة الكفاءة.¹

ميزة التميز / المنتج: تتحقق قدرة المؤسسة على التميز عن منافسيها عندما تنجح في توفير سمات استثنائية ضمن عروضها تجعل العميل يرتبط بها ويفضلها دون غيرها. ويُستند في تحقيق هذا النوع من التميز إلى ما يُعرف بعوامل التفرد والجودة، والتي تُعد من أبرز ركائز الميزة التنافسية، إذ تعكس قدرة المؤسسة على أداء مهامها بكفاءة بما يتوافق مع توقعات الزبائن واحتياجاتهم الفعلية.

فالعملاء عادة ما يتجهون نحو المنتجات التي تتمتع بمستويات جودة تتلاءم مع الخصائص التي يتوقعونها أو التي تم عرضها ضمن الرسائل الترويجية، ما يجعل الجودة مرهونة بالتصور الفردي للمستهلك وكذلك بالنظرة المؤسسية تجاه معايير الأداء. وكلما تقاطعت خصائص المنتج مع تطلعات العميل، ارتفع مستوى الرضا، خاصة إذا كانت تلك المنتجات تتصف بالموثوقية، الكفاءة، والفعالية.²

وعليه، تُجسّد ميزة التميز قدرة المؤسسة على تقديم منتجات تحمل قيمة مضافة مرتفعة من وجهة نظر الزبون، سواء تعلق الأمر بجودة محسّنة، خصائص نوعية، أو خدمات مرافقة لما بعد البيع. ومن ثم،

¹مصطفى يوسف كافي: اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، ألفا للوثائق والنشر-قسنطينة-الجزائر، 2017، ص 215.

²عادل رضوان: دور النظام الوطني للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 03، 2016/2015، ص 145.

يصح من الضروري تشخيص مصادر هذا التميز ضمن أنشطة سلسلة القيمة، وتعبئة الموارد والمهارات

التنظيمية بما يحقق التمايز الفعلي ويُترجمه إلى تفوق تنافسي.¹

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تتوقف قوة الميزة التنافسية ونطاق تأثيرها على طبيعة مصادرها وعدد هذه المصادر، إلى جانب

مستوى التطوير الذي بلغته. وفيما يلي عرض للمعايير المحددة لذلك، يمكن تصنيف الميزة التنافسية

ضمن مستويين رئيسيين، هما:²

أ- مزايا تنافسية من الدرجة الدنيا:

وتمثل تلك التي تنشأ عن انخفاض تكلفة عناصر الإنتاج، مثل اليد العاملة أو المواد الأولية، وهي

مزايا يسهل على المؤسسات المنافسة رصدها وتكرارها، نظراً لضعف الحواجز التي تمنع التقليد أو

المحاكاة.

ب- مزايا من الدرجة العليا:

¹ راجف نصيرة: أثر استراتيجية الشراكة على اكتساب الميزة التنافسية حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال بجامعة البلدة- الجزائر-2017/2018، ص 145.

² باديس مجاني: تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجا، ألفا للنشر-قسنطينة-الجزائر، 2016، ص 103-104.

وتتمثل في أشكال التمايز النوعي للمنتج أو الخدمة، مثل الانفراد بخصائص مميزة، أو الارتباط بصورة ذهنية إيجابية للعلامة التجارية نتيجة تراكم الجهود التسويقية، أو العلاقات المتينة مع العملاء، المدعومة بتكاليف انتقال مرتفعة. وتمتاز هذه المزايا بعدة سمات رئيسية، من أبرزها:

- الحاجة إلى توافر قدرات ومهارات نوعية عالية المستوى، كامتلاك طواقم عمل ذات تأهيل متخصص، بنى تحتية تقنية داخلية متقدمة، وعلاقات استراتيجية مع العملاء الرئيسيين.
- نشأتها تركز على استثمارات مستدامة ومتواصلة عبر الزمن في ميادين التطوير، التسويق، التعليم المؤسسي، والتسهيلات التشغيلية، ما ينتج عنه تراكم أصول مادية وغير مادية كسمعة مؤسسية قوية، شبكة علاقات متينة، ومخزون معرفي متقدم.

1- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة:

إذا اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة فقط -مثل التفوق في التصميم منخفض التكلفة أو القدرة على الحصول على مدخلات إنتاج بأسعار منخفضة- فقد تجد المؤسسات المنافسة سهولة في مضاهاة أو إلغاء هذه الميزة. أما امتلاك مجموعة متكاملة من المزايا التنافسية فيُعد أكثر صعوبة في التقليد، مما يمنح المؤسسة قوة وحماية أكبر في ظل بيئة تنافسية دائمة التغير.

2- درجة التحسين، والتطوير، والتجديد المستمر في الميزة التنافسية:

تتجه المؤسسة نحو استباق المنافسين من خلال توليد مزايا جديدة بوتيرة أسرع، قبل أن يتمكنوا من تقليد أو مجارة المزايا الحالية. ويتطلب ذلك أحياناً الاستغناء عن مزايا سابقة واستبدالها بأخرى أكثر تطوراً، تنتمي إلى مرتبة تنافسية أعلى. فامتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية لا يُعد كافياً بحد ذاته، بل يجب أن تكون قادرة على قياس فاعلية تلك المزايا وتقييم أدائها. ويتم ذلك بالاستناد إلى مؤشرات محددة تُختار

وفقاً للمعايير المعتمدة في القطاع المعني. كما يمكن للمؤسسة أن تطور هذه المؤشرات أو تُضيف إليها بما يخدم الحصول على قراءة أوضح وأسرع لمستوى الأداء، الأمر الذي يساعد في اتخاذ قرارات دقيقة بشأن الإبقاء على الميزة أو التخلي عنها، وبالتالي تجنّب استنزاف الموارد في مزايا لا تفي بغرضي التميز التنافسي وتحقيق الوفورات الاقتصادية.¹

ثالثاً: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

تلجأ بعض المنظمات إلى تبني استراتيجية محددة بهدف دخول غمار المنافسة، وبناء موقع استراتيجي متميز يضمن لها الاستمرارية والنمو ضمن بيئة الأعمال الديناميكية، وذلك من خلال تحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها، وتحقيق معدلات ربح أعلى. وفي هذا السياق، تم تحديد ثلاث استراتيجيات رئيسية تُمكن المنظمات من تحقيق أداء متفوق يعود عليها بالنجاح، وتمثل أولى هذه الاستراتيجيات في:²

1- استراتيجية قيادة التكلفة:

ترتكز هذه الاستراتيجية على تمكين المنظمة من خفض تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة بالمنافسين، من خلال إدخال تحسينات جوهرية على البنية الكلية للتكاليف في الصناعة، بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات الهادفة. وتشترط هذه الاستراتيجية امتلاك المنظمة لمنتجات منخفضة التكاليف، دون الإخلال بمستوى الجودة، مع التركيز على ضبط التكاليف الإدارية، واستغلال الموارد المتاحة بكفاءة، والاستفادة من الخبرات التراكمية في تنمية الموارد البشرية. وبذلك، تتمكن المؤسسة من تحقيق أرباح

¹ المرجع السابق، ص 103.

² عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي: الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع-عمان-الأردن 2014، ص

تفوق منافسيها، كما تصبح قادرة على تسويق منتجاتها بأسعار تقل عن المتوسط سعري في السوق، ما يمنحها ميزة في كسب حصة سوقية أوسع. وتجدر الإشارة إلى أنه كلما نضجت الصناعة وانخفضت الأسعار، زادت قدرة المنظمة على تحقيق أرباح مرتفعة.

ويستلزم نجاح هذه الاستراتيجية توفر جملة من القدرات الداخلية، من أبرزها:

- توفر رأس مال كبير يسمح بالاستثمار في أصول إنتاجية مخصصة.
- امتلاك المهارات الضرورية لتصميم منتجات جديدة.
- توفر الخبرة الكافية في مجال هندسة التصنيع.
- قنوات توزيع فعالة.

2- استراتيجية التميز (التمييز):

تقوم هذه الاستراتيجية على سعي المنظمة نحو تحقيق التفرد من خلال تقديم خصائص استثنائية وفريدة يصعب على المنافسين تقليدها داخل القطاع الصناعي، على أن تكون هذه الخصائص ذات قيمة محسوسة لدى الزبائن وتستجيب لتفضيلاتهم وتوقعاتهم. ويظهر هذا التميز في عدة جوانب مثل تقديم أسعار تنافسية محفزة، أو توفير خدمات ما بعد البيع التي تعزز من تجربة المستهلك وتزيد من ولائه. وتُكسب هذه الاستراتيجية المؤسسة قدرة على التمايز في السوق، بما يجعل منتجاتها وخدماتها موضع تفضيل لدى العملاء مقارنة بمنافسيها، ما يساهم في تعزيز مركزها التنافسي.

3- استراتيجية التركيز:

تعتمد هذه الاستراتيجية على توجيه جهود المنظمة نحو مجال تنافسي ضيق ضمن قطاع الصناعة، حيث يتم تحديد شريحة سوقية معينة (سواء جغرافية، ديموغرافية، أو وظيفية) والتركيز عليها بشكل مكثف.

وتسعى المنظمة، من خلال هذه الاستراتيجية، إلى تكييف عروضها ومنتجاتها وفقاً للاحتياجات المحددة لهذه الفئة المستهدفة، بما يمكنها من تقديم قيمة مضافة عالية وصعوبة في الاختراق من قبل المنافسين. ويهدف هذا التوجه إلى تحصين الحصة السوقية للمنظمة داخل هذا المجال المحدود، ومنع المنافسين من التأثير عليها أو اقتطاع جزء منها.

المبحث الثالث: مقاربات الميزة التنافسية

أولاً: المقاربة المبنية على هيكل الصناعة

تُعدّ مقاربة المحيط التنافسي أن الميزة التنافسية تمثل العامل الحاسم في نجاح أو فشل المؤسسة أو القطاع، إذ أن المنافسة تحدد مدى توافق أنشطة المؤسسة مع النتائج المحققة. وتُفهم الميزة التنافسية ضمن هذا الإطار باعتبارها السعي لبلوغ أفضل موقع تنافسي في القطاع، من خلال استغلال نقاط ضعف المنافسين تحت تأثير عوامل المحيط التنافسي. ويُشير بورتر إلى أن جاذبية المؤسسة، بناءً على أرباحها، تُعدّ قدرة المؤسسة على تحقيق العوائد أحد العوامل الأساسية، إلى جانب موقعها التنافسي مقارنة بالمنافسين، مع ترابط هذين العاملين وتأثرهما بحدة القوى التنافسية. ويرى بورتر أن الميزة التنافسية تتجلى في قدرة المؤسسة على خلق قيمة يدركها الزبون ويقبل دفع مقابلها،

فإن هذه القدرة تتحكم فيها القوى التنافسية المشكّلة للمحيط التنافسي، الشكل رقم 10 يوضح نموذج قوى المنافسة الذي يقدم فيه بورتر صور عن هيكل المنافسة في قطاع صناعي محدد الذي تنشط فيه الشركة، قدم بورتر قواعد المنافسة في صور تفاعل متبادل بين قوى التنافس الرئيسية، ويختلف تأثير كل قوة عن الأخرى ومن شركة إلى آخر داخل القطاع الواحد، ومن قطاع إلى آخر ومن دولة إلى أخرى، وأن

الضغط الذي تحدثه هذه القوى هو الذي يحدد جاذبية الشركة نظرا للعلاقات التي تنتج عن ذلك ومن أجل أن تتكيف الشركة مع القواعد الجديدة عليهم أن يأخذوا بنظر الاعتبار إجراءات متعددة منها:

-تحديد ومعرفة أصل تلك التهديدات والضغوطات بدقة.

-ترتيب هذه التهديدات والضغوط حسب تأثيرها.

-التخطيط لوضع الأساليب والخطط الممكن اتباعها لمواجهة القوى المنافسة.¹

ويمكن التفصيل في هذه القوى المشكلة لهيكل المنافسة كما يلي :

1-شدة المنافسة في السوق:²

إن قوة المنافسة هي "عبارة عن المجهودات التي يبذل الفاعلون في القطاع، أو المنافسون الحاليون، جهودًا متواصلة لتحسين وتطوير حصصهم السوقية، وزيادة عائداتهم وفوائدهم. وكذلك صورتهم". تُعد شدة المنافسة المحور الرئيسي الذي يُسهم في تحديد مستوى جاذبية الصناعة، وتتأثر هذه الشدة بعدد من المحددات المتنوعة. نجد أن هناك عدة عوامل بارزة وهي: نمو الصناعة، التكلفة الثابتة (التخزين)، القيمة المضافة، تمييز المنتج، التعقيد المعلوماتي، تنوع المنافسين، وأخيرا قيود الخروج، فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة نسبية، منتج متميز، درجة عالية من المعلومات المعقدة، فإن الاحتمال الأكبر هو توفر فرص ربحية جيدة للمشاركين في الصناعة والعكس صحيح، لذا فإنه من

¹محسن عبد الله الراجحي وآخرون: الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام للنشر والتوزيع-عمان-الأردن، 2016، ص 30-31.

²طيباوي بلقاسم: إدارة التوزيع الدولي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة الصناعات الغذائية أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية تخصص إدارة التسويق والتجارة الدولية، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، 2021/2020، ص 134-135.

المتوقع أن تعمل العوامل المذكورة أنفاً بمثابة محددات مهيمنة على درجة شدة المنافسة بين المنافسين في الصناعة.

وحسب Porter فإن حدة المنافسة تزداد إذا كان:

- وجود عدد كبير من المنافسين في السوق.
- تباطؤ معدل نمو السوق، مما يزيد من حدة التنافس على حصة السوق.
- غياب التميز الواضح بين المنتجات.
- ارتفاع المصاريف الثابتة التي تتحملها الشركات.
- وجود حواجز مرتفعة للخروج من السوق وصعوبة تغيير النشاط التجاري.

عندما تختلف استراتيجيات المتنافسين ومبادئهم، يشير Porter إلى أن دخول المؤسسات الأجنبية يزيد من تعقيد البيئة التنافسية نظراً لاختلاف أهدافها التشغيلية عن تلك التي تعتمدها المؤسسات الوطنية. كما أن المؤسسات الحديثة والصغيرة تُظهر استعداداً أكبر للمخاطرة بهدف اقتناص فرص أوسع في السوق.

2- قوة المساومة لدى العملاء:¹

يمارس المشترون تأثيراً مباشراً على الصناعة من خلال قدرتهم على خفض الأسعار أو فرض شروط معينة تؤثر على الجودة والاستراتيجيات التسويقية. وتزداد قوة الزبائن التفاوضية في حالات متعددة، منها: شراؤهم لنسبة كبيرة من منتجات المؤسسة، امتلاكهم معرفة واسعة بالسلعة أو الخدمة، توافر بدائل منافسة، واحتمال اتجاههم نحو التكامل العكسي بإنتاج السلعة بأنفسهم. كما تتعزز هذه القوة عند ارتفاع حساسية

¹ بن عامر آسيا: مرجع سابق ص 121.

الطلب لتغير الأسعار، أو عندما تمثل المنتجات المشتراة جزءاً مهماً من تكاليفهم، مما يدفعهم للتفاوض، إضافة إلى انخفاض تكاليف الانتقال إلى موردين آخرين، وضعف هامش الربح لديهم، مما يجعلهم أكثر تأثراً بالفروقات في التكلفة والخدمة.

3- قوة مساومة الموردين:

يقصد بالموردين الجهات التي تزود المؤسسة بالمواد الخام، بالإضافة إلى المؤسسات المالية والبنوك التي تزود المؤسسة بالتسهيلات المالية، وقوة الموردون تزداد في الحالة التي يكون فيها على اطلاع بأوضاع المنظمة الداخلية ونقاط الضعف فيها كما أن قوتهم تزداد عندما يقدمون خدماتهم لأكثر من منظمة واحدة يعتبر التهديد بدخول أسواق الموردين من قبل المنظمة أكثر الوسائل فعالية في التقليل من قوتهم.¹

4- تهديدات دخول منافسين جدد:

يتميز المنافسين الجدد بطاقات ونظرة جديدة ويمتلكون رغبة في الاستحواذ على الحصة السوقية، وجدية المنافسين الجدد تعتمد أساساً على المعوقات البيئية وتوقعات الداخلين الجدد بشأن ردود فعل المنافسين الحاليين تجاه دخول منافسين جدد. ومن أهم هذه المعوقات: ومن أبرز هذه العوائق، الارتباط القوي لدى الزبائن بعلامات تجارية راسخة، إلى جانب الأعباء المالية الكبيرة التي يتحملها الوافدون الجدد في مجالات التمويل، التسويق، التصنيع، التوزيع، والبحث والتطوير، في وقتٍ تستفيد فيه الشركات الراسخة من وفورات الحجم، مما يمنحها ميزة تكلفة يصعب مجاراتها. الحاليين بسبب استفادتهم من اقتصاديات

¹ ابن عمر آسيا، مرجع سابق، ص 121.

الحجم الكبير. كما تشمل المعوقات كثافة الاحتياجات الرأسمالية، وصعوبة الوصول إلى منافذ التوزيع والمواد الخام، إلى جانب حواجز أخرى تمنع الدخول بسهولة.¹

5-تهديدات المنتجات البديلة:

البدائل هي المنتجات التي تؤدي نفس الوظيفة أو وظيفة مماثلة ما، ويمثل المنتج البديل لمنتج ما تهديدا قائما له، ويؤكد porter أن تهديد البديل يكون كبير إذا يقدم أداء أفضل، مثلا عقد المؤتمرات بالفيديو هو بديل عن السفر والبريد الإلكتروني هو بديل للبريد السريع، يرتبط تهديد البدائل بعدة عوامل رئيسية، منها:

- الأداء النسبي للبدائل من حيث السعر، الجودة، القدرة على الإشباع، وسهولة الوصول إليها.
- تكاليف الانتقال إلى هذه البدائل، حيث تزداد خطورتها كلما كانت هذه التكاليف منخفضة.
- ميل المشتري نحو هذه البدائل، والقناعة بأن هذه الخيارات واقعية ومتاحة، مع إمكانية تطورها مستقبلاً نحو الأفضل.

كحوصلة لما جاءت به نظرية بورتر تمثلت أهم الإسهامات المقدمة في: سلسلة القيمة، الاستراتيجيات العامة للتنافس ونموذج القوى الخمس وقد سميت بهيكل الصناعة لاهتمامها بوضعية المؤسسة في قطاعها وتأثير البيئة الخارجية وسلوك المستهلك والموقع التنافسي تُعد سلسلة القيمة منظومة مترابطة من الأنشطة الأساسية والمساندة، تُمارس بتناغم داخلي بهدف إكساب المؤسسة مزايا تنافسية مستدامة. ومن خلال هذا النسق المتكامل، تتمكن المؤسسة من التفوق على نظيراتها عبر الاستخدام الأمثل لمواردها وقدراتها لطاقت أنشطتها الداخلية. يمكن تحديد مدى

¹مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 97.

مساهمة كل نشاط في تكوين مزايا تنافسية عبر فحص دقيق لنقاط القوة والضعف في أنشطة المؤسسة، وذلك بتحليل داخلي معمق يُبرز مستويات التكلفة وحجم القيمة المضافة المحققة. غير أن بناء هذه المزايا لا يقتصر على هذا التحليل الداخلي فقط، بل يتطلب أيضاً تنسيقاً فعالاً وترابطاً وظيفياً مع الجهات المتعاملة مع المؤسسة، مثل الموردين والعملاء.¹

لعل من أهم الانتقادات الموجهة لهذه المقاربة نذكرها باختصار:

- الاعتماد على فكرة المنافسة والتنافس والغائه لكل أشكال التعاون، التحالف والشراكة.
- الدفاع عن الميزة التنافسية الحالية واستدامتها ولم يتطرق لخلق وإنشاء مزايا جديدة.
- التركيز المفرط بالتشخيص الخارجي وإهماله جانب الموارد والكفاءات .

اقتناعه أنه في الغالب أن المؤسسات لا تستطيع التأثير في البيئة المحيطة وما عليها إلا فهم معطياتها بدقة وهو ما فندى على أرض الواقع .

من خلال هذه الانتقادات تأسست قاعدة لفكر وتحليل استراتيجي جديد للمؤسسات تركز على الموارد والكفاءات .

ثانياً: المقاربة المبنية على الموارد:

ترتكز هذه المقاربة على تفكيك وتحليل موارد المؤسسة، سواء كانت مادية أو غير مادية، بهدف تعظيم فرص تحقيق الميزة التنافسية. وتستند في ذلك إلى حزمة من المبادئ والافتراضات الجوهرية التي تشكل إطارها النظري والتطبيقي.

1-المبادئ الأساسية لنظرية الموارد:

¹بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف 01، 2011/2012، ص 53.

تقوم نظرية الموارد على مجموعة من المبادئ، أبرزها:¹

- النظر إلى المؤسسة كمجموعة من المنتجات والوحدات الاستراتيجية الموجهة نحو أسواق محددة.
- لا تُعد وفرة الموارد شرطاً لتحقيق النجاح، كما أن محدوديتها لا تمنع من تحقيق التميز في الأسواق العالمية.
- الاختلاف بين المؤسسات يكمن في كيفية توظيف ومزج الموارد، ما يؤدي إلى تفاوت في اختراق الأسواق وتحقيق النتائج رغم امتلاك نفس الكم من الموارد.
- التركيز على رفع الإنتاجية من خلال تحسين العلاقة بين المدخلات والمخرجات.
- الاستخدام الذكي والمتكامل للموارد، من خلال توجيهها نحو هدف استراتيجي موحد، وترشيد استخدامها حيث أمكن، مع السعي لتسريع دورة استرجاعها من خلال تقليص الفجوة الزمنية بين استثمارها وتحقيق العوائد.

2-فرضيات نظرية الموارد:

ترتكز هذه النظرية على فرضيتين رئيسيتين:

- التباين النسبي للموارد: تفترض النظرية أن المؤسسات العاملة ضمن نفس القطاع قد تمتلك موارد استراتيجية مختلفة، سواء من حيث نوعها أو مدى توفرها، كالموارد المالية، الخبرات التكنولوجية، أو السمعة السوقية، مما يؤدي إلى تفاوت في الأداء التنافسي بين المؤسسات

¹ باديس مجاني، مرجع سابق، ص 1-34.

- نسبية حركية الموارد: تفترض هذه المقارنة أن حركة الموارد بين المؤسسات ليست مطلقة، مما يعني أن التباين في الموارد قد يستمر بسبب وجود عوامل تحد من إمكانية انتقالها بشكل كامل. فعلى سبيل المثال، قد تمنع براءات الاختراع سهولة نقل التكنولوجيا من مؤسسة إلى أخرى. يمكن توضيح الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية أو مقارنة الموارد من خلال الشكل التالي: يمكن اعتبار الموارد مصدراً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ما، ولا بد من توفر مجموعة من الشروط التي اتفق عليها الاقتصاديون كضرورة لمنح الموارد صفة التميز، حيث حُددت هذه الشروط في ستة نقاط كما يلي:

1-الندرة: يجب أن يتمتع المورد بندرة تجعله متاحاً لعدد محدود من المؤسسات فقط، مما يمنع المنافسين من الحصول عليه أو نقله بسهولة.

2-القيمة: يجب أن يمتلك المورد قيمة تمكن المؤسسة من اغتنام الفرص وتجنب التهديدات، كما يسهم بشكل ملحوظ في زيادة قيمة المنتج النهائي من وجهة نظر العميل.

3-صعوبة التقليد: ينبغي أن يتمتع المورد بدرجة من التعقيد أو الخصوصية تجعل تقليده من قبل المنافسين أمراً بالغ الصعوبة، وهو ما يسهم في الحفاظ على الميزة التنافسية. وتتحقق هذه السمة عادة عندما تنطوي عمليات الإنتاج على معارف ضمنية أو خبرات متراكمة يصعب توثيقها أو نقلها. وترجع هذه الصعوبة في التقليد إلى عدة عوامل، من بينها:

- وجود مورد مرتبط بظرف تاريخي نادر يصعب تكراره.
- عدم وضوح العلاقة بين موارد المؤسسة والميزة التنافسية بسبب أسباب غير مفهومة.

- تعقيد المراحل والموارد التي ساعدت المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية من الناحية الاجتماعية،

مثل العلاقات بين الأفراد وسمعة المؤسسة في ظواهر يصعب تقليدها.

4-عدم وجود بدائل: للحفاظ على قيمة المورد، يجب ألا يكون له بديل يمكن للمنافسين

الاستعاضة به أو نقله.

5-مدى الحياة: يشير إلى قدرة المورد على التمديد في مساهمته بالكفاءة رغم امتصاصه أو

استهلاكه، حيث تعتمد مدة حياة المورد على عوامل مثل دورة حياة الابتكار التكنولوجي وتكرار دخول

مدخلات جديدة، مع بقاء بعض الموارد والكفاءات ذات قيمة دائمة تزداد مع زيادة استخدامها.

6-الحيازة: يتطلب تحقيق القيمة الكامنة للموارد تنظيم المؤسسة لإجراءاتها وهيكلتها، بالإضافة

إلى التأكيد على حق الملكية لضمان الاستفادة من القيمة المضافة الناتجة عن استغلال الموارد والكفاءات.

وبناءً عليه، فإن افتقار المورد لأي من هذه الشروط يُفقدّه صفة التميز، ويُحَقِّز المؤسسة على

التوجه نحو البحث عن بدائل داخلية توفر مقومات تنافسية أكثر فاعلية، علماً أن تحقيق الميزة التنافسية

يبقى ظاهرة معقدة وقليلة المؤسسات التي تستطيع بلوغها.

ثالثاً: المقاربة المبنية على الكفاءات:

تُدرج مقاربة الكفاءات ضمن الإطار العام للمنظور المبني على الموارد (RBV)، غير أن بعض

الباحثين يعتبرونها نظرية قائمة بذاتها، بينما يراها آخرون امتداداً مباشراً لمقاربة الموارد، وذلك لارتباطها

الوثيق بفلسفتها الأساسية. وقد اكتسب مفهوم "الكفاءات" زخماً في الأدبيات الإدارية عقب الكتابات

الرائدة لكل من "Hamel G." و"Prahalad K.C"، حيث استُخدم المصطلح لأول مرة لتسليط

الضوء على الدور المحوري للكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، في وقت كانت فيه معظم الأدبيات

المرتبطة بنظرية الموارد تركز على أهمية الموارد الملموسة وغير الملموسة كمحددات رئيسية للتفوق التنافسي.

تُعدّ مقارنة الكفاءات تطورًا نوعيًا ضمن الاتجاه النظري القائم على الموارد، إذ تُطرح كمنظور شمولي يتعامل مع الكفاءة من زوايا تحليل متعددة: الفردية، والجماعية، والاستراتيجية، مبيّنة كيف يمكن لتسيير الكفاءات أن يسهم بفعالية في ترسيخ التنافسية التنظيمية.

وتُعرّف الكفاءة على أنها أحد الأصول غير المادية، وتتمثل في المهارات والقدرات الخاصة التي تشكل ركيزة لقدرة المؤسسة على المنافسة. وتمثل الكفاءات المتميزة قدرات نوعية وفريدة تُميز المؤسسة عن منافسيها، وتُعد من عوامل القوة التي تمكّنها من تحقيق مستويات عالية من الجودة، والتجديد، والتفاعل المرن مع حاجات الزبائن.

وفي هذا السياق، فإن المؤسسات التي تمتلك كفاءات نوعية تكون أقدر على تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم قيمة مضافة للعميل، إما عبر تحسين الأداء وتخفيض التكاليف، أو من خلال تقديم عروض يصعب تقليدها من قبل المنافسين.¹

1-أنواع الكفاءات :

توجد أنواع متعددة من الكفاءات داخل المؤسسة يمكن استغلالها لتحقيق الميزة التنافسية، إلا أن الكفاءات التنظيمية، التي تتجسد من خلال شبكة علاقات ضمنية بين الموارد، تُعد من أهم الكفاءات

¹ أحمد حمادي: قراءة في مقاربات الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الإحياء، المجلد 19، العدد 24، سبتمبر 2019، ص 11-14.

التي تسهم في خلق هذه الميزة، وذلك لصعوبة تقليدها من المنافسين، وهو ما يمثل عامل التميز. مع بداية التسعينيات، ازدادت أهمية الكفاءات التنظيمية في أبحاث الباحثين.

يمكن تصنيف الكفاءات إلى ثلاثة مستويات:

الكفاءة الفردية: تمثل خصائص كل فرد داخل المنظمة والتي تختلف حسب المنصب، وتُقاس عادة بالمرودودية الناتجة عن إنتاجية أعمالهم. تعد إنتاجية الموظف من أهم مكونات الكفاءة في العديد من المنظمات، وبأخذ جميع الثوابت في الاعتبار، يتحقق الحد الأدنى للمستوى إذا وصل إنتاج الموظف إلى مستوى عالٍ.¹

الكفاءات الجماعية: هي مجموع معارف التسيير (agir-savoir) التي تنشأ عن فريق العمل، وتمثل مزيجًا من الموارد الداخلية والخارجية لكل عضو، ما يؤدي إلى توليد كفاءات جديدة ناتجة عن التنسيق التكاملي للموارد، والتي تتشكل من خلال العمل الجماعي داخل المؤسسة. وتشمل معايير وقيم ومعارف جماعية متواجدة على مستوى المؤسسات.²

الكفاءات التنظيمية: تُجسد القدرات المتولدة داخل المؤسسة نتيجة التفاعل المركب بين التكنولوجيا، والتعلم الجماعي، والسيروترات التنظيمية. وتمثل هذه الكفاءات ركيزة أساسية في خلق قيمة مضافة للعميل، إذ تتصل جوهرًا بالعمليات التشغيلية، والمهارات المشتركة بين الفرق والأفراد، فضلًا عن مستوى الإلتقان المهني للعاملين.

¹ ديحة بخوش: أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة-مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي-الجزائر-العدد 09، سبتمبر 2015، ص 240-250.

² صولح سماح: تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أواماش بسكرة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 07، 2012 ص 104.

وقد عرّف Le Boterf G. الكفاءة على أنها القدرة على التناغم بين الموارد المتاحة وتعبئتها بفاعلية، الأمر الذي يفرض على المؤسسة أن تستقطب أفرادًا يمتلكون هذه القدرة المركّبة.

وفي هذا السياق، يمكن تمييز ثلاثة أبعاد معرفية للكفاءة:

معرفة كيفية التعبئة: أي أن امتلاك المعارف لا يكفي بمفرده، بل لا بد أن يُتقن الفرد توظيفها عمليًا، وفق مقتضيات الواقع والسياق الزمني.

معرفة كيفية التنسيق: وتتمثل في قدرة الفرد على اختيار الموارد المناسبة، وتنظيمها، واستثمارها في تنفيذ المهام المطلوبة أو في التصدي للمشكلات الميدانية.

معرفة كيفية التحويل: أي امتلاك القدرة على تكييف الكفاءات وتحويلها بحسب طبيعة المهمة أو المتغيرات المحيطة، تمامًا كما يحدث في إعادة توجيه الموارد بحسب الحاجة.

لقد ساهم التوجه الاستراتيجي نحو الكفاءات في إثراء الفهم التنظيمي، عبر إدماج أبعاد داخلية معقدة، مثل: الموارد المتاحة، البنى التنظيمية، النماذج التسييرية، ونمط العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة. ومن هذا المنطلق، تُعد الكفاءة عنصرًا محوريًا في صناعة الميزة التنافسية، إذ لا تتبع هذه الأخيرة من مجرد امتلاك الموارد، بل من قدرة المؤسسة على دمجها وتوظيفها بصورة متناغمة تُفضي إلى إنتاج قيمة حقيقية للزبون.¹

جدول رقم (08): يوضح نقاط التباين والاختلاف بين المقاربة الهيكلية ومقاربة الموارد

الداخلية والكفاءات

¹ محمد حمادي، مرجع سابق، ص 14.

مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات	المقاربة الهيكلية	
مصادر الميزة التنافسية	مصادر الميزة التنافسية	موضوع البحث
<p>-التباين النسبي للموارد.</p> <p>- حركية الموارد ليست مطلقة، بل نسبية وتعتمد على تكاملها وصعوبة نقلها</p> <p>بشكل كامل بين المؤسسات.</p> <p>-الموارد هي أساس ربحية المنظمة.</p>	<p>-تمائل الموارد بين المؤسسات المنضوية تحت نفس المجموعة الاستراتيجية.</p> <p>-إمكانية نقل وتحويل الموارد بين المؤسسات بسهولة نسبية.</p> <p>- تُعد بنية الصناعة العامل الأساسي في تحديد مستوى الربحية.</p>	<p>الفرضيات</p>
<p>مقاربة داخلية: تتعلق بالموارد الداخلية للمؤسسات لا بالمحيط الخارجي</p> <p>قدرة على التكيف المستمرة</p> <p>-الاستراتيجية قائمة على استغلال الموارد المتاحة وتفعيل الكفاءات التنظيمية.</p>	<p>مقاربة خارجية: يتأثر الأداء والاستراتيجية بشكل مباشر بعوامل المحيط الخارجي للمؤسسة.</p> <p>تُعد الميزة التنافسية ظرفية، محدودة في الزمن وقابلة للتلاشي بفعل تغيرات السوق والمنافسة</p> <p>ترتكز الاستراتيجية المتبناة على محور السلعة/السوق، أي التكيف</p>	<p>الأسس النظرية</p>

	مع حاجات السوق وتطوير المنتجات وفقاً لها.	
منهجية التحليل	<p>-دراسة البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتحديات.</p> <p>-تقييم القدرات الداخلية لتحديد مكانم القوة والقصور.</p> <p>-اختيار الاستراتيجية انطلاقاً من واقع المنافسة والخصائص القطاعية.</p>	<p>-تحديد موارد المؤسسة.</p> <p>- التعرف على القدرات التنظيمية التي تميز المؤسسة.</p> <p>-تُعتمد استراتيجية تهدف إلى توظيف الكفاءات بطريقة فعالة لتعزيز الأداء.</p>

المصدر: بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص 79.

إن الجمود الذي ميز المقاربة الهيكلية أسس لظهور مقاربة جديدة تنطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة ووفقاً لمقاربة الموارد والكفاءات فإن الميزة التنافسية تتركز على تحليل القدرات الداخلية وهو ما يشكل قطعة مع المفهوم التقليدي القائم على أساس أحسن تموقع من حيث سوق/منتج.

نستشف من خلال الجدول أعلاه نقاط التباين بين المقاربتين نبينها باختصار في النقاط التالية:¹

من حيث الفرضيات: رغم أن كلا الاتجاهين يسعيان إلى تفسير أصول الميزة التنافسية، إلا أن

الأسس التي ينطلق منها كل منهما تختلف إلى حد كبير، بل وتتناقض أحياناً.

1. تجانس الموارد والكفاءات:

¹بوازيد وسيلة، مرجع سابق، 103.

ترى المقاربات التقليدية أن المؤسسات تمتلك موارد وقدرات متشابهة، وتُفترض فيها درجة من التماثل في الإمكانيات. بالمقابل، تؤكد مقارنة الموارد والكفاءات على أن المؤسسات داخل نفس المجال تختلف عن بعضها البعض، ولكل واحدة منها سماتها الفريدة ومواردها الخاصة التي تمنحها طابعًا مميزًا.

2. حركية الموارد والكفاءات:

يفترض التوجه التقليدي أن الموارد المستخدمة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية يمكن تحريكها بسهولة نسبية، أي أنها متاحة وقابلة للتنقل. في المقابل، تعتبر نظرية الموارد والكفاءات أن هذه الموارد محدودة الحركة، وغالبًا ما تكون ملتصقة بالمنظمة، ما يعزز فكرة أن المؤسسات لا تتشابه من حيث مكوناتها الداخلية.

3. الربحية:

يربط المنطق الكلاسيكي مستوى الربحية بطبيعة القطاع وهيكله التنافسي، ويعدده العامل الأساسي في تفسير أداء المؤسسات. بينما تعتبر نظرية الموارد والكفاءات أن الميزة التنافسية والربحية المستدامة تنبع من الداخل، أي من الموارد والمهارات التي يصعب على المنافسين تقليدها أو الحصول عليها.

من حيث الأسس النظرية، يمكن تلخيص الفروق في النقاط التالية:

1. صياغة الاستراتيجية:

في النماذج التقليدية، تُبنى الاستراتيجية على دراسة بنية القطاع، حيث يُنظر إلى معطيات البيئة على أنها المحرك الرئيسي لتحديد التوجهات. في حين تُعتمد مقارنة الموارد والكفاءات على ما تمتلكه المؤسسة فعليًا من إمكانات داخلية كأساس لتحديد التوجهات الاستراتيجية.

2. تصور المؤسسة:

التحليل الكلاسيكي ينظر إلى المؤسسة ككيان يضم مجموعة من المنتجات أو الوحدات الموجهة نحو أسواق معينة، وبالتالي تُبنى الاستراتيجية على العلاقة بين المنتج والسوق. أما في المقاربة القائمة على الموارد، فالمؤسسة تُفهم على أنها تجميع لموارد مادية وغير مادية، إضافة إلى كفاءات تنظيمية، ما يجعل صياغة الاستراتيجية مبنية على الاستفادة المثلى من هذه الأصول الداخلية.

من حيث منهجية التحليل، يمكن تمييز كل مدخل كما يلي:

نماذج التحليل الكلاسيكي:

- تبدأ بتحليل البيئة الخارجية لرصد الفرص والمخاطر.
- تليها دراسة لنقاط القوة والقصور داخليًا.
- تُقارن نتائج التحليل بالمنافسين لاختيار أنسب مسار استراتيجي.
- ثم تُحدد أدوات المتابعة والتقييم.
- نظرية الموارد والكفاءات:
- يُستهل التحليل بجرد شامل لما تملكه المؤسسة من موارد.
- يُستخرج من ذلك المهارات التنظيمية المتوفرة.
- يتم تحديد تلك الكفاءات التي تمنح أفضلية تنافسية.

- وأخيرًا، تُوظف هذه القدرات بشكل فعال لتعزيز الوضع التنافسي.

رابعًا: تحليل: (SWOT)

تعرف أولاً التحليل الاستراتيجي هو أداة تخطيطية تهدف إلى مواجهة البيئة المتغيرة من خلال

تقييم شامل للظروف الداخلية والخارجية، لرصد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات المحتملة.¹

تحليل SWOT هو اختصار للحروف الأولى باللغة الإنجليزية لنقاط:

- S: Strengths القوة

- W: Weaknesses الضعف

- O: Opportunies الفرص

- T: threats التهديدات

يمثل هذا المدخل أحد الأدوات الشائعة في مجال التحليل البيئي بشقيه، الداخلي والخارجي

حيث أن تحليل البيئة الداخلية وما تحتويه من موارد وقدرات ذاتية يساهم في الوقوف على الفرص

والتهديدات أما تحليل نتائج البيئة الخارجية سواء العامة أو الخاصة (ذات التأثير المباشر) يؤدي إلى توفير

المعلومات المطلوبة لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة في بيئة المنظمة.²

¹ محمد شتوح، الإدارة الاستراتيجية وقيادة التغيير ودورها في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 07، العدد 02، 2016، ص 106.

² بطاهر بختة، أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع ارزيو- أطروحة دكتوراه في التسيير الاستراتيجي الدولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018-2017 ص 15.

ويمكن تعريفه على أنه: " يُعد التحليل الاستراتيجي أداة تخطيطية تهدف إلى التكيف مع البيئة المتغيرة، من خلال تقييم شامل للبيئتين الداخلية والخارجية، بالتركيز على تعزيز نقاط القوة والفرص، وتقليل تأثير نقاط الضعف والتهديدات.¹

التحليل الداخلي لبيئة المؤسسة :

ويقصد به بتحليل القدرات والإمكانات الداخلية لمؤسسة (الموارد المالية، المادية والبشرية)، وذلك لتبيان نقاط القوة والضعف والعمل على تصحيح الانحرافات والأخطاء.²

-نقاط الضعف: الأنشطة التي لا تتمتع فيها المنظمة بميزة تنافسية أو تدار بطريقة ضعيفة.³

التحليل الخارجي لبيئة المؤسسة:

تعرف البيئة الخارجية للمؤسسة بأنها: تشمل البيئة المباشرة للمنظمة جميع العوامل والجهات التي تؤثر بشكل مباشر في أنشطتها التشغيلية، ويأتي في طليعتها كل من الموردين، المنافسين، العملاء،

¹ محمد شتوح، مرجع سابق ص 106.

² أحمد يوسف ودلهم محمد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية والجزائرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2019، ص 162.

³ بريكي محمد، دور تمكين العاملين في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع عمور البلدية- أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي مرسلبي عبد الله-تيازة-الجزائر، 2023/2024، ص 82.

الممولين، المساهمين، بالإضافة إلى مختلف الأطراف ذات النفوذ المباشر في محيط المؤسسة." يتمثل التحليل الخارجي للبيئة المؤسسة في التهديدات والفرص.

-**التهديدات:** هو عامل خارجي غير مواتٍ يهدد المؤسسة بشكل خاص مقارنة بمنافسيها،

ويتطلب تجنبه أو الحد من آثاره السلبية.¹

-**الفرص:** ظرف رئيسي ملائم موجود في البيئة الخارجية.²

المبحث الرابع: علاقة التمكين الوظيفي بالميزة التنافسية

أولاً: دور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الميزة التنافسية

تلعب الحوافز المادية والمعنوية دورًا مهمًا في تعزيز الميزة التنافسية داخل الوكالات التجارية التابعة للبنك، إذ تُعد وسيلة فعّالة لتحفيز الموظفين ورفع أدائهم. فعندما يشعر العامل أن جهوده مقدّرة من خلال مكافأة مالية أو ترقية، فإنه يحرض على الالتزام بساعات العمل، ويتعامل مع مهامه بدقة ومسؤولية أكبر. وفي الوقت نفسه، لا تقل الحوافز المعنوية أهمية، مثل كلمات الشكر، أو الإشادة بجهوده أمام الزملاء، أو منحه فرصًا للمشاركة في اتخاذ القرار، فكلّها تترك أثرًا إيجابيًا في نفس الموظف وتعزز شعوره بالانتماء. هذا الجو الإيجابي الناتج عن التقدير يدفع الموظفين إلى بذل المزيد من الجهد، وإلى التفكير خارج النمط المعتاد، سواء عبر تقديم أفكار جديدة أو تحسين طريقة أدائهم. كما يشجعهم على تطوير مهاراتهم، ما يفتح أمامهم المجال لتحمل مسؤوليات أكبر. وبمرور الوقت، ينعكس كل ذلك على جودة

¹ ابن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01 فرحات عباس، 2013/2012، ص 121.

² المرجع السابق، ص 121.

الخدمة المقدّمة للعملاء، ويزيد من رضاهم وثقتهم، مما يمنح الوكالة موقعًا أقوى في السوق، ويساهم في بناء سمعة تنافسية يصعب تجاوزها. لهذا، فإن تبني سياسة حوافز متكاملة ليس مجرد خطوة داخلية لتحسين الأداء، بل هو ركيزة حقيقية لدعم استمرارية الوكالة في بيئة عمل تتسم بالمنافسة والتغيّر المستمر.

ثانياً: دور تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية

يُعد تفويض السلطة من الركائز الأساسية التي تُسهم في تحقيق الميزة التنافسية داخل الوكالات التجارية التابعة للبنك، لما له من أثر مباشر على فعالية العمل وجودة الخدمة. فعندما تُمنح الصلاحيات للموظفين في مواقعهم، يصبح بإمكانهم اتخاذ قرارات سريعة وملائمة دون الحاجة إلى الرجوع المستمر إلى الإدارة العليا، خاصة في المواقف التي تتطلب استجابة فورية، مثل شكاوى الزبائن أو معالجة الأعطال الإجرائية البسيطة. هذه القدرة على التصرف السريع تقلل من الوقت الضائع، وتُسهم في تسريع وتيرة تقديم الخدمة، وهو ما يُعد عنصراً أساسياً في رضا العملاء وبناء ثقتهم.

كما يُعزز تفويض السلطة من شعور الموظف بالثقة والاستقلالية، ويشجعه على المبادرة وتحمل المسؤولية، ما يخلق بيئة عمل أكثر مرونة وتعاوناً. وفي ظل هذا الإطار، يصبح الموظف أكثر التزاماً وحرصاً على تقديم الحلول الفعّالة، الأمر الذي يُعكس إيجابياً على جودة المعالجة واتخاذ القرار. هذه الحرية في التصرف لا تؤدي فقط إلى تحسين الأداء الفردي، بل تسهم أيضاً في رفع مستوى التنسيق داخل الفريق، وتقوية ثقافة الاعتماد على الذات والعمل بروح المسؤولية.

ومن جهة أخرى، يُتيح تفويض السلطة للوكالة إمكانية التكيف بشكل أسرع مع تغيرات السوق واحتياجات الزبائن، ما يمنحها مرونة تشغيلية وقدرة تنافسية أقوى مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على

مركزية القرار. كما يفتح المجال لتطوير المهارات القيادية لدى العاملين، بما يُعد استثمارًا طويل الأمد في الموارد البشرية، ويساعد في إعداد صف ثانٍ من القادة القادرين على دعم استمرارية الأداء.

وعليه، فإن تفويض السلطة لا يُعد مجرد إجراء إداري داخلي، بل يمثل أداة استراتيجية فاعلة لتحسين الكفاءة، وتسريع تقديم الخدمات، وتعزيز التفاعل الإيجابي مع الزبائن، وهو ما يُمكن الوكالة من ترسيخ موقعها ضمن المنافسين وتحقيق قيمة مضافة على المدى الطويل.

ثالثًا: دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية

يُعد التدريب أحد العوامل الجوهرية في تعزيز الميزة التنافسية داخل الوكالات التجارية التابعة للبنك، لما له من أثر مباشر على تطوير أداء الموظفين ورفع كفاءتهم في مختلف الجوانب التقنية والسلوكية. فالتدريب المنتظم والموجه يُسهم في تحسين دقة تنفيذ المهام وضبط المواعيد والحد من الأخطاء المتكررة، مما ينعكس إيجابيًا على جودة الخدمة المقدمة وثقة العملاء في المؤسسة.

كما يعمل التدريب على تنمية مهارات التواصل الفعال لدى العاملين، ويُعزز قدرتهم على التعامل مع مختلف أنماط الزبائن، إلى جانب صقل مهاراتهم في تحليل المشكلات والتعامل معها بمرونة وسرعة، بما يشجّع على الابتكار في معالجة المهام اليومية والبحث عن حلول عملية تتناسب مع طبيعة العمل المصرفي. وهذا بدوره يرفع من مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل الوكالة، ويمنحها طابعًا تنافسيًا مميزًا في قدرتها على التكيف والاستجابة لمتطلبات السوق.

ومن ناحية أخرى، يُتيح التدريب مواكبة التطورات في مجال التكنولوجيا الحديثة، مما يُساعد العاملين على فهم واستيعاب أدوات العمل الرقمي وتطبيق المعارف المكتسبة بشكل فعال، خاصة في ظل اعتماد البنوك على الأنظمة الإلكترونية المتقدمة. ويُسهم هذا النوع من التدريب في رفع الجاهزية

التقنية للموظفين، وتعزيز أمن المعاملات عبر تمكينهم من استخدام أنظمة الحماية الإلكترونية بكفاءة، الأمر الذي يقلل من المخاطر السيبرانية ويعزز من مصداقية البنك أمام زبائنه.

وبالتالي، فإن الاستثمار في التدريب لا يُعد مجرد نشاط تنموي داخلي، بل يمثل استراتيجية

متكاملة تهدف إلى تحسين الأداء، وتعزيز الابتكار، وتثبيت قدرة الوكالة على تقديم خدمات عالية

الجودة بأقل هامش من الخطأ، ما يجعلها أكثر تنافسية واستعدادًا لمواجهة التحديات المستجدة في

البيئة المصرفية.

الفصل الرابع

الدراسة الميراثية ونتائجها

المبحث الأول: عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها

المطلب الأول: عرض البيانات المتعلقة بمحور البيانات الشخصية

المطلب الثاني: عرض البيانات المتعلقة بالمحور الخاص بدور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الثالث: عرض البيانات المتعلقة بالمحور الخاص بدور تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الرابع: عرض البيانات المتعلقة بالمحور الخاص بدور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الثاني: استخلاص النتائج

المطلب الأول: النتائج الجزئية

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بالمحور الخاص بالبيانات الشخصية

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بالمحور الخاص بدور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الميزة التنافسية

الفرع الثالث: النتائج المتعلقة بالمحور الخاص بدور تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية

الفرع الرابع: النتائج المتعلقة بالمحور الخاص بدور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الثاني: النتائج العامة

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بالفرضيات الجزئية

أولاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى الخاصة بمدى مساهمة التمكين الوظيفي للعمال من منطلق توفر الحوافز في تحقيق الميزة التنافسية

ثانياً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية الخاصة بدور تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة الخاصة بمساهمة عملية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الثالث: نتائج الفرضية العامة

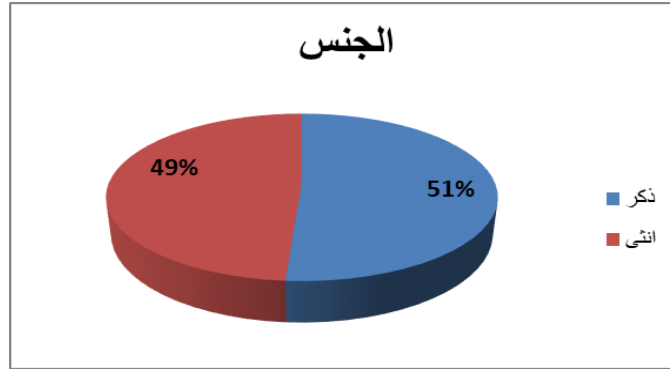
المبحث الأول: عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها

المطلب الأول: عرض البيانات المتعلقة بمحور البيانات الشخصية

جدول رقم (09) المتعلق بجنس المبحوثين

النسبة	التكرار	
51,1%	92	ذكر
48,9%	88	أنثى
100%	180	المجموع

شكل رقم (06) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس



يتضح من خلال الجدول أعلاه والرسم البياني أن نسبة الذكور بلغت (51,1%)، في حين بلغت

نسبة الإناث (48,9%) مما يبرز تقارب ملحوظة في المجال المهني. ويشير هذا التغير إلى تضائل

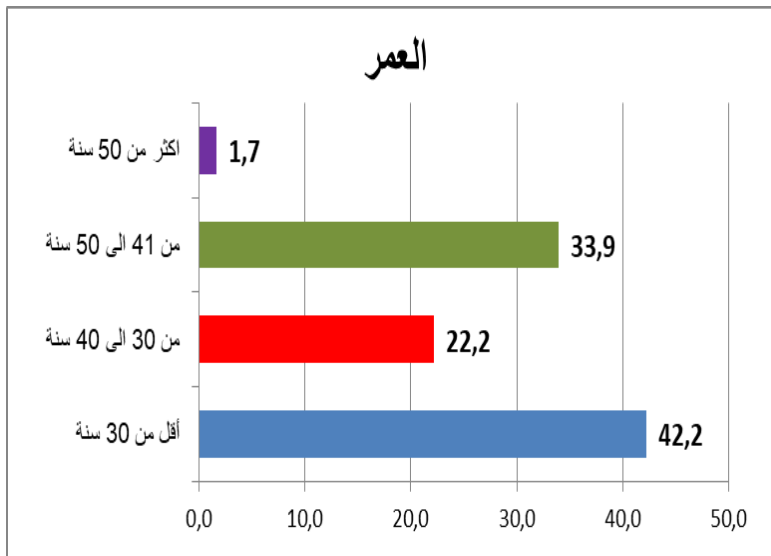
الفوارق التقليدية بين الجنسين، بما يتماشى مع التحولات الاجتماعية الراهنة التي تسعى إلى ضمان عدالة

الفرص وتعزيز توازن الأدوار.

جدول رقم (10): المتعلق بعمر المبحوثين

النسبة	التكرار	
%42,2	76	أقل من 30 سنة
%22,2	40	من 31-40
%33,9	61	من 41-50
%1,7	3	أكبر من 51 سنة
%100	180	المجموع

شكل رقم (07) يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر



يوضح هذا الجدول والرسم البياني توزيع أعلى نسبة من العمال الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة،

حيث تبلغ نسبتهم (42,2%). تليها مباشرة الفئة العمرية الممتدة بين 41 و50 سنة بنسبة (33,9%).

تم تأتي بعد ذلك، في المرتبة الثالثة، الفئة الممتدة من 30 و 40 سنة بنسبة (22,2%)، في حين احتلت الفئة التي تزيد أعمارهم عن 50 سنة ذيل الترتيب بنسبة (1,7%).

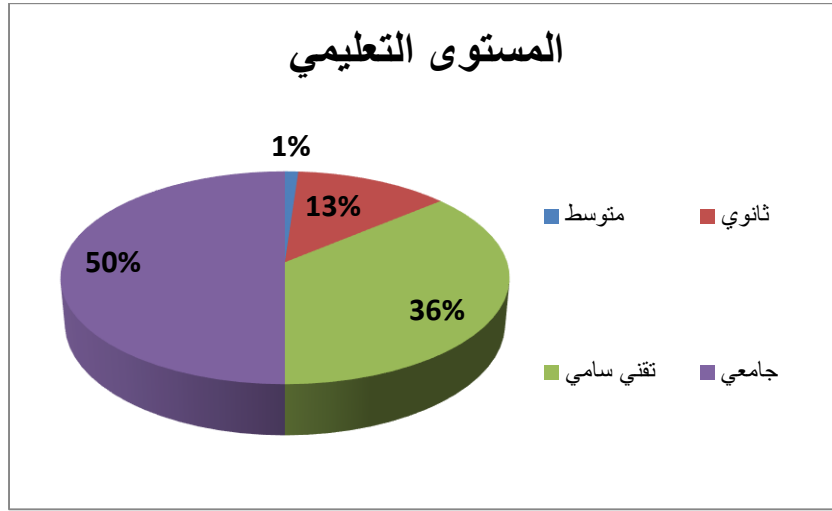
ويعكس التنوع العمري في المؤسسة اندماجا بين حيوية تستمد قوتها من طاقة متجددة وخبرة واسعة تراكمت على مدى السنوات، مما يخلق انسجاما مرنا بين ديناميكية الأداء واستقراره.

كما أن هذا التناغم يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع ما يفرضه العمل من تحديات متغيرة. كما أن حدثتها تحتم الاستفادة من رؤى إبداعية تثري التجربة التي تحمل بعدا عمليا، مما يضمن استمرارية التطور في الأداء، مدفوعا بأسس تحمل طابع الاستدامة.

جدول رقم (11): الخاص بالمستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة	التكرار	
1,11%	2	متوسط
12,77%	23	ثانوي
36,11%	65	تقني سامي
50%	90	جامعي
100%	180	المجموع

شكل رقم (08) يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي



يظهر هذا الجدول والرسم البياني أن نصف عينة الدراسة (50%) حاصلون مستوى جامعي، يليها المستوى التقني السامي بنسبة (36,11%)، ثم المستوى الثانوي بنسبة قدرت (12,77%) أما المستوى المتوسط فقد جاء في المرتبة الأخيرة بنسبة ضئيلة جدا بلغت (1,11%).

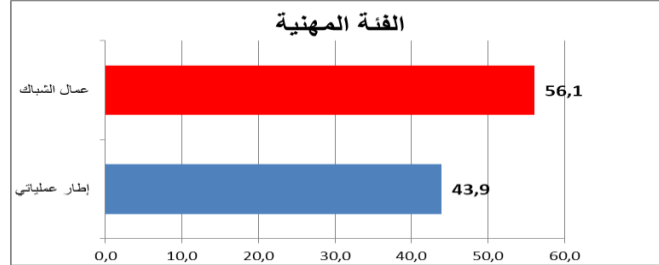
وهذا يدل على أن البنك يعتمد على انتقاء موظفين يجمعون بين الفهم الأكاديمي والتمكّن التطبيقي، مما يساهم في تحقيق تكامل بين التحليل المعرفي المتقدم والمهارات الإجرائية الفعالة في الميدان.

جدول رقم (12): الخاص بالفئة المهنية للمبحوثين

النسبة	التكرار	
56,1%	101	عمال الشباك
43,9%	79	إطار عملياتي

المجموع	180	%100
---------	-----	------

شكل رقم: (09) يوضح توزيع الباحثين حسب الفئة المهنية



يتضح من هذا الجدول والرسم البياني أن عمال الشباك يمثلون النسبة الأكبر (56,1%) مقارنة بالإطارات العملية (43,9%).

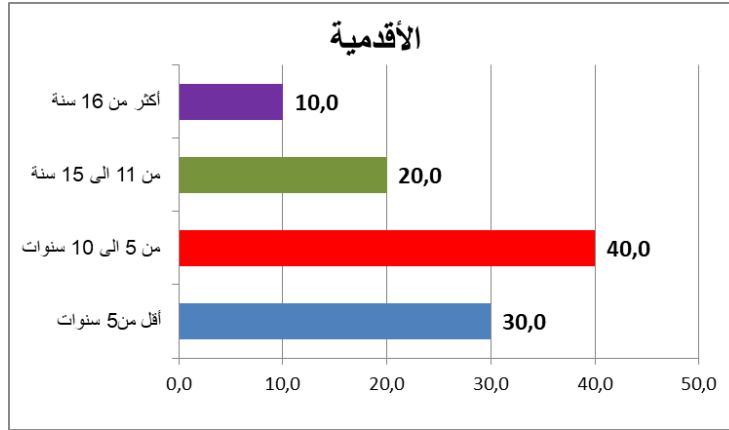
ويبرز هذا التوزيع طبيعة المهام التي تتركز حول الجوانب ذات الطابع العملي ومتطلبات الضبط الإجرائي، حيث يشغل كلاهما دورا محوريا ضمن الصفوف المتقدمة، التي تضطلع بمسؤوليات التفاعل الدوري مع المتعاملين غير أن عمال الشباك، بحكم طبيعة مهامهم، هم الأكثر انخراطا في هذا التفاعل، مما يجعلهم في صدارة التعامل اليومي مع الجمهور.

جدول رقم (13) الخاص بالأقدمية

النسبة	التكرار	
%30	54	أقل من 5 سنوات
%40	72	من 6-10 سنوات
%20	36	من 11-15 سنة
%10	18	أكثر من 16 سنة

المجموع	180	%100
---------	-----	------

شكل رقم: (10) يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية



يتضح من خلال الجدول أعلاه والرسم البياني أن النسبة الأكبر (40%)، تخص العاملين الذين

تتراوح مدتهم المهنية بين 06 و10 سنوات، ما يدل على ثباتهم الوظيفي. تليها فئة العاملين الذين قضوا

أقل من 5 سنوات بنسبة (30%)، ما ينم عن تزايد إدراج عناصر جديدة بالوكالات. أما الفئة التي تتراوح

مدتها الزمنية بين 11-15 سنة، فتمثل (20%)، في حين تأتي فئة أكثر من 16 سنة في المرتبة الأخيرة

بنسبة (10%)، ما يجعلها الأقل تمثيلاً.

المطلب الثاني: عرض البيانات المتعلقة بالمحور الخاص بدور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم (14): أثر علاوة الأداء في تعزيز الجهد وتحقيق تحسين مستمر في العمل

مستوى الإجابة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					العبارة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
مرتفع	4	0,207	4,04	8	172	0	0	0	التكرار
				%4,4	%95,6	%0,0	%0,0	%0,0	%

يتضح من هذا الجدول أن (95,6%) أقرروا بأن المكافآت المالية، المتمثلة في علاوة الأداء،

تعد من المحركات القوية في رفع الأداء، في حين عبر (4,4%) من المبحوثين عن دعمه بشدة لهذه العبارة.

عزز هذا التأثير المتوسط الحسابي البالغ (4,04) ويقع ضمن المجال [3,41-4,20]، مما

يشير إلى تفاعل بناء يعكس القبول، ويؤكد جدوى الحوافز في إحداث نقلة نوعية في الأداء، كما يظهر

الانحراف المعياري البالغ (0,20) توافقاً في الآراء. ويمكن تفسير هذه النتائج بالاستناد إلى ما ذهب إليه

ماسلو وفروم

وتعد المكافآت المالية منشطة فعلا يدفع الأداء نحو أفق متقدمة، حيث تدعم الوفاء بالضروريات الأولى وفقا للترتيب التراكمي لماسلو. وبالتالي فإن فهم العاملين لأثر المكافآت على الارتقاء إلى المستويات المأمولة يغذي لديهم الطموح لتعزيز رصانة التنفيذ، وهو ما يتوافق مع نظرية التوقع لفروم.

جدول رقم (15): يوضح مستوى قبول للمهام الإضافية مقابل مكافآت مالية تشجيعية

مستوى الإجابة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					العبارة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
مرتفعة	4	0,649	3,88	10	155	2	12	1	التكرار
				5,6%	86,1%	1,1%	6,7%	0,6%	%

يظهر هذا الجدول أن غالبية المشاركين في الدراسة (86,1%) عبروا عن جاهزيتهم لتولي أدورا أكثر امتدادا لقاء مزايا تتجسد في مردود يترجم إلى منفعة ذات طبيعة مالية، في المقابل، أعرب (5,6%) من المبحوثين عن اقتناعهم الواضح بهذه العبارة، في حين بلغت نسبة المحايدون (1,1%)، أما الممتنعين عن الموافقة، فقد شكلوا (6,7%)، في حين تمسك (0,6%) بموقف رافضا تماما.

ويظهر المتوسط الحسابي البالغ (3,88) الذي ينحصر ضمن المجال [3.41-4.20] استجابة بارزة تدل على تأكيد الدعم، وتظهر أن العاملين في الوكالات التجارية للبنك الوطني الجزائري يقبلون بشكل عام على المهام التي تضاف إلى مسؤولياتهم، حيث يكافئون بناء على مستوى الإنجاز.

كما يمكن فهم هذا التوجه في ضوء مجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية، التي تشكل الأساس لقبول هذه المهام الثانوية من:

- التضخم المتزايد والقدرة الشرائية الضعيفة يفتحان أمام الأفراد أفق البحث عن وسائل مبتكرة لتعزيز دخلهم.
 - تتباين آثار تولي مهام تتجاوز الإطار المعتاد للعاملين، إذا قد تؤثر بدرجات متفاوتة على طبيعة علاقتهم بالإدارة. وقد يرتبط هذا التأثير بمستوى احساسهم بالاستقرار، دون أن يكون ذلك ثابتا لدى الجميع، فإن التعامل مع تحديات مهنية إضافية قد يعكس القدرة على التأقلم مع متغيرات غير مألوفة، مما قد يبرز، مع مرور الوقت مؤشرات تطور للمسارات المهنية.
- ويؤكد هذه المعطيات مدير الموارد البشرية هذه المعطيات بقوله إن بعض المهام تسند إلى العاملين استجابةً لضرورات تشغيلية يفرضها سير العمل، ودون أن تكون دائما امتدادا مباشرا لوظائفهم الأصلية.
- كما أن هناك مجموعة من الأنشطة التي تؤدي حسب الحاجة، ويمكن عرض أبرزها فيما يلي:¹
- سد العجز، لاسيما في الفروع التجارية التي تشهد نشاطا مرتفعا وحركة مستمرة للمتعاملين.
 - العمل على تعزيز معرفة المتعاملين بالخدمات المتاحة، مع التركيز على جذب متعاملين جدد

¹مقابلة مع رئيس الموارد البشرية بالمديرية الجهوية للبنك الوطني الجزائري BAN، يوم 16 ديسمبر 2024.

- إجراء تدقيق شامل للحسابات بهدف كشف أي خلل أو خطأ قد يطرأ.
- الإشراف على تدريب الموظفين الجدد.

جدول رقم (16): يوضح قبول التنقل إلى وكالات بعيدة مقابل علاوات

مستوى الإجابة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار	العبرة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
متوسط	3	1,414	3,25	5	122	0	10	43		
				6,8%	67,8%	0,0%	5,6%	23,9%	%	

يُبين الجدول أن (67,8%) من المشاركين وافقوا على العمل في مقر آخر، مقابل تعويض يُراعى

بُعد المسافة، وبلغت نسبة المبحوثين الذين مالوا بشدة إلى هذا التوجه (6,8%)، على النقيض من ذلك،

عبر (5,6%) من المستجوبين عن رفضهم، في حين رفض (23,9%) من المشاركين الفكرة تماماً، وبناءً

على المتوسط الحسابي المقدر ب (3,25%) وهي قيمة تقع ضمن النطاق المحصور بين [-2.61-

3.4] مما يعبر عن استجابة متوسطة من قبل العاملين اتجاه هذا الحافز، وهو ما يتوافق مع قيمة الانحراف

المعياري البالغة (1,414) ليدل على تباين معتدل في الآراء.

ويمكن تفسير هذا التباين في ضوء عدة عوامل اقتصادية وتنظيمية تتعدد الآراء بشأن هذا الموضوع

نتيجة لعدة عوامل اقتصادية وتنظيمية، يعتبر التحفيز المالي من بين الوسائل التي تساهم بشكل كبير في

تحفيز الأفراد على التفاعل الإيجابي مع القرارات التنظيمية وتحقيق الانسجام بين مطالب الأفراد المعيشية ومتطلبات المنظمة.

وعلى المستوى التنظيمي يتيح تولي مهام غير نمطية للأفراد إمكانية التعمق في تجارب جديدة، مما يمنحهم فرصة للتحرك بمرونة نحو مجالات جديدة تعزز تطورهم داخل الوكالات، كما يسهم ذلك في تعزيز انسجامهم مع إيقاع العمل المتجدد، مما يعمل على علاقاتهم وتوسيع شبكة تواصلهم، ويدعم الاستقرار. ومع ذلك، لا يتفق جميع العاملين حول هذا التوجه، يرى الراضون للتنقل أن المقابل المادي المعروض لا يعكس الصعوبات الحياتية التي قد تترتب عليه، كما أن غياب عناصر دعم توضح لهم أفق الارتقاء الوظيفي يقلل من رغبتهم في خوض تجارب غير مألوفة. ومن هذا المنطلق، يفضلون البقاء في بيئتهم المهنية الحالية بدلا من المجازفة بمسارات غير مضمونة، وحتى وإن تضمنت مزايا توصف عادة بالجادبية.

وبناء على المعطيات نخلص إلى أن البنك الوطني الجزائري يسعى إلى إعادة ضبط التوازن في بيئة العمل، من خلال الحد من الأعباء الإضافية المصاحبة لمتطلبات التنقل. ويؤدي ذلك إلى تحسين استغلال الموارد البشرية بطريقة أكثر تكيفا مع الاحتياجات العملية، مما يساهم في ترسيخ ديناميكية تفاعلية تعزز من استقرار المسار المهني.

جدول رقم (17): يوضح مدى تأثير المكافآت المجزية على الانضباط

العبارة	درجة الاستجابة	الرتبة		

مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	%
مرتفعة	4	0,379	3,92	1	168	6	5	0	
				0,6%	93,3%	3,3%	2,8%	0,0%	

يُبين هذا الجدول أن (93,3%) من أفراد عينة الدراسة أيدوا تأثير توفر المغريات المادية النقدية في درجة انضباطهم، بينما أبدى (0,6%) فقط موافقته الشديدة، في المقابل بلغت نسبة المعارضين (2,8%) وهي نسبة صغيرة وقد شكل المحايدون نسبة (3,3%)، حيث اتسمت آراؤهم بعدم الحسم، فلم يميلوا إلى التأييد أو الرفض، كما بلغ المتوسط الحسابي لآراء المبحوثين (3,92) الذي ينتمي إلى المجال المحصور بين [4.20-3.41] وبناء على قيمة المتوسط الحسابي يمكن القول أن الاستجابة العامة لأفراد العينة تتجه نحو الايجاب والموافقة.

وتعتبر المكافآت المالية أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين وضبطها، حيث إنه كلما أدرك العامل أنه سيتحصل على عائد مالي نتيجة التزامه بسلوك معين أو أداء مهمة بإتقان، زاد حماسه وامتناله.

وهذا ما أكدته المعطيات الميدانية من خلال مقابلة مدير الموارد البشرية، حيث أوضح أن البنك يتبع نظام مكافآت يستند إلى معايير الحياد والموضوعية يضمن عدالة في التوزيع وتتجلى مظاهر الانضباط ومؤشرات وجوده في:

- احترام الوقت: الالتزام بمواعيد الدخول والانصراف والتقيد بساعات العمل الرسمي وهو ما لاحظنا

في فترة تربصنا

- الالتزام بالمسؤولية والواجبات المهنية: تدني مستويات الغياب والتغيب عن العمل دون مبرر،
التعاون الاحترام

- أخلاقيات المهنة والامتثال: قلة المخالفات الوظيفية وانخفاض عدد العاملين الذين يتم عرضهم
للتحقيق والمساءلة القانونية، التقيد باللوائح التنظيمية وأخلاقيات المهنة في تنفيذ المعاملات
المصرفية

- الاتقان والجودة: تحري الدقة وعدم الخطأ في المعاملات

- خدمة العميل

كما أشار أيضاً إلى أن مظاهر الانضباط هذه ترتبط مباشرة بأنواع محددة من المكافآت، منها:

- مكافآت الالتزام بالحضور الدائم.

- مكافآت للجماعات العمل

- علاوات سنوية للعاملين الذي أبدوا التزاما طوال العام

وبناء على ما سبق نخلص إلى أن البنك الوطني الجزائري يعتمد على برنامج تحفيزي يربط المكافأة

بأهداف محددة في إطار ثنائية الكفاءة والجودة.

جدول رقم (18): يوضح مدى منح البنك مكافآت مالية للأداء المتميز

مستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة				
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

الإجابة									
التكرار	0	60	20	100	00	3,22	0,91	3	متوسط
%	0,0	33,33	11,11	55,56	0,0		6		ط
	%	%	%	%	%				

يظهر هذا الجدول أن (55,56%) من العاملين وافقوا على منح البنك مكافآت مالية نظير أداءهم المتميز، وهذا يشير إلى أن أكثر من نصف العينة يرون أن هذا الحافز جزء أساسي من آلية النظام المتبع، بينما عارض هذا الطرح (33,33%) من المبحوثين، أي ما يعادل 60 من أصل 180، في حين شكلت نسبة العاملين المحايدون (11,11%) وهي نسبة أقل من ربع العينة، وحسب المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (3,22)، والذي يقع ضمن المجال [2.61-3.4] يُمكن من خلاله تحديد الاتجاه العام للإجابات المبحوثين الذي يُظهر أنها تميل إلى الآراء المعتدلة وهذا التوجه نحو الاعتدال انعكس أيضاً فيما صرح به مدير الموارد البشرية خلال المقابلة، حيث أكد أن البنك الوطني الجزائري، يبذل جهوداً مستمرة لدعم التميز. وفي هذا الإطار، وضح أن البنك يعتمد مجموعة متنوعة من العلاوات والمكافآت المقدمة التي تندرج ضمن استراتيجيات التحفيز وتتمثل أبرز هذه الحوافز في:

- علاوات مالية تمنح للعاملين الذين يحرصون على أعلى درجات الدقة في العمليات المالية.
- امتيازات مهنية تخصص للعمال ذوي المهارات العالية في معالجة المشكلات التنظيمية بكفاءة.
- المساهمة في تدريب العاملين

كما أوضح أن الأهداف الاستراتيجية الكامنة وراء هذه الحوافز تتمثل في:

- تعزيز الفعالية الجماعية والفردية، من خلال تحفيز عمال الشباك على تحري الدقة في تنفيذ العمالية المصرفية.
- يسعى البنك إلى تحقيق أقصى درجات الكفاءة ورضا العملاء في المقام الأول.
- تعزيز ثقافة التعاون والعمل الجماعي وتشجيع مشاركة المعرفة
- دعم وتطوير المهارات من خلال التدريب.
- هذه المبادرات تهدف إلى رفع مستوى جودة الخدمات.

جدول رقم (19) يوضح مدى تبني البنك للأفكار الجديدة

مستوى الإجابة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة				
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مرتفعة	4	0,534	3,85	1	164	2	13	0
				%0,6	%91,1	%1,1	%7,2	%0,0

يظهر هذا الجدول أن (91,1%) من المستجوبين أقرّوا بدعم البنك لهم على تجريب اقتراحات واستحداث معالجات للعوائق، في حين دعم بشدة مستجوبا واحدا، وعلى الصعيد المقابل سجلت نسبة المعارضين (7,2%)، مما يصنفهم ضمن فئة الأقلية المعارضة، بالإضافة إلى ذلك، بلغت نسبة المحايدون (1,1%)، تظهر هذه النسبة أن عدد المستجوبين في العينة ضئيلا جداً، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي البالغة (3,85) التي تقع ضمن المجال المحصور بين [3.41-4.20] يتضح أن استجابة آراء العينة تميل إلى التأييد والموافقة وهو ما يعزز دلالة الانحراف المعياري البالغ (0,534) الذي يشير إلى تماثل الآراء وتركزها حول المتوسط الحسابي.

وتأكيداً لهذه النتائج، أوضح مدير الموارد البشرية أن البنك الوطني الجزائري يعمل على إعادة صياغة آلياته التشغيلية لتتوافق مع ديناميكيات السوق الحديثة، مما يعزز قدرته على تبني طرق تعليمية تشجع على المشاركة النشطة. يتخذ هذا النهج بعداً عملياً في الإطار الوظيفي، حيث يتاح للأفراد الانخراط في تفاعلات غير مقيدة، مما يمكنهم من استكشاف أفكارهم والمشاركة فيها بشكل طبيعي.

ويدفع هذا التوجه إلى إعادة تشكيل العلاقة بين الأفراد ومهامهم بحيث تتكيف الأدوار الوظيفية مع احتياجات العمل المتجددة. يمكنهم هذا الأسلوب من تفكيك التحديات وإعادة ابتكارها في سياق يتسم بتغيرات تقنية مستمرة.

وفي ذات السياق، قدم لنا مدير الموارد البشرية أمثلة حية ملموسة من مبادرات موظفي الشباك

تتجلى في:

- اقتراح إنشاء نقاط المساعدة الإلكترونية للتعامل مع المشكلات التي يواجهها العملاء في استخدام

الخدمات الرقمية تم تنفيذها.

- اقترح أحد العاملين تحسينات على نماذج فتح الحسابات بهدف تحسين الخدمة ورغم وقوعه في أخطاء أثناء إدخاله للبيانات، دعمته الإدارة وعززت من ثقافة التعلم من الأخطاء مما ساهم في تحسين الخدمة المقدمة للعملاء.

- تم تنظيم دورات تدريبية لموظفي الشباك تركز على مهارات التواصل وحل المشكلات مع العملاء بما في ذلك الاستماع الفعال والتواصل المباشر وإدارة الشكاوى كان التدريب موجهًا لتحسين عمليات فتح الحسابات من خلال التواصل الجيد مع العملاء.

جدول رقم (20): يوضح مدى تلقي العاملين الثناء والاعتراف عند أدائهم العالي

العبارة	درجة الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإجابة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
التكرار	0	6	0,0	171	3	3,95	0,385	4	مرتفعة
%	%0,0	%3,3	%0,0	%95,0	%1,7				

يتبين من هذا الجدول أنَّ، (95%) وهي الغالبية العظمى، أيدوا تلقي الدعم المعنوي عند أدائهم العالي، بينما كانت نسبة الموافقين بشدة منخفضة، حيث بلغت (1,7%)، وفي المقابل بلغت نسبة المعارضين للفكرة (3,3%)، وهي نسبة ضئيلة، وقد بلغ قيمة المتوسط الحسابي (3,95) الذي ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] مما يشير إلى تأييد قوي من الأغلبية وتوافق عام بين الآراء، ويمكن ربط ذلك بما صرح به مدير الموارد البشرية.

وهو ما يتوافق مع ما صرح به مدير الموارد البشرية بشأن الآليات والإجراءات العملية المعتمدة في

هذا الإطار نوردتها فيما يلي:

● **تنظيم لقاءات وتظاهرات:** لتكريم العاملين المتميزين من خلال منحهم تقديرا يتجاوز الاعتراف

التقليدي، مما يعزز من رغبتهم في تحقيق مستويات غير مسبقة من النجاح.

● **تنظيم لقاءات مهنية** لتوجيه انتباه العاملين، تركيزهم وتحفيز طرق تفاعلهم مع المعلومات، أدى

هذا إلى تمكينهم من استيعاب المواقف المتجددة بمرونة، فأصبحوا قادرين على مواجهة التحديات

مما أسهم في إضفاء طابع إيجابي على تصورهم لذاتهم وزين لهم إحساسهم بالقدرة على التصدي

للصعوبات.

● **دعم وتشجيع المبادرات:** لاحظ أحد عمال الشباك صعوبة بعض العملاء في استخدام جهاز

الصراف الآلي بسبب عدم وضوح التعليمات، فقام بالتواصل مع مشرفه لتوضيح فكرته واقتراح

تحسين وضوح التعليمات والإرشادات، استجاب المشرف لهذا الاقتراح، مما رفع من معنويات

العامل.

يمكن استنتاج أن البنك الوطني الجزائري يؤسس لبيئة عمل متوازنة تُحفز العطاء وتدعم استدامة

الأداء من خلال إعلاء مكانة كوادرها والإقرار بأثرها المحوري على نحو يتسق مع مرتكزات الطرح النظري

للعلاقات الإنسانية "لالتون مايو".

جدول رقم (21) مدى توفر خيارات للتدريب التأهيلي لتعزيز الترقية

					درجة الاستجابة	العبرة
--	--	--	--	--	----------------	--------

مستوى الإجابة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار
مرتفعة	4	0,894	3,44	00	130	0	50	0	ر
				0,0	72,22	0,0	27,77	0,0	%
				%	%	%	%	%	

يتضح من هذا الجدول أن، (72,22%) من المبحوثين يؤيدون توفر فرص التدريب بهدف الترقى والتدرج في السلم، في المقابل عارض (27,77%) من المبحوثين هذا الطرح، وهي نسبة منخفضة، كما تظهر قيمة المتوسط الحسابي البالغ (3,44) الذي ينتمي إلى المجال المحصور بين [3.41-4.20] وهو ما يدل إلى ميل آراء العينة للموافقة والرضا بشأن توفر برامج تأهيلية موجهة لترقيتهم إلى مناصب أعلى، وهو ما يتوافق مع قيمة الانحراف المعياري (0,894) الذي ينم على تباينا معتدلا.

وتتجسد هذه النتائج في التوجهات العملية للمؤسسة، حيث تعمل على تحصين مواردها البشرية هذا التناغم يعزز انسجام التوجهات، ويوطد المساعي المشتركة، مما يرسخ شعورا بالرضا الوظيفي باعتبارهم عنصرا حيويا في استدامة منظومتها المؤسسية.

وانطلاقاً من ذلك، تتبنى المؤسسة رؤية استباقية في تأهيل أفرادها، عبر مسارات تطويرية نوعية تهيئهم لتحمل أدوار متقدمة، مما يضمن استدامة كفاءاتها، ينعكس هذا التقدم على الجانب المادي، عبر مزايا مالية تواكب تطوّرهم المهني، كما تتسع دائرة مهامهم، مما يمنحهم أدواراً أكثر تأثيراً.

إن هذا التناغم يعزز انسجام التوجهات، ويوطد المساعي المشتركة، مما يرسخ شعوراً بالرضا الوظيفي.

وخلال مقابلتنا مع مدير الموارد البشرية حدثنا عن طبيعة محتوى برامج التدريب التأهيلي نجملها فيما يلي:

- **مهارات قيادية وإدارية:** التدريب على إدارة الوقت وتعلم مهارات انجاز المعاملات بسرعة ودقة وتنظيم الوقت، الاستجابة الفورية لحل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة، تعزيز القدرة على التفكير الجماعي والتحليلي.
 - **المهارات التطبيقية المتقدمة:** عبر تجارب تفاعلية تستكشف أساليب التمويه الاحتمالي، مع التعمق في بنية الأنظمة الرقمية المعقدة، مما يكشف استراتيجيات التسلل الإلكتروني ويعزز القدرة على تحصين البيانات المصرفية بذكاء تكيفي.
 - **تنظيم فضاءات تفاعلية** تستثير حس المبادرة الذاتية، حيث يتم استكشاف الأثر المتبادل بين الفرد والمحيط المهني، مما يمنح كل عامل رؤية متجددة لدوره وتأثيره غير المباشر.
- هذا الإدراك العميق يعيد تشكيل علاقته بالعمل، محولاً المسؤوليات إلى التزام واعي يتجلى في أداء متقن وشعور متجدد بالانتماء المؤسسي.

- تنمية البراعة في التفاعل الإنساني، مع التركيز على ما يعرف في الدراسات المتخصصة بتمرين الابتساماة والذي يتجاوز كونه مجرد تعبير ليشمل فن التواصل العميق، واتقان أساليب التعامل اللبق والاستجابة الودودة، وفهم الدلالات الخفية للغة الجسد.
- وعليه تظهر هذه النتائج تأثير التدريب التأهيلي في البنك، حيث يعيد تشكيل قدرات العاملين بشكل دوري، مما يعزز جاهزيتهم للترقية ويعيد هيكله مساراتهم لتواكب المحيط التنافسي.

جدول رقم (22) يوضح مدى تأثير فرص الارتقاء الوظيفي على الارتياح في العمل

مستوى الإجابة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					العبارة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
مرتفعة	4	0,492	3,88	2	164	4	10	0	التكرار
				1,1%	91,1%	2,2%	5,6%	0,0%	%

يتضح من هذا الجدول، أن الغالبية العظمى من المستجوبين بنسبة (91,1%) أجمعوا بأن توافر الفرص المهنية المتجددة تحدث تأثيراً عميقاً على مستوى التوازن والانسجام داخل بيئة العمل، وبينما بلغت نسبة الموافقة بشدة (1.1%)، في المقابل سجلت أقلية معارضة وأخرى محايدة وهي على التوالي (5,6%) و(2.2%)، وقد جاءت قيمة المتوسط (3.88) لتؤكد ما سبق، ويعكس هذا القبول المرتفع إدراك المستجوبين لأهمية الفرص المهنية المتجددة في صياغة مسارهم الوظيفي وفي هذا السياق، أكد

مدير الموارد البشرية أن البنك يلتزم بتطبيق أسس ومعايير موضوعية رشيدة في الترقية، تجمع بين الجدارة والاستحقاق، وفقا لتقييم عادل ونزيه:

● **الكفاءة:** وتشمل أداء الخدمة بدقة متناهية بالإضافة إلى مهارات تواصلية مرنة وتفاعل متقن كالباقة.

● **الأقدمية:** سنوات العمل المتواصلة وما يترتب عليها من خبرات وتجارب عملية.

لهذا فإن حرص البنك وسعيه لتوفير فرص حقيقية للتطور المهني يشجع الأفراد على الانخراط الكامل في مهامهم، مما يشجذ دافعهم نحو التميز ويظهر أثر تدخلهم الفعال. هذا الاتجاه يسهم في استقرار الفريق ويعزز تقاسم الرؤى المتجددة بين الزملاء، مما يعين على ضمان استمرار التفوق المهاري وزيادة رصيد المؤسسة من الخبرات المتجددة.

جدول رقم (23) مدى تأثير اشراك العاملين في القرارات على الالتزام بتطبيق القرارات

العبارة	درجة الاستجابة					المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإجابة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
التكرار	0	1	0	154	25	4,13	0,382	4	مرتفعة

				13,9	85,6	0,0	0,6	0,0	%
				%	%	%	%	%	

يظهر هذا الجدول أن (85,6%) من المبحوثين أعربوا عن تأييدهم على أن المساهمة في اتخاذ القرارات تزيد من التزامهم بتنفيذها، بينما بلغت نسبة الموافقة بشدة (13,9%)، في المقابل نجد نسبة المعارضين تكون شبه منعدمة حيث بلغت (0.6%)، وقدرت قيمة المتوسط الحسابي ب (4,13%) المحصور بين المجال من [3.41 إلى 4.20] لتظهر استجابة مرتفعة واجماع شبه تام على هذا الطرح، ويكشف هذا الإجماع عن إدراك واسع بين العاملين لقيمة إشراكهم في صنع القرار، لما لذلك من أثر مباشر على التزامهم بالتنفيذ.

وفي هذا السياق، أكد مدير الموارد البشرية خلال مقابلتنا أن البنك يعتبر المورد البشري فاعلا محوريا، ودعما لهذا التوجه يعتمد مجموعة من الوسائل والإجراءات نوردها في: الاجتماعات، نظام المقترحات، ورش عمل.

● **الاجتماعات:** هي فرصة للتواصل والتفاعل المباشر، حيث تتيح للعاملين طرح المشكلات والصعوبات التي يواجهونها ومناقشتها من خلال تبادل الخبرات واقتراح الحلول الممكنة مما يساعد في التوصل إلى أفضل الحلول والخيارات وهو ما يتوافق مع نظرية "هريت سيمون". ويضرب لنا مثال في هذا الشأن كثيرا ما يقع العاملين في مشاكل تقنية كالتوقف المفاجئ للحواسيب بسبب الضغط المكثف، ضعف تدفق الأنترنت يتم التدخل الفوري لمعالجة المشكل وعقد اجتماع طارئ لمناقشة الأسباب ومعالجة المشكل.

● **نظام المقترحات:** يتنوع بين الأسلوبين التقليدي الورقي الذي يعتمد على علبة الاقتراحات حيث توضع في أماكن مخصصة لتمكين العاملين من تقديم مقترحاتهم بسرية وهي أدنى مستويات. المشاركة. والأسلوب الإلكتروني الحديث المتمثلة في منصة داخلية تفاعلية مرنة في هذا السياق يقوم البنك بإجراء استبيانات استطلاعية لقياس مدى رضا العاملين عن نظام الحوافز المتبع، حيث تؤخذ آراؤهم بعين الاعتبار ويتم النظر فيه قدر المستطاع.

● **ورش عمل:** تتيح مساحة تفاعلية للمناقشات الجماعية حول محاكاة وافتعال مشاكل واقعية ومحاولة شرح كيفية التعامل معها مثل: تدريب العاملين على المعاملة اللبقة، الاستماع الجيدة. وبالإضافة إلى ما سبق، تهدف هذه الآليات المطبقة إلى توسع فرص المشاركة مما يعزز التفاف العاملين حول القرارات المتخذة ويقلل معارضة القرار، كما يؤدي ذلك إلى غياب مظاهر الصمت التنظيمي.

المطلب الثالث: عرض البيانات المتعلقة بالمحور الخاص بدور تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم (24): مدى اسهام التفويض في تسريع وتيرة تقديم الخدمات

العبارة	درجة الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإجابة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
التكرار	0	0	0	177	3	4,02	0,128	4	مرتفعة

				1,7%	98,3%	0,0%	0,0%	0,0%	%
--	--	--	--	------	-------	------	------	------	---

تظهر نتائج الجدول أعلاه، إجماع عينة الدراسة بنسبة (98,3%) على تأثير تفويض السلطة في تسريع الأداء، أي 177 مستجوباً من أصل 180، في حين بلغت نسبة الموافقة بشدة (1,7%)، وهو ما يمثل 3 مبحوثين فقط من إجمالي العينة، وقدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.02 الذي ينتمي للنطاق العددي المحصور بين [3.41-4.20] وقد جاءت استجابة العينة مرتفعة إيجابية.

ويُفسَّر هذا الاتجاه بكون العاملين يتمتعون بقدرة أكبر على اتخاذ قرارات تتعلق بأنشطتهم الوظيفية دون الحاجة إلى إذن مسبق من المسؤولين الأعلى، مما يساهم في خفض الزمن المهدور في تنفيذ الخطوات الإدارية المتعددة، وهو ما يؤدي إلى إعادة ترتيب آليات التنفيذ وتقليل العراقيل التنظيمية.

جدول رقم (25): حيز التفويض الذاتي في ضبط توقيت انجاز المهام وفق الأطر الزمنية المرسومة

مستوى الإجابة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					العبارة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
مرتفعة	4	0,330	3,94	0	175	0	5	0	التكرار
				0,0%	97,2%	0,0%	2,8%	0,0%	%

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن النسبة الكبرى، البالغة (97,2%) صرحت أن البنك يتيح لهم فرصة المساهمة في ضبط الجداول الزمنية للعمل، في المقابل بلغت نسبة المعارضين (2,8%) ما يمثل 05 مستجوبين فقط، وقد قدر المتوسط الحسابي للاستجابات ب (3,94) الذي يندرج ضمن المجال المحصور بين [4.20-3.41] ما ينم على ميل واضح للموافقة بارتفاع، وهو ما يمكن تفسيره بجملة من العوامل حسبما أدلى به مدير الموارد البشرية:

- سهولة ضبط المدة الزمنية: طبيعة المهام المتكررة التي تتيح تقديرا دقيقا للوقت المطلوب لإنجازها، نظرا لاعتماد العاملين على تنفيذها وفق نمط ثابت.
- وجود مهام متوسطة: تتطلب قدرا من التقدير الزمني لكنها لا تستلزم إجراءات معقدة ما يسمح بمرونة في ضبط توقيت انجازها
- ووضوح إجراءات وطريقة تنفيذها مما يقلل الحاجة إلى الرجوع للمستويات الإدارية
- تقليص الموافقات الإدارية.

جدول رقم (26): مدى التفويض الذاتي في الاستجابة الفورية لمطالب المتعاملين وتسوية

إشكالاتهم

العبارة	درجة الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإجابة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				

التكرار	0	0	0	16	164	4,09	0,285	4	مرتفعة
%	%0,0	%0,0	%0,0	%8,9	%91,1				

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية المستجوبين، بنسبة (91,1%)، يبدون تأييدهم لنطاق التفويض الممنوح لهم في التعامل مع متطلبات المتعاملين، بينما عبر (8,9%) منهم عن موافقتهم الشديدة على هذا الطرح. وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4,09) التي تقع ضمن المجال بين [3.41-4.20] لتظهر تجاوب إيجابي قوي نحو الموافقة وهو ما يدعمه مستوى متدني للانحراف المعياري البالغ (0.285) والذي يؤكد تقارب في الاستجابات.

ويكشف هذا التجانس عن ثقة واضحة في نطاق التفويض الممنوح، وهو ما تتوافق معه الأدلة النوعية المستخلصة من المقابلة التي تم إجراؤها مع مدير الموارد البشرية، حيث ذكر أن الموظفين يتمتعون بمستوى عالٍ من التفويض الذاتي، مما يمنحهم الصلاحية في الاستجابة المباشرة لمطالب المتعاملين واتخاذ قرارات ملائمة ضمن نطاق مهامهم دون الحاجة إلى الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا. هذه الصلاحيات تتيح لهم إمكانية البث الفوري في بعض المعاملات، مثل تسوية المشكلات الشائعة أو منح الموافقات على إجراءات معينة وفق ما تسمح به الأنظمة، ويعزى هذا التفويض إلى عدة عوامل، من بينها وضوح القواعد الإجرائية التي تسهل على العامل اتخاذ قرارات سليمة، بالإضافة إلى تقليص الحواجز البيروقراطية التي كانت تستدعي انتظار تصديقات إدارية إضافية، هذه المرونة التشغيلية تسهم بشكل مباشر في تقليص مدد الانتظار، مما يزيد من رضا المتعاملين.

جدول رقم (27): حيز الاستقلالية الوظيفية في المعالجة العاجلة لتعطل أجهزة الصراف واستعادة

مستوى الإجابة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					العبارة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
مرتفعة	4	0,335	4,13	23	157	0	0	0	التكرار
				12,8 %	87,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	%

نلاحظ من هذا الجدول أن (87,2%) من المبحوثين يتمتعون بهامش ذاتي كامل يتيح لهم

تشغيل الصراف واسترجاع البطاقات العالقة فوراً، وهي النسبة الأعلى المسجلة، تليها فئة الموافقين بشدة

بنسبة (12,8%)، كما بلغ المتوسط الحسابي (4,13) ضمن النطاق المحصور بين [4.20-3.41]

ليعكس استجابة داعمة بقوة تجاه القبول.

ويكشف ذلك عن مستوى متقدم من الاستقلالية التي يتمتع بها العاملون في التصرف إزاء الأعطال

التقنية ذات الطابع الإجرائي، حيث أقر جميع المستجوبين بامتلاكهم صلاحيات فورية تتيح لهم التدخل

المباشر دون الحاجة إلى مصادقات تنظيمية.

كما يعود هذا الإطار الموسع من التفويض إلى إيكال العاملين مهام صيانة تقنية محددة، مما

يقلص فترات الأعطال التي قد تمتد بفعل الإجراءات الإدارية الاعتيادية. ومن خلال هذه الصلاحيات تتاح

لهم إمكانية اتخاذ تدابير عاجلة لمعالجة الاختلالات التقنية واسترجاع البطاقات المحتجزة، مما يفضي

إلى تسريع وتيرة الاستجابة وضمن استمرارية تقديم الخدمات دون تعطل.

هذا النهج العملي يعزز كفاءة الأداء عبر تقليص مدد التوقف التقني، الأمر الذي يترك أثرا إيجابيا على تجربة المتعاملين، ويسهم في ضمان سلاسة الخدمات المالية.

جدول رقم (28): مدى الحرية الممنوحة في انتقاء آليات تنفيذ المهام

مستوى الإجابة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					العبارة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
				5	171	0	4	0	
مرتفعة	4	0,342	3,98	2,8%	95,0%	0,0%	2,2%	0,0%	التكرار

يوضح الجدول أن (95%) من المستجوبين يحظون بهامش واسع لتحديد منهجيات انجاز

مهامهم، في حين بلغت نسبة من وافقوا بشدة (2,8%)، أما غير الموافقين فقد سجلوا نسبة (2,2%)،

وقد استقر المتوسط الحسابي عند (3,98) وهو ضمن النطاق المحصور بين [3.41-4.20]، مما يعكس نزوعاً واضحاً نحو القبول والاعتماد.

وتتجسد هذه النتيجة في تمكين العاملين من اختيار أنسب السبل لإنجاز مهامهم يمنحهم قدرة أكبر على التكيف مع متطلبات العمل، مما يسهم في رفع كفاءه الأداء، فمع طبيعة المهام التي تقتضي تفاعلاً لحظياً، مثل معالجة طلبات إعادة تفعيل البطاقات المصرفية، يصبح بوسعهم تحديد الإجراءات الأكثر ملاءمة، سواء عبر المنظومات الرقمية أو بالتنسيق المباشر مع الجهة المعنية، دون الحاجة إلى المرور بخطوات إدارية مطولة. هذا التوجه لا يختزل فقط زمن الإنجاز ويحسن التجربة المقدمة للمتعاملين، بل يعزز كذلك الشعور بالتمكن الوظيفي.

جدول رقم (29): تنوع المهام العملية وانعكاسه على ديناميكية الأداء

العبارة	درجة الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإجابة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
التكرار	0	7	1	171	1	3,92	0,402	4	مرتفعة
%	0,0%	3,9%	0,6%	95,0%	0,6%				

يوضح الجدول أن (95%) من المبحوثين يستشعرون تنوع مهامهم الوظيفية وتعدد أوجهها، بينما سجلت نسبة المؤيدين بشدة (0,6%)، أما الذين عبروا عن عدم موافقتهم فقد سجلوا نسبة (3,9%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3,92) الذي يقع ضمن المجال بين [3.41-4.20]، ليدل على استجابة

قوية تدعم القبول ويوضح الجدول أن (95%) من المبحوثين يستشعرون تنوع مهامهم الوظيفية وتعدد أوجهها، بينما سجلت نسبة المؤيدين بشدة (0,6%)، أما الذين عبروا عن عدم موافقتهم فقد سجلوا نسبة (3,9%) وقد بلغ المتوسط الحسابي (3,92) الذي يقع ضمن المجال بين [4.20-3.41]، ليدل على استجابة قوية تدعم القبول.

وتجد هذه النتيجة انعكاسها في تنوع الأدوار وإدراج مهام جديدة يبلور محيطا عمليا متناميا، كما أن تمكينهم من التصرف بانسيابية بعيدا عن القيود الإدارية المتكررة يعمق ارتباطهم بجوهر مهامهم، ويعزز يقينهم بقدرتهم على إحداث تأثير ملموس، مما يجعلهم أكثر توفقا مع دينامية بيئتهم المهنية واستجابة لتوجهات المتعاملين بسلاسة وفعالية. ويتجلى ذلك بوضوح في طبيعة مهام عامل الشباك، حيث ينتقل بين إدارة التدفقات النقدية واتمام مختلف التعاملات المصرفية، والتفاعل مع ما يطرحه المتعاملون من تساؤلات والعمل على توضيح المطلوب والتدخل لمعالجة الأوضاع المفاجئة، وهو ما يمنحه إحساسا متزايدا بجدوى دوره، ويكسبه قدرة طبيعية على التكيف مع المتغيرات وإدارة المواقف المستجدة بكفاءة، وهو ما يتماشى مع طرح هيرزبرغ حول الإثراء الوظيفي، الذي يربط بين تنوع المهام وتعزيز الدافعية، كما ينسجم مع رؤية ميرتون حول المرونة، التي تسلط الضوء على أهمية قدرة الأفراد على إعادة توجيه أدائهم مع تطورات العمل.

جدول رقم (30): اتخاذ القرار الذاتي في العمل ومدى الإحساس بالمساءلة عن نتائجه

العبارة	درجة الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإجابة
	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة				

التكرار	0	0	0	13	167	4,07	0,260	4	مرتفعة
%	%0,0	%0,0	%0,0	%7,2	%92,8				

يتبين من هذا الجدول أن (92,8%) من المبحوثين قد أبدوا موافقتهم على شعورهم بالمسؤولية

تجاه نتائج قراراتهم في العمل، في المقابل بلغت نسبة المتبنين بشكل حاسم (7,2%) وقد سجل المتوسط الحسابي (4,07) الذي يقع ضمن الحدود بين [3.41-4.20]، ليعكس استجابة بارزة تؤكد القبول.

وتترجم هذه النتيجة في الممارسة العملية، حيث يظهر الجدول مدى فهم العاملين لنتائج قراراتهم عندما يمنحون مزيداً من الحرية في أداء مهامهم، فكلما زادت مساحة المبادرة المتاحة لهم زادت قدرتهم على إدراك نتائج اختياراتهم، مما يعزز شعورهم بالالتزام ويعمق وعيهم بتأثيرهم على سير العمل ويتجلى هذا بشكل ملموس في مهام عامل الشباك، الذي يواجه مواقف تتطلب قرارات فورية، مثل إرشادات المتعاملين، التدخل السريع لحل مشاكل تقنية تعيق تنفيذ العمليات. منحه مزيداً من الحرية في التعامل مع هذه الحالات يزيد من وعيه بتبعات قراراته، ويعزز شعوره بالمسؤولية الشخصية.

كما يتماشى هذا التحليل مع نظرية Y التي قدمها "دوغلاس ماجريجور" والتي تفترض أن العاملين يميلون إلى الرغبة في تحمل الأعباء والقيام بالقرارات بشكل مستقل عندما تتاح لهم الفرصة لذلك، كما يتماشى مع نظرية الإدارة بالأهداف التي قدمها "بيتر داركر"، حيث تشجع هذه النظرية على تحديد أهداف واضحة ومنح العاملين المساحة الكافية للعمل على تحقيقها، مما يعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات مدروسة بدون الحاجة إلى إشراف مستمر.

المطلب الرابع: عرض البيانات المتعلقة بالمحور الخاص بدور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم (31): تأثير التدريب في الحد من الأخطاء وزيادة دقة اتمام المهام

مستوى الإجابة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					العبارة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
مرتفعة	4	1,11	4,15	00	144	0	36	0	التكرار
				0,0	80,0	0,0	20,0	0,0	%
				%	%	%	%	%	%

يتضح من الجدول أن (80%) من الباحثين يعتقدون أن للبرامج التدريبية دورا في تقليص الأخطاء مع تحسين دقة أداء المهام بشكل فعال، بينما أبدى (20%) منهم رأيا مخالفا وقد سجل المتوسط الحسابي قيمة (4,15) التي تنتمي للمجال [3.41-4.20]، ما يدل على تفضيل واضح تجاه نتائج التدريب الإيجابية، مع وجود فارق بسيط في الرؤى، كما يوضحه الانحراف المعياري (1.11).

وتفسر هذه النتيجة بكون الفروقات الضئيلة في توجهات المستجوبين تعود إلى عدم تأثير التدريب بشكل متساوٍ على الجميع، حيث يتحدد ذلك بتأثيرات فردية مثل: درجة الممارسة السابقة، البنية المعرفية للمضمون التدريبي، ومدى تجسيده في الواقع العملي فعلى سبيل المثال، عندما يحصل عمال الشباك على تدريب متخصص يتماشى مع احتياجاتهم الواقعية، مثل معالجة المعاملات المعقدة كالتحويلات والإيداعات، يلاحظ تحسن ملحوظ في أدائهم مع انخفاض احتمالية حدوث الأخطاء.

بالإضافة إلى ذلك تسهم البرامج التدريبية التي تركز على تأهيل الفرق العملية للتعامل مع الصعوبات وحل الإشكاليات بسرعة، مما يسرع من التفاعل ويرفع جودة الخدمة.

جدول رقم (32): أثر التدريب في تحسين الانسيابية الزمنية وضبط المواعيد التنفيذية

مستوى الإجابة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					العبارة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
مرتفعة	4	0,87	3,5	00	135	0	45	0	التكرار
				0,0	75,0	0,0	25,0	0,0	%
				%	%	%	%	%	%

يوضح الجدول أن (75%) من المستجوبين يعتقدون أن التدريب يساهم في اتمام المهام ضمن الفترات الزمنية المقررة، في حين تبنى (25%) منهم وجهة نظر مغايرة وقد سجل المتوسط الحسابي قيمة (3,5) التي تنتمي للمجال [2.61-3.40]، وعليه فالاتجاه العام لا يميل بوضوح إلى أحد الجانبين، بل يقع ضمن نطاق متوسط بين عدم التحيز والتأييد.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الاتجاه المتوازن يمكن تفسيره بعدة عوامل تؤثر على إدراك العاملين

لأثر التدريب في ضبط المواعيد التنفيذية:

تفاوت جودة التدريب: بعض الدورات تقدم أدوات عملية لتحسين إدارة الوقت، بينما تظل أخرى نظرية مما يقلل من أثرها التطبيقي.

الخبرة المهنية: العاملين ذو الخبرة الطويلة يعتمدون على تجاربهم السابقة، مما قد يجعلهم أقل تأثراً بالتدريب مقارنة بالمستجدين.

ضغط العمل: بيئة العمل المشحونة وكثرة المهام قد تحد من قدرة العاملين على تطبيق مهارات إدارة الوقت المكتسب من خلال التدريب.

تفاوت الاستفادة: حديثو التوظيف يستفيدون بشكل أوضح، بينما قد يجد ذو الخبرة أن محتوى التدريب يكرر معارفهم السابقة.

ويتأكد ذلك عند النظر إلى خصوصية بيئة العمل داخل الوكالات التجارية التي تتسم بوتيرة متسارعة، حيث يصبح التحكم في الجداول الزمنية مسألة بالغة الأهمية، يعكس هذا التحليل دقة أكبر، إذ تتسم بيئة العمل داخل الوكالات التجارية بوتيرة متسارعة. في ظل هذا السياق، يصبح التحكم في الجداول الزمنية للتنفيذ مسألة بالغة الأهمية.

كما أوضحت نتائج الدراسة أن الأثر الفعلي للتدريب على تحسين كفاءة الأداء الزمني يعتمد بشكل مباشر على مدى انسجامه مع طبيعة المهام وأساليب التنفيذ.

ومن هذا المنطلق يكتسب التدريب فعالية أعلى عندما يوجه نحو تطوير الإجراءات التشغيلية، مع تقليص الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات، هذا النهج يتوافق مع المبادئ الأساسية لنظرية الحركة والزمن. التي تركز على إزالة الخطوات غير الضرورية وتعزيز سلاسة الأداء.

جدول رقم (33): أثر التدريب في تنمية مهارات التجاوب والتفاهم مع المتعاملين

العبارة	درجة الاستجابة	الرتبة

مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار
مرتفعة	4	0,105	4,01	2	178	0	0	0
				%1,1	%98,9	%0,0	%0,0	%

يوضح الجدول أن (98,9%) من المبحوثين أكدوا أن التدريب أسهم في تنمية مهاراتهم في التجاوب والتفاهم مع المتعاملين، في حين عبر (1,1%) عن تأكيدهم الكبير على هذا الدور وقد بلغ المتوسط الحسابي (4,01) الذي يندرج ضمن المجال [3.41-4.20]، وهو ما يعكس اتفاقاً واسعاً بين المبحوثين، الأمر الذي يمكن تفسيره من خلال الدور الذي يلعبه التدريب في تعزيز كفاءة التفاعل مع المتعاملين.

وهذا يدل على أثر التدريب في رفع قدرة العاملين على التفاعل بفعالية وزيادة وضوح التواصل، مما يؤدي إلى تحسين كفاءتهم في التعامل مع مختلف المواقف، وتحديد احتياجات المتعاملين بدقة، وبالتالي رفع فعالية الخدمة المقدمة.

كما أن البنك يتبنى برنامج تدريبي عملي يركز على تطوير مهارات التفاعل الشخصي وتبني أساليب استماع فعالة. هذا التدريب ساعد العاملين على تحديد متطلبات العملاء بدقة وتقديم استجابات سريعة ومناسبة، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه مدير الموارد البشرية حول أهمية الاستثمار في التدريب لتحسين كفاءة التعامل مع المتعاملين.

جدول رقم: (34) أثر التدريب في تحسين التعامل مع المستجدات وإيجاد حلول فورية للعوائق

الطائفة

مستوى الإجابة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					العبارة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
مرتفعة	4	0,105	4,01	2	178	0	0	0	التكرار
				1,1%	98,9%	0,0%	0,0%	0,0%	%

يوضح الجدول أن (98,9%) من المبحوثين أكدوا أن التدريب عزز قدرتهم على التعامل المباشر

مع المستجدات وأسهم في إيجاد حلول آنية للعوائق غير المتوقعة، في حين أبدى (1,1%) إقرارًا جازمًا

بهذا الطرح وبلغ المتوسط الحسابي (4,01) وهو ضمن للنطاق المحصور [3.41-4.20] ما يدل

على درجة متقدمة من الاتفاق.

ويعكس المستوى المرتفع من الاتفاق في الجدول مدى تأثير التدريب في تعزيز جاهزية العاملين،

حيث أصبحوا أكثر قدرة على التكيف مع الأزمات المفاجئة. فقد أسهم التدريب في تنمية القدرة على

التحكم في القرارات الميدانية، مما زاد من استعدادهم لاتخاذ إجراءات سريعة دون الحاجة إلى موافقة

إدارية مسبقة، وهو ما يسرّع تنفيذ المهام ويعزز الأداء، كما أن البرامج التدريبية تتضمن تمارين عملية مكثفة

ساعدت على تعزيز قدرة العاملين في الأداء بفعالية مستقلة، ومنحتهم مهارة تحليل المشكلات واتخاذ

قرارات دقيقة وفعالة. وقد أسهم هذا النهج في رفع جاهزيتهم للتصرف بسرعة ودون تردد، خصوصًا عند

التصدي لعوائق غير متوقعة مثل تعطل الأنظمة الإلكترونية أو الاستجابة لاستفسارات المتعاملين المعقدة، فتحسين القدرة على التكيف مع المستجدات يؤثر بشكل مباشر في مستوى رضا المتعاملين، إذ يساهم إيجاد حلول فورية في تقليص فترات الانتظار وتعزيز كفاءة العمليات داخل الوكالات التجارية. كما أن غرس قيمة العمل لدى العاملين يعزز وبعيهم بدورهم المحوري في التدخل الفعال عند وقوع عراقيل غير متوقعة، مما يدفعهم إلى الالتزام بتقديم خدمة عالية المعايير.

هذا التوجه ينسجم مع سياسة البنك الهادفة إلى تعزيز استقلالية العاملين، من خلال منحهم صلاحيات إضافية تتيح لهم التصرف المباشر في الميدان دون الحاجة إلى إجراءات تنظيمية مطوّلة. وهو ما يؤدي إلى تعزيز فعالية العمليات، ويُمكن العاملين من الاستجابة بسرعة أكبر لاحتياجات المتعاملين.

جدول رقم: (35) اسهام التدريب في إيجاد حلول غير نمطية لتجاوز التحديات

العبارة	درجة الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإجابة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
التكرار	0	27	0	153	00	3,7	0,72	3	متوسط
%	0,0%	15%	0,0%	85%	0,0%				

يتبين من الجدول أن (85%) من المستجوبين يرون أن التدريب يساعد في إيجاد حلول غير نمطية للتحديات، بينما رفض هذا الطرح (15%) وقد سجل المتوسط الحسابي قيمة (3,7) التي تنتمي

إلى المجال [2.61-3.40]، وهو ما يشير إلى أن التوجه السائد يميل نسبيًا إلى الموافقة، وإن كان بدرجة متوسطة.

ويتوافق هذا مع ما أكده مدير الموارد البشرية من أن التدريب يلعب دورًا حاسمًا في تطوير أساليب التفكير وتجديد الحلول. ففي أحد أمثلة البنك، تم تحقيق تغيير ملموس عبر سلسلة من الأنشطة التي ركزت على:

- تنظيم الوقت بشكل عملي.
- تعزيز التفاعل الفعال بين أعضاء الفريق.
- تسهيل الإجراءات اليومية.
- اعتماد أدوات حديثة لدعم العمليات.

وقد ساعد هذا التوجه على تمكين العاملين من التوصل إلى أفكار مبتكرة لمواجهة المشكلات. ومن بين الحلول التي طُرحت، اقتراح إضافة عامل مخصص عند مدخل الوكالات التجارية التي تشهد ازدحامًا لمساعدة المتعاملين، وهو ما أسهم في تقليل الضغط وتحسين تدفق العمل.

إن هذه التغييرات تعكس الأثر الإيجابي للتدريب في رفع قدرة العاملين على التفكير بأسلوب جديد، بما يعزز مرونة الأداء ويقوي قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات العمل المتجددة.

جدول رقم: (36) مدى تأثير التدريب على التكنولوجيا الحديثة في تحسين المهارات

مستوى الإجابة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					العبارة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
مرتفعة	4	0,60	4,03	20	60	0	10	0	التكرار
				14,44	80	0,0	5,56	0,0	%
				%	%	%	%	%	

يوضح الجدول أن (80%) من المبحوثين يرون أن استخدام التكنولوجيا يساهم بشكل واضح في

تنمية قدراتهم أثناء العمل وهي أكبر نسبة مسجلة، في حين عبر (14,44%) عن تأكيدهم الكبير على

هذا التأثير، بينما بلغت نسبة المعارضين (5,56%) وهي النسبة الأدنى وقد سجل المتوسط الحسابي

قيمة (4,03) التي تنتمي للمجال [3.41-4.20] ما يدل على درجة متقدمة من الاتفاق.

وبناء على الشواهد الكيفية من المقابلة مع مدير الموارد البشرية التي صرح من خلالها أن البنك

يعتمد على مبادرات تعليمية رائدة عبر الأنترنت تهدف إلى صقل المهارات الجوهرية لدى العاملين في

مجال التحويلات الرقمية، كما يتضمن التدريب تعليم العاملين كيفية تشغيل المعدات المخصصة

للمعاملات الرقمية، كما شمل تعليمهم كيفية إدخال المبالغ الرقمية وتصحيح الأخطاء التقنية التي تعترضهم

مثل رفض المعاملات أو انقطاع الاتصال بالشبكة، مما يساهم في خفض معدلات الإخفاق وتعزيز فاعلية

تنفيذ العمليات.

تؤكد هذه النتائج أن الدورات التدريبية لا تقتصر على عرض المفاهيم الأساسية فقط، بل تشمل أيضا تجارب عملية تهدف إلى تنمية المهارات الجوهرية لدى العاملين وتوفير لهم فرصة لتطوير قدراتهم بشكل ملموس. مما يمكنهم من تقديم خدمات متفوقة، تنعكس إيجابيا على مستوى أدائهم العام، كما أكد مدير الموارد البشرية أن البنك لم يقتصر على الأساليب التقليدية في تدريب العاملين، بل أضاف منصات تعليم تعتمد على التكنولوجيا، أتاح لهم فرصة للتعلم بأساليب متنوعة قائمة على التفاعل المباشر، شملت هذه المنصات أنشطة تحاكي واقع العمل، إلى جانب اختبارات يتم من خلالها تقييم مدى قدرة العاملين على فهم المهارات وتجسيدها ميدانيا.

ويشير المتوسط الحسابي المرتفع الى الجدوى الفعلية لهذه التدريبات، إتقان العاملين لمنظومات الدفع الرقمية أسهم في تقليص الاعتماد على السيولة النقدية، وه ما يتناغم مع رؤية البنك في تعزيز التحول الرقمي. وكلما ارتفعت مهارات العاملين في التعامل مع التقنيات، تحسنت مستوى الجودة في الخدمات، مما ساهم في ترسيخ سمعة البنك وتعزيز ولاء المتعاملين، وعلى الرغم من أن نسبة العارضين كانت الأقل (5,56%) فإنهم بحاجة لتدريب إضافي وفق احتياجاتهم لاسيما من يفتقرون إلى الخبرة للتعامل مع التقنية.

جدول رقم (37) مدى تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة

العبارة	درجة الاستجابة				المتوسط	الانحراف	الر	مستوى
	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق				
	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	ط	ف	ت	وي
	موافق	موافق	موافق	بشدة	الحس	المعياري	الإجا	الإجا
	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	ابي	ابي	ابي	ابي

مرتفعة				15	125	0	40	0	التكرار
	4	0,60	3.64						ر
				8,3	69,44	0,0	22,22	0,0	%
				%	%	%	%	%	

يبين الجدول أن (69,44%) من المبحوثين أقروا بأنهم استفادوا من المعارف التي اكتسبوها

خلال التدريب، بالإضافة إلى تطبيق الممارسات التي تعلموها. في حين عبر (22,22%) منهم عن عدم تطبيقهم لما تعلموه في التدريب، تليها مباشرة نسبة الداعمين بشدة (8,3%).

وقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.64) الذي ينتمي للمجال المحصور [4.20-3.41] مما

يظهر نزوعاً جليلاً نحو الإقرار بأهمية التدريب في تعزيز الأداء، يتجلى ذلك في مدى تحقق الفائدة التدريبية لدى الأفراد، حيث برز مردوده الإيجابي في تطوير أدائهم، وهو ما يتقاطع مع ما أوضحه مدير الموارد البشرية الذي أكد أن الإدارة تسعى إلى إيجاد أسس مناسبة تمكن الأفراد من استغلال ما اكتسبوه بأفضل شكل ممكن. ولضمان تحقيق ذلك، توفر إمكانات داعمة، إلى جانب رصد مستمر يساعد في تحويل المعرفة إلى إجراءات قابلة للتنفيذ تتماشى مع متطلبات المهام اليومية، ومن جهة أخرى، تعتبر الدورات المتعمقة في المجالات الفنية والتقنية من الأكثر تأثيراً، حيث ساعدت في رفع مستوى الإتقان المهني وتعزيز قدرة العاملين على إتمام المعاملات بدقة. وقد ساهم ذلك في تقليل الأخطاء التشغيلية والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة. كما أن التدريب المتخصص ساعد في تحسين التفاعل مع المتعاملين، مما عزز من فعالية التواصل، إلا أن فترات النشاط المكثف قد تشكل عائقاً أمام التطبيق الأمثل لهذه المهارات في بعض الظروف، وفي امتداد هذا الطرح، ومع التغيرات الجديدة في القطاع البنكي، أشار مدير الموارد

البشرية إلى أن البنك يحرص على دمج العاملين تدريجيا في اعتماد آليات عمل متطور، ومع ذلك يواجه بعضهم صعوبة في التأقلم مع المستجدات، مما يستلزم زيادة مستوى المتابعة والدعم.

جدول رقم (38) مدى مساهمة التدريب في تعزيز استخدام أنظمة الحماية الإلكترونية

العبارة	درجة الاستجابة					المتوسط	الانحراف	الرتبة	مستوى الإجابة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
التكرار	0	0	0	158	22	4,12	0,328	4	مرتفعة
%	0.0	0.0	0,0	87,8	12,%				
	%	%	%	%	2				

يوضح الجدول أن (87,8%) من المبحوثين يرون أن التدريب يساهم بشكل واضح في تعزيز فعالية تطبيق تدابير الوقاية في النظم الرقمية، بينما أبدى (12,2%) إقرارا حاسما بفعالية هذا التدريب في رفع فعالية التنفيذ وضمان الأمان، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4,01)، الذي يندرج ضمن النطاق المحصور [3.41-4.20]، ما يدل على درجة متقدمة من الاتفاق هذه المعطيات إلى أن التدريب يمثل دعامة أساسية في تمكين العاملين من التعامل مع التقنيات المعتمدة للحماية بشكل فاعل. ويعكس ذلك اندماج التدريب العميق ضمن الأنشطة المهنية اليومية في الوكالات، كما أنه يعزز استعداد الموارد البشرية ويسهم في تقليص المخاطر المرتبطة بالأنشطة التشغيلية، إضافة إلى أنه يعمل على تعميق وعي الحماية.

كما توضح نسب الموافقة والموافقة بشدة توافقا جماعيا على فاعلية التدريب، مع غياب أي ردود سلبية، مما يعكس أن التدريب ليس خطوة رمزية، بل ركيزة أساسية لتعزيز الاستقرار السيرياني والتوافق مع الضوابط التنظيمية.

ومن المنظور القيادي بعيد الأمد، يعكس هذا المعدل نجاح البنك في تطوير الموارد البشرية، حيث يساهم التدريب في تحقيق مستوى عال من الأمان داخل النظام المصرفي والارتقاء بمعايير الخدمة، وضمان استقرار الأداء في خضم البيئة المتقلبة.

المبحث الثاني: استخلاص النتائج

المطلب الأول: النتائج الجزئية

باستقراء نتائج الجداول الإحصائية وما ارتبط بها من معطيات كيفية ميدانيا، تم استخلاص النتائج

الجزئية التالية:

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بالمحور الخاص بالبيانات الشخصية

نستخلص من معطيات هذا المحور ما يلي:

1. تبرز بيانات التوزيع العددي للعاملين تقاربا بين الجنسين، مما يعكس اتساقه مع الطابع المهني للبنك.

2. أن البنك يعتمد أساسا على الطاقات البشرية التي تمتلك رصيذا معرفيا كبير ومكانة، ما يسمح بأداء الوظائف

3. يعكس النسق العمري للمنظمة حضورا بارزا للفئات الشابة، مما يسهم في إحياء زخم متجدد داخل الإطار المهني.

4. تعكس بنية الأقدمية المهنية تمازجا بين الامتداد المهني المتين وانفتاح البنك على موارد جديدة، حيث تسجل الفئات المتوسطة الأقدمية الحضور الأبرز، مقابل انحسار الفئات الأكثر خبرة.

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بالمحور الخاص بدور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الميزة التنافسية

نستقي من معطيات هذا المحور الاستنتاجات التالية:

1. تركز المنظمة على علاوة الأداء كمحفزا جوهريا لاستنهاض الهمة المهنية للعمال، مما يسهم في تحقيق ارتقاء مستدام في مستوى الأداء، وهذا ما كشفتته نتائج التحليل الإحصائي للجدول رقم 2.
2. تظهر الغالبية من العمال استعدادا واضحا لتولي أدوار تتجاوز مهامهم الأساسية، مقابل إعانات مالية تقدم، في ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة وهو ما دلت عليه نتائج تحليل الجدول رقم

14

3. تساهم المكافآت المادية الملائمة في تعزيز شعور العاملين بالمسؤولية، وانضباطهم داخل بيئة

العمل وهو ما هو كشفتته نتائج الجدول رقم 15

4. يخصص البنك إسهامات ذات قيمة استحقاقية تقديرا للأداء الرفيع، مما يجسد حرصه على شحذ المهارات وترسيخ معايير التميز في الخدمات وهو ما تبينه نتائج التحليل الإحصائي للجدول

رقم 18

5. ينتهج البنك منهجية منفتحة على التجديد، حيث يهيئ للعاملين بيئة لاختبار أفكار غير تقليدية،

مما يسهم في ترسيخ روح الابتكار ودفع عجلة التحسين المستمر ما تفره نتائج الجدول رقم 19

6. يشيد البنك بإنجازات العاملين عند تحقيق مستويات أداء راقية، لمناشدة التميز وهو ما تؤكد

نتائج الجدول الإحصائي رقم 20.

7. تميل الأغلبية إلى إتاحة مسارات إعداد متطورة لهم وفتح آفاقا أرحب للتقدم، ما يعكس توجه

البنك نحو إعادة تشكيل قدراته البشرية بأسلوب يرسخ تفوقه في بيئته التنافسية. طبقا لنتائج

الجدول رقم 21.

8. توفر المنظمة فرص الترقية أملا في تعزيز الشعور بالراحة الوظيفية، حيث يشجع العاملين على

الانخراط بشكل أكثر فاعلية، والمساهمة في ترسيخ تميزهم المهني استنادا إلى نتائج الجدول رقم

22.

9. يسهم إشراك العاملين في تشكيل القرارات في تعزيز تفاعلهم الفعال مع تنفيذها، مما يحد من

الاعتراضات ويحفز دعمهم لها وهو ما جاء به الجدول رقم 23

الفرع الثالث: النتائج المتعلقة بالمحور الخاص بدور تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية

نستخلص من معطيات هذا المحور النتائج التالية:

1. التأثير الإيجابي للتفويض على تسريع تقديم الخدمات، وتمكين العاملين من اتخاذ قرارات آنية

دون الحاجة للانتظار، مما يؤدي إلى تقليص الوقت المستهلك في إتمام المهام. تلك الصلاحيات

تعزز من قدرة الأداء على التكيف بشكل أسرع، وتساهم في تقليل معدلات التأخير مما يعزز من

سلاسة ودقة التنفيذ وهو ما تفره نتائج الجدول رقم 24.

2. أن مواقيت العمل مضبوطة وفقا للتشريعات المنظمة مع بعض التعديلات التي تعكس قدرا من

الانسيابية في هيكله التنظيمي. وهي سمة تعززها وضوح الضوابط التنظيمية وطبيعة المهام المتكررة

التي تسهل ضبط توقيت الإنجاز ضمن الأطر الزمنية المحددة وهو ما دلت عليه نتائج الجدول رقم 25.

3. يساهم التفويض الذاتي الممنوح للعاملين في تعزيز استجابتهم الفورية لمطالب المتعاملين وحل مشكلاتهم، مما يرفع إجابة الأداء ويقلل من الجمود الإداري، كما يمكنهم من اتخاذ قرارات فعالة ضمن صلاحياتهم، كتعامل بمهارة مع أعطال أنظمة توزيع النقود واسترجاع البطاقات، مما يسرع وتيرة الاستجابة ويحافظ على سير العمل وتقديم الخدمات. بفعالية طبقاً لنتائج الجدولين رقم 26 و 27.

4. يسمح البنك للعمال بانتقاء سبل إنجاز مهامهم أملاً في تعزيز مقدرتهم على التواء مع مقتضيات العمل، والمساهمة في الارتقاء بنجاعة الأداء وتحسين خبرة المتعاملين عبر تقليص التعقيدات الإجرائية. وهو ما كشفته نتائج التحليل الإحصائي للجدول رقم 28.

تعدد الواجبات المهنية يعمل على خلق ديناميكية في البنك ويسهم في انسجام العمال مع متطلبات العمل والتكيف مع احتياجاته. وتفعيل القرار وتعزيز الشعور بالمسؤولية الفردية وهو ما توضحه نتائج الجدولين رقم 29 و 30.

الفرع الرابع: النتائج المتعلقة بالمحور الخاص بدور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية

1. يعتقد غالبية العمال أن التدريب يساهم في الحد من الأخطاء المهنية ويعزز اتقانهم لمهامهم، وتحسين مستويات الخدمة المقدمة

2. من خلال تعزيز سلاسة الأداء الزمني والانضباط في تنفيذ الجداول المقررة، وتبيان المردود تبعاً لطبيعة التدريب، ومدى الالتزام به وذلك وفقاً لنتائج الجدولين رقم 32.

3. تبين أن للتدريب دور يتجاوز الجانب التقني باعتماد الجانب النفسي الاجتماعي مثل الحوار والتواصل مع

مختلف أطراف علاقات العمل وهو ما تفره نتائج الجدول رقم 33

4. البنك يعمل على تحضير العمال للتعاطي مع المتغيرات الطارئة، وتسريع استجابتهم بها بالمعالجة الآنية

للمشكلات، وابتكار حلول غير تقليدية للتحديات التشغيلية وذلك عبر برامج تدريبية متخصصة. وهو ما

كشفته نتائج الجدولين رقم 34 و35.

5. يعزز البنك تفعيل القدرات المعرفية عبر تدريبات في الأطر التكنولوجية المعاصرة، مما يسهم في تسريع

التحول التكنولوجي المؤسسي. تتيح هذه الجهود التكوينية استثمار المعارف المكتسبة في تطبيقات حية،

وتعزز المرونة المؤسسية وتنفيذ استراتيجيات ضد التهديدات الإلكترونية، ما يعزز التماسك المؤسسي ويقلل

من العوائق التطبيقية وهو ما تفره نتائج الجداول التالية رقم 36، 37، 38.

المطلب الثاني: النتائج العامة

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بالفرضيات الجزئية

تأسيساً على النتائج المتعلقة بكل محور من المحاور ذات العلاقة نستنتج ما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى الخاصة بمدى مساهمة التمكين الوظيفي للعمال من منطلق توفر الحوافز

في تحقيق الميزة التنافسية

باستقراء النتائج المتعلقة بهذه الفرضية وما يرتبط بها من معطيات كمية وكيفية يتبين أن البنك يستند في تصميمه

للحوافز على الجانبين المادي والمعنوي، التي تعد تعد من العوامل الجوهرية التي من شأنها أن تنمي فاعلية العاملين،

مما يساهم في تحسين موقع البنك في ساحة المنافسة.

• سجل المتوسط الحسابي الكلي للمحور قيمة بلغت (3,76) التي تنتمي للمجال المحصور بين [3.41-

4.20] ليدل على درجة إقرار مرتفعة من قبل المبحوثين تجاه جدوى الحوافز في تعزيز الميزة التنافسية

- البنك، في حين بلغ الانحراف المعياري (0,63) مع درجة تشتت منخفضة نسبياً في الإجابات.
- عكست النسب المسجلة في جل العبارات مدى التأثير الإيجابي للتحفيز؛ حيث بلغت نسبة الموافقة على أثر علاوة الأداء في تعزيز الجهد (95,6%) من أجوبة المبحوثين، في حين سجلت نسبة القبول لتنفيذ المهام مقابل تعويضات مالية (67,8%)، مما يعكس التوجه الوظيفي نحو تعزيز الكفاءة التشغيلية.
 - كما أظهرت العبارة المتعلقة بتأثير الحوافز على الانضباط نتائج إيجابية، وسجلت عبارة تجريب البنك لأفكار الجديدة وتحفيز الإبداع نسبة (91,1%) من أجوبة المبحوثين، مما يبرز أهمية الحوافز في نسج بيئة مؤسسية تمكن من استيعاب الأفكار المبتكرة وتطبيق الحلول غير التقليدية. ومن جهة أخرى، سجلت عبارة تلقي الثناء عند الأداء العالي نسبة (95%)، وإشراك العاملين في بلورة القرارات وصياغة الخيارات نسبة (85%)؛ مما يسلط الضوء على دور التحفيز المعنوي في ترسيخ الاخلاص والالتزام في البنك. كما تظهر بعض العبارات ذات العلاقة أبعاداً إضافية تعزز من أثر الحوافز في تحقيق الميزة التنافسية:
 - سجلت العبارة المتعلقة بفرص التدريب لتعميق التقدم ما نسبته (72,22%) من أجوبة المبحوثين، وهو ما يساهم في إثراء مهارات العاملين ويدعم رغبتهم في الارتقاء والنمو داخل البنك؛ مما يعزز من تنافسية البنك في السوق.
 - أن نسبة (91,1%) من أجوبة المبحوثين التي سجلتها العبارة المتعلقة بفرص الارتقاء الوظيفي توضح الأثر الكبير لهذه الفرص على الارتياح الوظيفي؛ وهو ما ينعكس إيجاباً على استقرار العاملين وولائهم للبنك.
 - سجلت العبارة المتعلقة بمنح المكافآت المالية للأداء المتميز نسبة (55,56%) من أجوبة المبحوثين، مما يدل على أن هناك تفاوتاً نسبياً بين العاملين لاستقبال الحوافز المالية، ويبرز الحاجة إلى تطوير استراتيجيات تحفيزية تلائم جميع الفئات.

هذه المؤشرات مجتمعة توضح كيف يسهم التحفيز بكل أشكاله في تعزيز الميزة التنافسية للبنك، عبر تعزيز الإبداع، وتحفيز السرعة في تقديم الخدمة، وتحقيق أعلى مستويات الجودة... وبالتالي تحققت هذه الفرضية، ويؤكد ذلك المحك الاحصائي العام بنسبة (69%).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية الخاصة بدور تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية

دلت المعطيات الإحصائية لهذه الفرضية على النتائج التالية:

- بلغ المتوسط الحسابي (4,02)، وهو ضمن للنطاق المحصور [3.41-4.20]؛ وهو ما ينم عن ميل واضح للموافقة بارتفاع فيما يخص فاعلية آلية تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية.
- سجل الانحراف المعياري في هذا المجال قيمة (0,31)، مما يشير إلى التنوع الضئيل في نتائج الإجابات.
- بلغ تأثير التفويض في تسريع وتيرة تقديم الخدمات نسبة (98,3%) من أجوبة المبحوثين، مما يدل على فاعلية تفويض الصلاحيات في تقليص مدة الاستجابة وتحسين تجربة المتعاملين.
- وصلت نسبة التفويض الذاتي في تحديد توقيت إنجاز المهام ضمن الأطر الزمنية المحددة (97,2%) من أجوبة المبحوثين، مما يعكس قدرة العاملين على الحفاظ على المواعيد المحددة عند منحهم الفرصة لتنظيم مهامهم بشكل مستقل.
- بلغ مدى التفويض الذاتي في التعامل مع مطالب المتعاملين وتسوية إشكالاتهم ما نسبته (91,1%) من أجوبة المبحوثين، مما يعكس سهولة الإجراءات والمرونة التشغيلية في حل المشكلات بسرعة.
- سُجل نطاق الاستقلالية الوظيفية في التعامل الفعال مع تعطل أجهزة الموزعات البنكية الآلية واسترداد البطاقات نسبة (87,2%) من أجوبة المبحوثين، وهو ما يعكس إسهام تفويض الصلاحيات في ضمان استمرارية تقديم الخدمة دون انقطاع.

- تم منح مستوى عالي من الحرية في تحديد واختيار أفضل السبل لتنفيذ المهام حيث عبرت عن ذلك نسبة (95%) من أجوبة المبحوثين. وهو ما يعكس ثقة الإدارة في عاملها.
 - سجل تأثير تنوع المسؤوليات العملية على ديناميكية الأداء وذلك بنسبة (95%) من أجوبة المبحوثين، ما يدل على أن التعدد في المهام الموكلة ضمن هيكل التفويض يعزز المرونة التشغيلية للعاملين.
 - أظهرت العبارة الخاصة بتأثير اتخاذ القرار الذاتي في العمل على تعزيز الإحساس بالمحاسبة الذاتية على نسبة (92,8%) من أجوبة المبحوثين، مما يعكس تنامي الالتزام بالمسؤوليات كنتيجة مباشرة للتفويض.
- باستقراء نتائج التقصي الميداني لهذا للمحور المتعلق بهذه الفرضية نستنتج أن عملية تفويض السلطة تعد أداة استراتيجية محورية لتحقيق النجاح والفعالية في تقديم الخدمة وتعزيز التفوق، والمساهمة في تعزيز القدرة التنافسية للبنك؛ وهو ما يثبت صحة هذه الفرضية التي يؤكدتها المحك الميداني العام بما نسبته (75,5%)
- ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة الخاصة بمساهمة عملية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية
- أكدت النتائج الميدانية المتعلقة بمحور هذه الفرضية على الحقائق التالية:
- بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (3,98)، الذي يقع ضمن النطاق المحصور بين [3.41-4.20]، مما يشير إلى تفاعل محوري يدعم تنامي القبول والتأثير الإيجابي.
 - سجل الانحراف المعياري الكلي للمحور قيمة (0,64) ليدل على تباين في ردود المستجوبين وهو ما يدعم المتوسط الحسابي.
 - يسهم التدريب في الحد من الأخطاء وتعزيز دقة تنفيذ المهام وذلك بنسبة (80%) من أجوبة المبحوثين، مما يساعد في الارتقاء بكفاءة المعالجات المالية. ويعزز الموثوقية لدى المتعاملين ويمنح البنك أفضلية وسبق تنافسي.

- تسهم العملية في تحسين الانسيابية في العمل والسرعة في الأداء وذلك بنسبة (75%) من أجوبة المبحوثين.
 - تعمل العملية على تنمية مهارات التجاوب والتفاهم مع المتعاملين وذلك بنسبة (98,9%) من أجوبة المبحوثين؛ مما يساهم في تحسين مهارات التواصل مع المتعاملين ويؤدي إلى استجابة سريعة وفعالة لاحتياجاتهم، وبناء علاقات متينة معهم.
 - تعمل العملية على تعزيز قدرات التفاعل واستيعاب أولويات التعامل مع الزبائن وتحقيق استجابة سريعة وفعالة لتلبية احتياجاتهم المباشرة وذلك بنسبة (98,9%) من أجوبة المبحوثين.
 - يساهم التدريب في تجهيز العاملين للتعامل مع المتغيرات المفاجئة، وتقديم حلول آنية وذلك بنسبة (98,9%) من أجوبة المبحوثين؛ مما يساعد في إحداث تغيير نوعي في تقديم الخدمات.
 - يساهم التدريب في استثمار الفهم العميق، من خلال تطبيق المفاهيم المتخصصة والمهارات المكتسبة، وقد عبر عن ذلك نسبة (69,44%) من أجوبة المبحوثين.
 - يعد التدريب عنصراً حاسماً يمكن العاملين من التفاعل مع التحولات الرقمية والتصدي للتهديدات السيبرانية وقد عبر عن ذلك بنسبة (87,8%) من أجوبة المبحوثين، وهو ما يساهم في تحسين قدرة البنك على الحفاظ على استقرار عمله، ويفتح أمامه آفاقاً جديدة للتميز.
- باستقراء النتائج السابقة نستنتج أن للتدريب دور إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يؤكد المحك الإحصائي العام الذي بلغت نسبة تحقق الفرضية فيه (74,5%)... وبالتالي تحقق هذه الفرضية

المطلب الثالث: نتائج الفرضية العامة

- باستقراء نتائج الفرضيات الجزئية السالفة الذكر نستنتج أن التمكين الوظيفي بإبعاده المعتمدة في هذه الدراسة (الحوافز المادية والمعنوية، تفويض السلطة، التدريب) يساهم في تحقيق الميزة التنافسية. وهي

النتيجة التي يؤكدتها المعطى الإحصائي لكل من المتوسط الحسابي الكلي (3,92)، والانحراف المعياري الكلي (1,58)، وكذلك النسبة المئوية الإجمالية للفرضيات (73%)؛ وبالتالي تحققت الفرضية العامة التي ملخصها أن التمكين الوظيفي يساهم إيجابيا في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

المبحث الأول: مناقشة النتائج في ضوء بعض الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الوظيفي

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية

المبحث الثاني: مناقشة النتائج في ضوء بعض النظريات

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التمكين

1- نظرية العلاقات الإنسانية

2- نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية

3- نظرية Y لماكغريغور

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات الميزة التنافسية

1- في ضوء نظرية هيكل الصناعة

2- في ضوء نموذج الموارد

المبحث الثالث: توصيات الدراسة

الخاتمة

المبحث الأول: مناقشة النتائج في ضوء بعض الدراسات السابقة

نسعى في هذا الموضوع إلى تفصي مخرجات الدراسة الراهنة واستجلاء مدى تماثلها أو تبيانها مع نتائج الدراسات السابقة التي تم تضمينها في هذا العمل العلمي؛ وذلك بمقارنة النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل التمكين الوظيفي مع نظيراتها في الأدبيات السابقة، ثم ننتقل إلى استعراض أوجه التلاقي أو الاختلاف مع ما توصلت إليه الدراسات ذات الصلة بالمتغير التابع الميزة التنافسية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الوظيفي

أولا النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى للحوافز المادية والمعنوية دوره في تحقيق الميزة التنافسية

أبرزت مخرجات الدراسة الراهنة الدور الجوهرية الذي تضطلع به الحوافز، المادية ذات الطابع الملموس والمعنوية الرمزية في تنشيط أداء المورد البشري والإسهام في ترسيخ الميزة التنافسية على مستوى البنك الوطني الجزائري، ما يفضي إلى محيط مهني يتسم بإثارة الدافعية نحو التجديد والامتثال وقد أبرزت المؤشرات انسجاما وتوافقا ملحوظاً بشأن جدوى نظم التحفيز في تعزيز نوعية الإنجاز ورفع معدلات الارتياح الوظيفي، مما تجلى أثره بوضوح في ترسيخ موقع البنك ضمن خارطة التنافس.

وتتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة بن دومة والعيداني (2020)، والتي أشارت إلى

أن تمكين العاملين ومرافقة ذلك بتحفيزات مناسبة يُعزز الإحساس بالثقة والانتماء، وهو ما يدفع نحو الأداء

الفعال والمبادرة الفردية، كما تتناغم مع دراسة موساوي سمية (2020)، التي أبرزت أهمية

التحفيز المعنوي في خلق إطاراً معرفياً يعزز من تطور الدوافع الذاتية نحو المبادرة في المقابل، سجلت

دراسة عيسات وآخرون (2020) قصوراً واضحاً في تفعيل نظم التحفيز، ما انعكس سلباً على الرضا

المهني، وهو ما يُظهر اختلافًا واضحًا بين الدراستين، ويعكس تميز البنك الوطني الجزائري في تبني سياسة تحفيزية أكثر نضجًا وتكاملاً، كما تنسجم هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة محمد حامد وحسام الدين محمداني (2019)، حيث بينت أن توجه الإدارة نحو ممارسات تُعَلِّي من شأن الإنجاز الفردي، وتمنح الاعتراف المعنوي المعلن لمجهودات العاملين، ويعزز الحضور الداخلي للثقة، بما يفسح المجال أمام بروز اجتهادات ذات طابع ابتكاري لا يخضع للنسق التقليدي.

على النقيض، أظهرت دراسة سارة الأدلبي (2019) غياب إطار تنظيمي مهيكّل يعزز دافعية العاملين في جامعة دمشق، مع وجود قصور ملحوظ في المزايا المقدمة، مع غياب أدوات واضحة لقياس فاعلية الإسهام الفردي.

في تقاطع غير مباشر مع نتائج هذه الدراسة الحالية، أشارت دراسة Al Daboub ET AL

(2024) إلى وجود ترابط فعال بين أساليب تدبير العنصر البشري وتنشيط حس التمكّن الذاتي لدى العاملين. ولفتت النتائج إلى أن الحوافز ذات الطابع المالي لم تحتل موقعا متقدما من حيث الأثر، ما يضع في الواجهة دور الاعتبارات غير المادية في تحريك الفاعلية الفردية. كما بينت الدراسة أن هذا الشكل من التمكين يفتح المجال أمام أنماط من المبادرة والتجديد تسهم في محصلتها، في تعزيز موقع المؤسسة داخل محيطها التنافسي.

كما تتلاقى هذه النتائج ضمناً مع ما توصلت إليه دراسة Sarwar Uzma ، (2024) et al

حيث أشارت إلى أن نظم التحفيز تسهم في تعزيز شعور الموظف بالكفاءة والمعنى والاستقلالية، وهو ما ينعكس إيجابياً على جودة الأداء الوظيفي. وبناء عليه، فإن الدور الإيجابي الذي سجلته الدراسة الراهنة للتحفيز في تعزيز الإنجاز والولاء يمكن تفسيره من خلال أثره في ترسيخ التمكين النفسي، بما يفسح

المجال أمام ممارسات ابتكارية تساهم في ترسيخ الميزة التنافسية. ويُعد هذا توافقًا ضمنيًا يعزز من مصداقية النتائج ويشير إلى انسجامها مع الأدبيات الحديثة في هذا المجال.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية لتفويض السلطة دوره في تحقيق الميزة التنافسية

كشفت المعطيات المستخلصة من الدراسة عن نجاعة آلية تفويض المهام في رفد الجهاز المصرفي، فقد ساعد هذا النمط على تقليص فترات الانتظار ومنح الأفراد مساحة أرحب للتحرك ضمن حدود مهامهم، مما أفضى إلى تحسين الأداء وتعزيز الوعي بالمسؤوليات الملقاة على العاتق.

وتتفق هذه النتيجة إلى حد كبير مع ما توصل إليه بن دومة والعيداني (2020)، حيث أشارا إلى أن تمكين الأفراد من اتخاذ يسهم في توسيع مداركهم وتنمية ملكاتهم المهنية، وذلك عبر ترسيخ الشعور بالثقة وتحمل الأعباء في المقابل، تتنافر هذه النتائج مع ما ورد في دراستي عيسات وعباس (2020) وقوادري (2020)، اللتين رصدتا تراجعاً ملحوظاً في توزيع المهام وغياب التفويض الحقيقي، نتيجة لهيمنة المركزية والتشدد، وهو ما انعكس على الارتقاء بالأداء بالسلب. ومن الواضح أن التفاوت بين هذه الدراسات يرتبط بتباين البيئة المنظمية، حيث يظهر البنك الوطني الجزائري كحالة تميل إلى قدر أوفر من الانفتاح في توزيع الصلاحيات.

وتتوافق هذه النتائج مع ما أبانته دراسة السحاتي (2019)، إذ أوضحت أن تقل جزء من القرار إلى العاملين يمنحهم قدرة أوسع على تدبير مهامهم، وهو ما أسهم في تنظيم نشاطهم بشكل أكثر اتساقاً ضمن الإطار المصرفي.

كما خلصت دراسة محمد حامد وحسام الدين محمداني (2019) إلى أن تقليص التوجيهات المباشرة مكن العاملين من التصرف بشكل مستقل في مواجهة ظروف العمل، مما ساعد على رفع مردودهم

العملي، في هذا الإطار، تؤكد دراسة Uzma Zarwar et al (2024) هذا التوجه، حيث بينت أن التمكين النفسي المتولد عن ممارسات تدبير المورد البشري، وعلى وجه الخصوص تفويض الصلاحيات، يرتبط بتحسين الأداء وخاصة في الأطر التي تفسح مجالاً للمبادرات المحسوبة، وتجنب تكديس القرارات في نطاق ضيق، وهو ما يوافق النسق العملي المعتمد وأما دراسة الأدلبي (2019) فقد أظهرت صعوبة في تفعيل هذا النمط، نتيجة تفرع المستويات الإدارية، وهو ما أعاق مسار الصلاحيات نحو القاعدة، وقلص من مساحة التحرك الفردي.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة لتدريب دوره في تحقيق الميزة التنافسية

بينت الدراسة الراهنة أن برامج التدريب أسهمت في تقليص الهفوات التشغيلية، وزيادة وتيرة الإنجاز، فضلاً عن تعزيز قدرة الأفراد على التكيف مع المستجدات التقنية والرقمية، ما انعكس على تنامي فاعلية الخدمة المصرفية ورفع قدرة البنك على المجاراة التنافسية، وتتوافق هذه المعطيات مع ما أورده دراسة بن دومة ولعيداني (2020)، التي اعتبرت التدريب رافداً محفزاً لبروز القدرات الابتكارية، كما انسجمت مع ما جاء في دراسة موساوي سمية (2019)، والتي أشارت إلى أن انتقاء مضمون تدريبي ملائم كان له وقع في تمكين جاهزية العاملين للتعامل مع الإشكالات التشغيلية.

في المقابل، نوهت دراسة عيسات وعباس (2020) إلى غياب سياسة تدريبية متماسكة، ما انعكس على ضعف أثرها في الارتقاء بالأداء، وهو ما يختلف عن نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أثراً ملموساً للتدريب في دعم الميزة التنافسية، مما يعيد التأكيد على ضرورة إرساء منظور طويل المدى للتدريب المستمر.

كما تناغمت هذه النتائج مع ما خلصت إليه دراسة السحاتي (2019)، والتي ظهرت أن إغناء الرصيد المهاري للعاملين يفضي إلى تحسين مخرجات الخدمة، إضافة إلى ما بينته دراسة محمداني (2019) من أهمية تأصيل ثقافة التعلم الذاتي كأداة لتعزيز الجاهزية المهنية.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية

أولا النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى للحوافز المادية والمعنوية دوره في تحقيق الميزة التنافسية

كشفت نتائج الدراسة أن الحوافز بنوعها تؤدي إلى تحولات ملموسة في سلوك العاملين وتنعكس إيجابا على موقع المؤسسة التنافسي هذا التوجه يلتقي بوضوح مع ما طرحه باسيمان (2020/2019)، التي نظر إلى الحوافز كوسيلة لإعادة توجيه الجهود الفردية نحو أهداف المؤسسة. كما دعمت دراسة زروخي فيروز (2016/2015) هذا المسار، من خلال إبرازها لدور التحفيز في استنهاض طاقات الأفراد وتوسيع حدود التزامهم المهني، أما دراسة آل شيبية مهدي (2025)، فقد أشارت إلى تأثير إيجابي للتحفيز في تحسين نتائج العمل، دون الربط الصريح بالتفوق، وهو ما يعكس توافقا جزئيا في البنية الداخلية للنتائج.

وبالنسبة لدراسة كامل شكير وآخرون (2019)، التي تناولت العلاقة بين جودة الأداء والخدمات، فإن دراستنا تؤكد على أن التحفيز يغذي الإبداع وهو ما يعكس تقاطع غير مباشر مع طرحهم، حتى وإن لم يكن محوريا في دراستهم.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية لتفويض السلطة دور في تحقيق الميزة التنافسية

كشفت معطيات الدراسة أن تمكين العاملين عبر توسيع هامش المبادرة الذاتية واتخاذ القرار يعد من الدعائم الحيوية لترسيخ موقع الوكالات التجارية للبنك الوطني الجزائري ضمن خارطة التنافس المهني. وقد تجلّى أثر هذا التوجه من خلال تسريع الاستجابة لتقلبات حاجات الزبائن، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المستجدات، فضلا عن تحفيز العاملين على التفاعل الاستباقي مع السياقات التشغيلية.

وتتوافر مؤشرات تطابق واضحة مع ما ورد في دراسة باسيمان (2020/2019)، التي شددت على أن إعادة توزيع السلطة يساهم في تقليص زمن الإجراء ويسهل التحولات المرحلية، مما يدعم جاهزية المؤسسة في ميادين المنافسة. أشارت دراسة زروخي فيروز (2016/2015) إلى أن تحرير مساحات القرار على المستوى الفردي يرتبط بتحسين جودة الإنجاز وتعزيز مؤهلات التميز التنظيمي.

أما دراسة كامل شكير وآخرون (2019)، ورغم تمحورها الظاهري حول الأداء الخدمي كقاطرة للتفوق، فإن التمكين ضمنى متمثل في تفويض السلطة، وإن لم يصرح به بوضوح.

كما تتقاطع خلاصات هذه الدراسة مع ما طرحه **Iwan و Fandi Achmad** (2025) اللذان اعتبرا أن تأسيس فضاء معرفي قادر على احتضان الابتكار الأخضر لا يتحقق إلا عبر تحرير الحركة الوظيفية من الضوابط الجامدة، وهو ما يتحقق جزئيا عبر منح الأفراد صلاحيات تُفضي إلى مناخ عمل خصب ومُنتج، غير أن هذه النتائج تختلف عما توصلت إليه دراسة قاسم شاوش سعيدة (2022)، التي أبرزت ضعفاً عاماً في الإلمام بمفاهيم الإدارة الحديثة داخل عدد من المؤسسات الجزائرية، وغياب تصور واضح حول التسيير المعاصر، ما انعكس في استمرار الأنماط التقليدية وضعف ثقافة التفويض. وعلى النقيض، أظهرت الدراسة الراهنة فاعلية واضحة لتفويض الصلاحيات داخل البنك الوطني الجزائري، مما يعكس وعياً تنظيمياً متقدماً واستيعاباً لمفهوم التمكين كأداة لتعزيز القدرة التنافسية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة للتدريب دور في تحقيق الميزة التنافسية

كشفت مسار الدراسة عن حضور واضح للتدريب كدعم أساسية للنهوض بالأداء، من خلال جودة تنفيذ المهام، وتغذية مناخ العمل بطاقة إيجابية، وبناء ذهنية تنظيمية تثنى التعلم كاستمرارية. على هذا الأساس، ظهر التدريب كمحرك لتحسين قابلية العاملين للتكيف مع تحولات السوق، خاصة فيما يتصل بمتطلبات الرقمنة، ما جعله عنصراً بنويوا في تشكيل قدرة البنك على التنافس.

عند اسقاط هذه النتائج على خلفية الدراسات السابقة، يبرز تناغم واضح مع ما طرحته دراسة باسيمان (2020/2019)، التي لم تتناول التدريب كمجرد تقنية تطويرية، بل كأداة استراتيجية لصقل الكفاءة وبناء ميزة تقليدها. في السياق ذاته، تعكس معطيات هذه الدراسة مدى ما جاء به زروخي فيروز (2016/2015)، حيث لم يكن الاستثمار في العنصر البشري خياراً وظيفياً، بل شرطاً وجودياً لبلوغ الامتياز المؤسسي، أما دراسة كامل شكير وآخرون، فاختاروا أن تزن التنافسية من زاوية جودة الخدمة، دون أن تدرج التدريب كمتغير مستقل. ورغم هذا الغياب المباشر، إلا أن تقاطع النتائج يفرض نفسه؛ إذ يبدو جلياً أن جودة الخدمة في الدراسة الحالية لم تكن لتتحقق بهذا المستوى لولا تدخل التدريب كخلفية منتجة لها. وتتقاطع دراسة آل شبيبة مهدي (2025) في الحوافز، ورغم أن التدريب لم يذكر كمحور فإن الارتباط بتحسين الأداء يضع الدراساتين في فضاء تقاطعي، لكنه تقاطع جزئي لا يكتمل إلا بإدخال التدريب في معادلة التطوير.

يمكن تأويل نتائجنا في ضوء دراسة (Fandi Achmad Iwan Wiratmadja (2025)،

التي رغم عدم تناولها التدريب صراحة، تفترض ضمنا وجود مسارات دائمة لإعداد الكفاءات، باعتبار إدارة المعرفة ركيزة للابتكار الأخضر. ومن ثم، يظهر التدريب كمكوّن مضمّر في معمار التميز المؤسسي.

المبحث الثاني: مناقشة النتائج في ضوء بعض النظريات

أولا مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التمكين

1- نظرية العلاقات الإنسانية

يرى إلتون مايو أن ما يدفع الأفراد إلى رفع مستوى عطائهم المهني لا يرتبط حصراً بالمزايا المادية، بل يتأثر كذلك بجوانب غير ملموسة ضمن الإطار الوظيفي، مثل الإحساس بأن وجودهم له وزن، أو أن تفاعلاتهم تحظى بقدر من الاعتبار داخل المحيط التنظيمي. وينطلق هذا التصوّر من قناعة بأن الحوافز المعنوية كالتقدير والثناء، يمكن أن تُفضي إلى تحفيز فعلي دون الحاجة إلى حوافز مادية

أظهرت نتائج الدراسة أن المبادرات الإدارية التي تتضمن لفت النظر إلى إسهامات فردية _ كالتنويه بأداء معيّن داخل الفريق، أو توجيه إشارات غير رسمية تعبّر عن التقدير _ ساهمت في تحسين الأجواء الداخلية للمؤسسة، ورفعت من التفاعل الذاتي لدى الأفراد، حيث لوحظ توجيههم إلى أداء مهام إضافية.

هذه المؤشرات السلوكية تعكس استجابة إيجابية لما هو غير مادي من أشكال الإقرار، وهو ما ينسجم مع الاتجاه الذي تبناه إلتون مايو، والذي يرى في التفاعلات اليومية ومظاهر الاهتمام الشخصي عوامل مؤثرة في تعزيز الإقبال على العمل.

2- نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية

تفترض المقاربة التي اقترحها ماسلو أن اندفاع الأفراد يتغير تبعاً لترتيب أولوياتهم المعيشية، إذ يبدأ الفرد بالسعي لتأمين متطلبات البقاء الحيوية، ثم يتوجّه نحو ضمان الاستقرار، يليه البحث عن علاقات إنسانية متوازنة، ثم التطلع إلى نيل الاعتراف بمكانته، ليصل في مرحلة لاحقة إلى تطوير قدراته الذاتية على نحو مُكتمل.

نتائج الدراسة أوضحت أن العوامل التي تُسهم في تعزيز اندماج الكوادر سواء ما تعلّق بآليات التعويض أو طبيعة المناخ المؤسسي كان لها تأثير فعلي على مستويات مختلفة من التفاعل الفردي، خصوصاً فيما يرتبط بالإحساس بالكفاءة والقدرة على الإسهام ضمن نطاق العمل.

كما أظهرت البيانات أن التدخلات الرامية إلى صقل المهارات وتقديم الإسناد المهني قد دعمت استعداد الأفراد للارتقاء بمساراتهم داخل المؤسسة. وهذا ينسجم بوضوح مع الإطار المفاهيمي لنظرية ماسلو، التي ترى أن تعزيز الأداء لا يتحقق إلا من خلال بيئة تنظيمية تتيح للفرد التقدّم التدريجي نحو أهدافه الخاصة، وهو ما ينعكس إيجاباً على الشعور بالانتماء وفعالية الأداء الجماعي.

3-نظرية Y لماكغريغور

أظهرت المعطيات الميدانية أن الأفراد الذين أُتيحت لهم إمكانية التصرف باستقلالية خارج الحدود الإجرائية المعتادة، كانوا أكثر قدرة على التفاعل السريع مع متطلبات المهام اليومية، دون حاجة إلى انتظار توجيهات مباشرة. هذا النمط من الأداء الميداني يعكس جوهر نظرية Y لماكغريغور، التي تؤكد أن الإنسان في بيئة العمل يمتلك ميولاً ذاتية نحو الانخراط المسؤول والمبادرة الواعية، متى وُضع في إطار يعترف بكفاءته ويمنحه الثقة، دون إفراط في الرقابة أو التقييد.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات الميزة التنافسية

1- في ضوء نظرية هيكل الصناعة

أوضحت نتائج الدراسة أن توسيع نطاق التصرف الميداني للموظفين في سياق اتخاذ القرار العملي يسهم بوضوح في تحسين سرعة التعاطي مع الطلبات، ويُثَمِّي لديهم حس المبادرة والاعتماد الذاتي في التعامل مع الحالات المفاجئة، الأمر الذي يُعزِّز ديمومة النشاط حتى في بيئات غير مواتية.

ويُعد هذا المعطى شاهداً على حيوية المؤسسة وقدرتها على إعادة التموضع السريع إزاء المتغيرات التي تفرضها ديناميكيات السوق، بما يتلاقى مع الأطروحات الجوهرية لنظرية هيكل الصناعة، التي تبرز فيها قابلية التكيف الداخلي والتنسيق السلس كعاملين مفصليين في تحصين الكيان المؤسسي أمام تقلبات البيئة التنافسية. إذ كلما اتسع هامش التصرف داخل البنية التشغيلية، ازدادت قدرة المؤسسة على التفاعل الذكي مع التحولات، ما يمنحها موقعاً أكثر رسوخاً في الحقل الاقتصادي.

انطلاقاً من ذلك، فإن فسخ المجال أمام الموظفين لصنع القرار لا ينبغي أن يُرى كإجراء تقني مألوف، بل كخيار تنظيمي مدروس يُضفي على أداء البنك سمة الاستجابة السريعة والفعالية المتنامية، وهو ما ينعكس في تسارع وتيرة الخدمات وتحسّن مستوى التفاعل مع احتياجات العملاء، وصولاً إلى ترسيخ الرضا العام وبناء ميزة تنافسية مستدامة.

2- في ضوء نموذج الموارد

أظهرت نتائج الدراسة أن آليات الاستشارة الوظيفية تسهم بفعالية في تنمية الحوافز الذاتية للأفراد وتعزيز تشبّثهم بالمحيط المهني، وهو ما أكدته المؤشرات الكمية التي بيّنت أثر هذه الآليات في إسناد المبادرات الفردية والجماعية، وتكريس نزعة التجديد، وترقية حس الالتزام والانصهار التنظيمي.

وتتماشى هذه النتائج مع التصوّر المرتكز على الموارد، الذي يعتبر الفرد المُحفّز والمُنخرط موردًا استراتيجيًا نادرًا وعصبيًا على التقليد، ما يجعله من أهم روافد التميز المستدام. فعندما يُبنى نظام الاستشارة على أسس تستوعب الأبعاد الوجدانية والاجتماعية والمهنية، فإنه يتحوّل إلى أداة استراتيجية في تعظيم الأداء المؤسسي وتعزيز تموضع المؤسسة ضمن بيئتها التنافسية.

وعليه، لا يمكن التعامل مع منظومة التحفيز داخل البنك كإجراء إداري اعتيادي، بل ينبغي إدراكها كخيار توجيهي يستثمر في الطاقات الخلاقة للكفاءات ويعتمد على قابليتها للإبداع والانفراد.

المبحث الثالث: توصيات الدراسة

استنادًا إلى التحليلات المستخلصة من هذه الدراسة الميدانية في الوكالات التجارية للبنك، وحرصًا على تعزيز تأثيرها العملي، يتم اقتراح مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى معالجة النقاط التي أظهرت الحاجة للتحسين وتعزيز الاستراتيجيات الناجحة التي أثبتت فعاليتها. تسعى هذه التوصيات إلى تمكين المسؤولين في البنك من اتخاذ قرارات مدروسة، وتركيز الجهود والموارد بطريقة استراتيجية لتحقيق الأهداف التي أبرزتها النتائج المستخلصة ما يلي:

1. تعزيز نظم التحفيز المالي، نظرًا لتدني معدل القبول (55.56%)، من خلال مواءمة العوائد المالية

مع مستوى الإنجاز الفعلي، عوضًا عن الاعتماد على أسس معيارية ثابتة، مع الحرص على التوزيع

العادل.

2. إرساء منظومة تحفيزية تفاضلية تراعي تباين المهام والنتائج المتحققة، في ضوء ما أظهرته بعض الآراء من عدم كفاية النظم التحفيزية المعتمدة حاليًا في استنهاض دافعية عدد من الموظفين.
3. إجراء تقييمات دورية لمدى فاعلية أساليب التحفيز المعتمدة داخل المؤسسة، باستخدام استبيانات ومقابلات مهنية مع الموظفين، لتمكين تعديل وتحسين هذه الأساليب استنادًا إلى النتائج العملية.
4. يستلزم ضبط نطاقات التفويض لتجنّب التباس المهام، لا سيما في الإجراءات عالية الحساسية كاسترجاع وسائل الزبائن المحجوزة أو معالجة الإشكالات التفاعلية، وهي حالات تستوجب تمحيصًا إضافيًا رغم هامش التفويض الموسّع.
5. يُستحسن توسيع نطاق التكوين القيادي المخصص للموظفين المخوّلين بمهام تنفيذية، بما يضمن جاهزيتهم للتعامل بكفاءة مع الحالات الاستثنائية، ويُقلّل من احتمالات اتخاذ قرارات غير مدروسة.
6. إعادة بناء مضامين بعض المسارات التدريبية بما يضمن مواءمتها للواقع المهني، وسدّ الفجوة القائمة بين المعرفة النظرية والممارسة اليومية.
7. إرساء منهجية متابعة لقياس الانعكاس الفعلي للتدريب على المردود الوظيفي في السياق العملي عقب كل دورة، بغرض معاينة نجاعة البرامج وتحديثها وفقًا للنتائج المحصّلة.

خاتمة

خاتمة:

تأسيسًا على ما سبق، ومن أجل تفعيل دور التمكين الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية، يجب إيلاء هذا الموضوع أهمية خاصة، نظرًا لما أفرزته الدراسة من نتائج تؤكد العلاقة الوثيقة بين أبعاد التمكين الوظيفي الممثلة في الحوافز المادية والمعنوية، تفويض السلطة والتدريب في تحقيق الميزة التنافسية.

وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج تتجلى في النقاط الآتية:

يساهم التمكين الوظيفي للعمال من منطلق توفر الحوافز في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال الرفع من مستوى الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال في:

- تعزيز الالتزام والانضباط في بيئة العمل
 - تحسين دقة إتمام المهام واحترام مواعيد الإنجاز
 - دفع العاملين نحو تقديم أفكار جديدة
 - تبني مقترحات مبتكرة، تعزز من الشعور بالانتماء وزيادة ولائهم للبنك.
 - تنامي الرغبة في تحمل مسؤوليات أكبر، التعامل مع الإشكالات الطارئة بمرونة وكفاءة وهو ما ينعكس إيجاباً على سلوك العاملين وانخراطهم وجاهزيتهم لتحقيق أهداف البنك. وتحقيق التميز.
- إلى جانب ذلك، أكدت الدراسة أن تفويض السلطة دورًا محوريًا في تحقيق الميزة التنافسية، ويتجلى ذلك من خلال مساهمته الواضحة في:

- تسريع تقديم الخدمة، تمكين العاملين من التصرف الفوري واتخاذ قرارات مباشرة دون الحاجة للرجوع إلى الإدارة.

فتفويض السلطة يُعد من الأدوات التنظيمية الجوهرية التي تسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

من خلال تحسين الأداء الميداني وتسريع آليات التدخل.

كما أكدت الدراسة أن للتدريب دورًا جوهريًا في تحقيق الميزة التنافسية، إذ أسهم فيما يلي:

- الحد من الأخطاء وتعزيز دقة تنفيذ المهام، مما انعكس إيجابًا على كفاءة المعالجات المالية ودقة الأداء.

- ساهم في ترسيخ الثقة لدى المتعاملين. كما ساعد التدريب في تحسين الانسيابية الزمنية وسرعة تنفيذ العمليات.

- تنمية مهارات التواصل مع المتعاملين وتعزيز القدرة على التفاعل معهم واستيعاب أولوياتهم.

- تقديم حلول آنية وفعالة، وبناء علاقات قوية ومستدامة.

- مكن من التعامل بكفاءة مع المتغيرات المفاجئة، وهو ما يعزز من مرونة المؤسسة واستعدادها الدائم لمواجهة الطوارئ.

- أسهم كذلك في تطبيق المفاهيم المتخصصة والمهارات المكتسبة، ما يدل على استثمار فعال للمعرفة النظرية في بيئة العمل.

- يُعد التدريب عنصرًا حاسمًا في تمكين الموظفين من التفاعل مع التحولات الرقمية والتصدي للتهديدات الإلكترونية، الأمر الذي يعزز من قدرة البنك على الحفاظ على استقراره التشغيلي واستباق التحديات المستقبلية، ويفتح أمامه آفاقًا جديدة للتميز والريادة.

وانطلاقًا من هذه النتائج، تبرز الحاجة إلى ضرورة تعزيز نظام الحوافز وفق معايير موضوعية تُحفّز

السلوك الإبداعي وتضمن التقدير المهني المستحق، إلى جانب توسيع نطاق تفويض الصلاحيات بما

يتمشى مع مستوى الكفاءة والخبرة لدى الموظفين، مع الحرص على توفير بيئة تنظيمية داعمة لاتخاذ القرار. كما تقتضي الضرورة تطوير برامج تدريب مستمرة وموجهة، تُواكب التحولات الرقمية وتستهدف صقل المهارات العملية والاتصالية للموظفين، بما يُسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وضمان جاهزية المورد البشري للتحديات المستقبلية. في ضوء ذلك، فإن ترسيخ ثقافة التمكين داخل المنظمات البنكية يُعدّ خيارًا استراتيجيًا يتطلب الإرادة الإدارية، والالتزام العملي، والمتابعة المستمرة، وهو ما يستدعي المزيد من البحث في تجليات التمكين ومخرجاته عبر مختلف السياقات التنظيمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. إحسان دهب جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني: إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
2. أحمد يوسف عريقات وآخرون: المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2011.
3. أكرم أحمد رضا الطويل وإسراء وعد الله قاسم حمدي: المناخ التنظيمي وحلقات الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع-عمان-الأردن، 2015.
4. باديس مجاني: تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجا، ألفا للنشر-قسنطينة-الجزائر، 2016.
5. بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع-عمان-الأردن، ط02، 2014.
6. بهجت عطية راضي وهشام يوسف العربي: "إدارة الجودة الشاملة (المفهوم والفلسفة والتطبيقات)"، روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2016.
7. حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2012.
8. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع-عمان-الأردن-2009.
9. خليل محمد الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع-عمان-

- الأردن، ط04، 2014.
10. رافد حميد الحدراوي: الاستشراف ومستوى التمكين التنظيمي (أسلوب كمي تحليلي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013.
11. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار مومة، الجزائر، 2002.
12. سامر جلده: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.
13. سعيد محمد جاب الرب: جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس، مصر، 2008.
14. صالح بن نوار: "فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية"، منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة جامعة قسنطينة، 2010.
15. عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي: الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع-عمان-الأردن 2014.
16. علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجماعية، ط03، منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2009.
17. عمار بحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة 05، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
18. عمر وصفي عقيلي: الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007.
19. كمال كاظم الحسيني واحسان دهش جلاب: إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان-الأردن، 2013.

20. لوكيا الهاشمي: نظرية المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة دار الهدى لطبع والنشر، د. سنة نشر.
21. محسن عبد الله الراجحي وآخرون: الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام للنشر والتوزيع-عمان-الأردن، 2016.
22. محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع-عمان-الأردن، 2006.
23. محمد علي سالم: نظرية التنظيم، دار البداية ناشرون وموزعون، 2011.
24. محمد قاسم القريوتي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط 05، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
25. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط 04، دار وائل للنشر-عمان-الأردن، 2010.
26. محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2012.
27. مصطفى يوسف كافي: إدارة المواهب البشرية في المنظمة، منشورات ألفا للوثائق-قسنطينة-الجزائر
28. مصطفى يوسف كافي: اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، ألفا للوثائق والنشر-قسنطينة-الجزائر، 2017.
29. يحيى سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، د. سنة نش.

الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. أسامة أحمد عبد السلام ياسين: الخدمات الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير في أصول التربية بالجامعة الإسلامية بغزة، 2017.
2. إلياس سالم: دور ثقافة المؤسسة في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بشركة كوندور للصناعات الالكترونية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2014/2013.
3. الأمين حلموس: دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة ميدانية على مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-الجزائر، 2017/2016.
4. برني لطيفة: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائري-دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية في ولاية بسكرة-أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
5. بريكي محمد، دور تمكين العاملين في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع عمور البليدة-أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي مرسلي عبد الله-تيازة-الجزائر، 2024/2023.
6. بطاهر بختة، أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع ارزيو-أطروحة دكتوراه في التسيير الاستراتيجي الدولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018/2017.

7. بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01 فرحات عباس، 2013/2012.
8. بن عامر آسيا: مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية-دراسة عينة من البنوك-أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2020/2219.
9. جنات بوخمخم: مساهمة التمكين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجامعة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02، 2019/2018.
10. حفاظ زحل: إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري-دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية-أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد المنظمات، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس-الجزائر-2018/2017.
11. راجف نصيرة: أثر استراتيجية الشراكة على اكتساب الميزة التنافسية حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال بجامعة البليدة-الجزائر-2018/2017.
12. رباحي زهيدة، التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي للأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية-دراسة ميدانية بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر 03-أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص موارد بشرية، جامعة الجزائر 03، 2018/2017.

13. زروخي فيروز: استراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف-أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2016/2015.
14. زنيار يوسف: علاقة التعلم التنظيمي بمستوى ممارسة التمكين الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة 02، 2020/2019.
15. شاطر شفيق: استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة كوندور إلكترونيكس ببحر بوعريبرج، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2018/2017.
16. طيباوي بلقاسم: إدارة التوزيع الدولي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة الصناعات الغذائية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية تخصص إدارة التسويق والتجارة الدولية، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، 2021/2020.
17. عادل رضوان: دور النظام الوطني للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 03، 2016/2015.
18. عائشة بن علي: التنمية البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة كعامل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية أطروحة دكتوراه في علوم في التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف-الجزائر، 2018/2017.
19. عباس جميلة: دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية -دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري-أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات العمل، جامعة الجزائر، 03، 2021/2020.

20. عبد المالك باسيمان: نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري وعلاقتها بالميزة التنافسية-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات السياحية بولاية ورقلة-أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، الجزائر، 2020/2019.
21. عمري وفاء: دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية-دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل الكهربائية بسكرة-أطروحة دكتوراه في علم اجتماع إدارة وأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.
22. فوزية برسولي: أثر التمكين في أداء المورد البشري-دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية-أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2017.
23. قاسم شاوش سعيدة: الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة الجزائر 03، 2013/2012.
24. كريمة بن شنيعة: أهمية التسويق الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية بالجزائر-أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصاد، تخصص بنوك ومؤسسات مالية، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف-الجزائر، 2018/2017.
25. محمد السعيد جوال: التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر.
26. مطر بن عبد المحسن الجميلي: أنماط القيادة وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية، جامعة نايف العربية، جامعة نايف العربية.

27. موساوي سمية: "المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين"-دراسة ميدانية بمدرية توزيع الكهرباء والغاز-بشار-أطروحة دكتوراه علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، 2019/2018.
28. نوال فرحون: دور الإدارة بالمشاركة في ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية - دراسة حالة عينة من جامعات الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - 2022/2021.
29. وفاء السحاتي: تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية-دراسة ميدانية على العاملين في الإدارات الرئيسية بالمصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي-رسالة ماجستير، جامعة بنغازي، ليبيا، 2019.
- المعاجم:
30. جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، 2008.
31. مجمع اللغة العربية، معجم الوسيط، ط 04، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2004.
- المجلات:
32. أحمد مصنوعة: التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق على أعضاء الإدارة الإشرافية بجامعة بن بوعلي، الشلف، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 08، العدد 15.
33. أحمد يوسف ودلهوم محمد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية والجزائرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2019.

34. باية وقنوني ونادية عبد الكريم: دور المداخل الحديثة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة دراسات اقتصادية، مجلد 13، العدد 03، 2019.
35. بشتة حنان وبوعموشة نعيم: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية: دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 1، العدد 03، سبتمبر 2019، الصادرة عن جامعة الأغواط-الجزائر-
36. بوخمم عبد الفتاح وبوتاعة سليمة: إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 01، 2015.
37. التاج محمد علي حامد وحسام الدين عبد العزيز مصطفى محمداني: أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين-دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 06، العدد 03، مركز رافد للدراسات والأبحاث الأردن، 2019.
38. حمد حمادي: قراءة في مقاربات الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الإحياء، المجلد 19، العدد 24، سبتمبر 2019.
39. خيرية عبد فضل الخالدي، التمكين النفسي وتأثيره على السلوك الإبداعي دراسة تطبيقية في مديرية بيئة القادسية، مجلة المنتدى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2018.
40. ديحة بخوش: أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة-مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمدة لخضر الوادي-الجزائر-العدد 09، سبتمبر 2015.
41. سارة الادلبي: أثر التمكين في تنمية الإبداع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق، مجلة اتحاد الجمعيات العربية (للبحوث في التعليم العالي)، مجلد 39، العدد 02، 2019.

42. سالم إلياس: التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، 2021.
43. سامي مراد وشرين سلام، أثر التمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية وفق رؤية المملكة 2030 دراسة ميدانية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2019.
44. سلطان آل شيبية وآخرون: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في مستشفى الملك خالد بنجران، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، مجلد 20، عدد 05، 2025.
45. شيخي مليكة وآخرون، تأثير التمكين النفسي على أداء الوظيفي للعاملين-دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بسعيدة-المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 05، العدد 02، 2020.
46. صفية بن دومة و" إلياس العيداني": دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية -دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 02، 2020.
47. صلوح سماح: تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش بسكرة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 07، 2012.
48. الطاهر عراز: تمكين العاملين في المنظمات الحديثة-مقاربة نظرية-مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد 15، فيفري 2021.
49. عبد الرزاق سلام وآخرون: التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين-دراسة استطلاعية للآراء عينة من موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، مجلد 05، العدد 01، 2019.

50. عطاء الله فاطمة: التمكين ودوره في صياغة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 08، العدد 15، الصادرة عن جامعة البليدة 02، جانفي 2017.
51. عطاء الله فاطمة: تمكين رأس المال البشري كاستراتيجية لتطور المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل للسكك الحديدية بالجزائر، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 2019.
52. علي كمونة: التشارك المعرفي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصحية-بحث استطلاعي في مستشفى النسائية والتوليد بكربلاء -مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، مجلد 27، عدد 3، 2019.
53. عيسات فطيمة الزهرة وجميل أحمد: العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسة الجزائرية -دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة-المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016.
54. غرير فتحي: تبني استراتيجية التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، المجلد 09، العدد 02، 2015.
55. فطيمة الزهرة عيسات وآخرون: أثر الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية على مؤسسة كوندور بيج بوعرييج، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 07، العدد 1، الصادرة عن جامعة أم البواقي 2020.
56. فؤاد عيشور وحلمي دريدش: دراسة تحليلية لمفهوم التمكين التنظيمي على ضوء ما ورد في الفكر الإداري المعاصر، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 04، 2021.

57. فوزية برسولي: القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، مجلد 08، العدد 05، مارس 2019.
58. كامل الوظيفي وآخرون: جودة الخدمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة دراسة تحليلية للآراء عينة من الزبائن والعاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية، مجلة جامعة بابل للعلوم البحثية والتطبيقية، مجلد 27، عدد 03.
59. كامل شكير: جودة الخدمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لآراء عينة من الزبائن والعاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية - هيئة توزيع الفرات الأوسط فرع بابل- مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 27، العدد 2، 2019.
60. محمد السعيد جوال: تمكين العاملين مطلب أساسي للمدير المعاصر مقارنة نظرية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 01، جانفي 2014.
61. محمد شتوح، الإدارة الاستراتيجية وقيادة التغيير ودورهما في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، مجلة دفاقر اقتصادية، المجلد 07، العدد 02، 2016.
62. محمد قريشي: أهمية تثمين مصادر الميزة التنافسية لضمان استمرارية ميزتها التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 10، 2010.
63. مخلوفي كنزة وثابتي الحبيب: الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 03، فيفري 2019.
64. معمر قوادري فضيلة: تفعيل دور التمكين في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 03، 2020.

65. نادية عدلية وعادل بومجان: تكامل التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة

الاقتصادية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 07، 2018.

المواقع الإلكترونية:

66. مصطفى محمد أحمد الكرداوي: التمكين النفسي للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين

القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر،

https://www.researchgate.net/profile/Mostafa_Alkerdawy/publication/3

.2010 06038555

المراجع باللغة الأجنبية:

67.Fandi Achmad & Iwan Inrawan Wiratmadja, Organizational performance and competitive advantage in SMEs: The role of green innovation and knowledge management, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 11, 100532, 2025.

68.Farida & Setiawan, Business Strategies and Competitive Advantage:

69.Oxford, oxford learners Pocket Dictionary (04 Ed.), uk, oxford university press.

70.Sarwar Uzma, et al. "Optimizing Human Resource Strategies: Investigating the Dynamics of High-Performance Practices, Psychological Empowerment, and Responsible Leadership in a Moderated-Mediation Framework." Acta Psychologica, vol. 248, 2024, article 104385.

71.The Role of Performance and Innovation, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity Volume 8, Issue 3, 2022.

الملاحق

الملحق رقم: (01) وثيقة توزيع الموظفين حسب الرتب والتصنيف الإداري - صادر عن إدارة المؤسسة



البنك الوطني الجزائري
Banque Nationale d'Algérie

Banque Nationale d'Algérie

DRE de Constantine (185)

D.G.A.B/Service RH

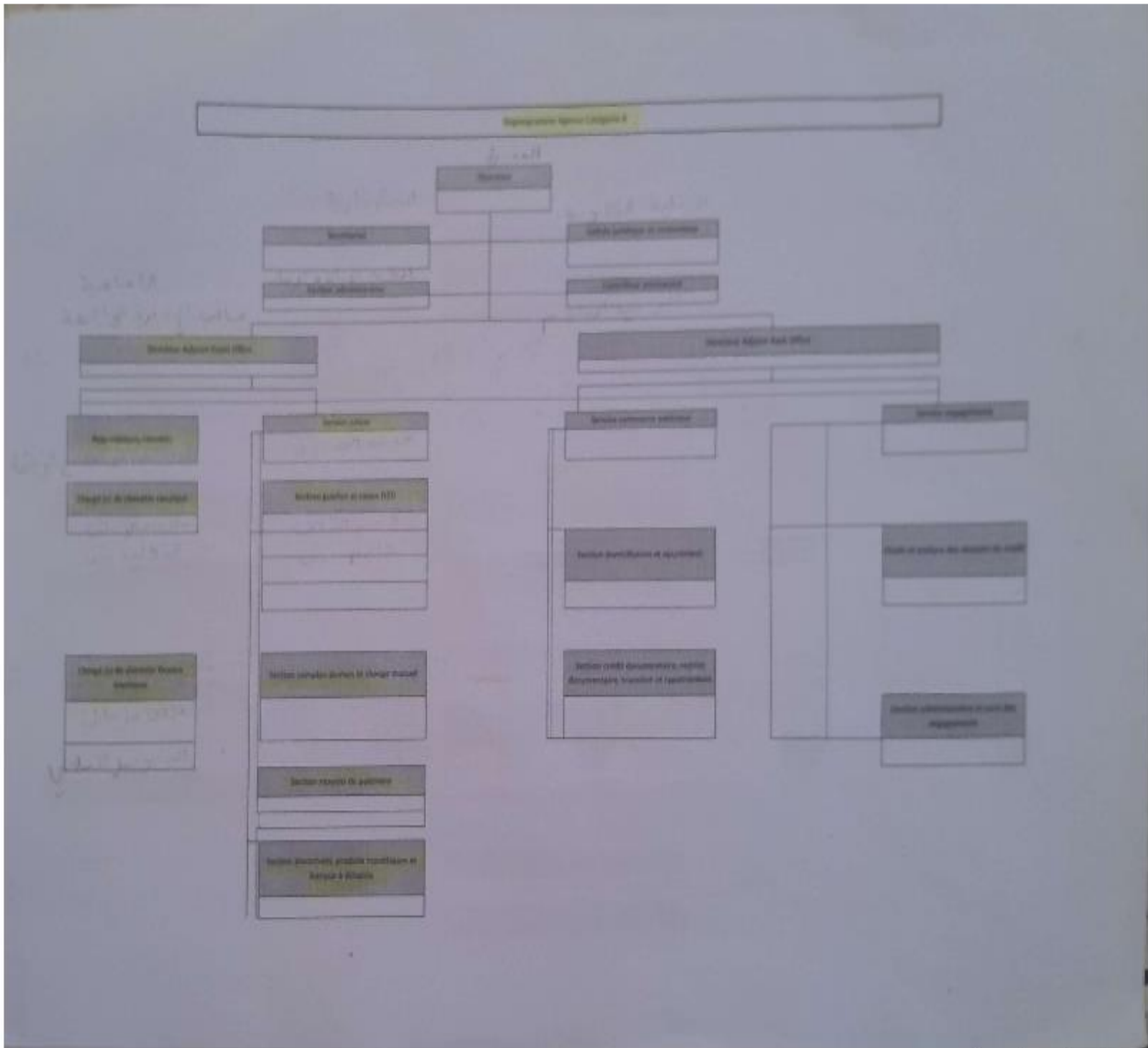
Etat du Personnel de la DRE de Constantine par siège (Indice

185) situation arrêtée au 30/09/2024

Indices	Sièges	Catégories	Total Effectifs par Sièges	Dirigeants "Cadres Supérieurs"	Cadres de Direction Technicité Haute	Cadres Opérationnels	Maitrises	Exécutifs
185	D.R.E de Constantine	/	58	02	22	23	08	03
1270	Finance Islamique	C	07		01	03	03	
829	Mohamed Boudiaf	C	9		01	03	05	
325	Ain M'Lila	C	11		01	06	04	
832	Pyramide	A	21		03	10	08	
833	Tadjenanet	C	13		02	06	05	
834	Ain El Bey	A	23		03	15	05	
835	El Khroub	B	24		01	15	08	

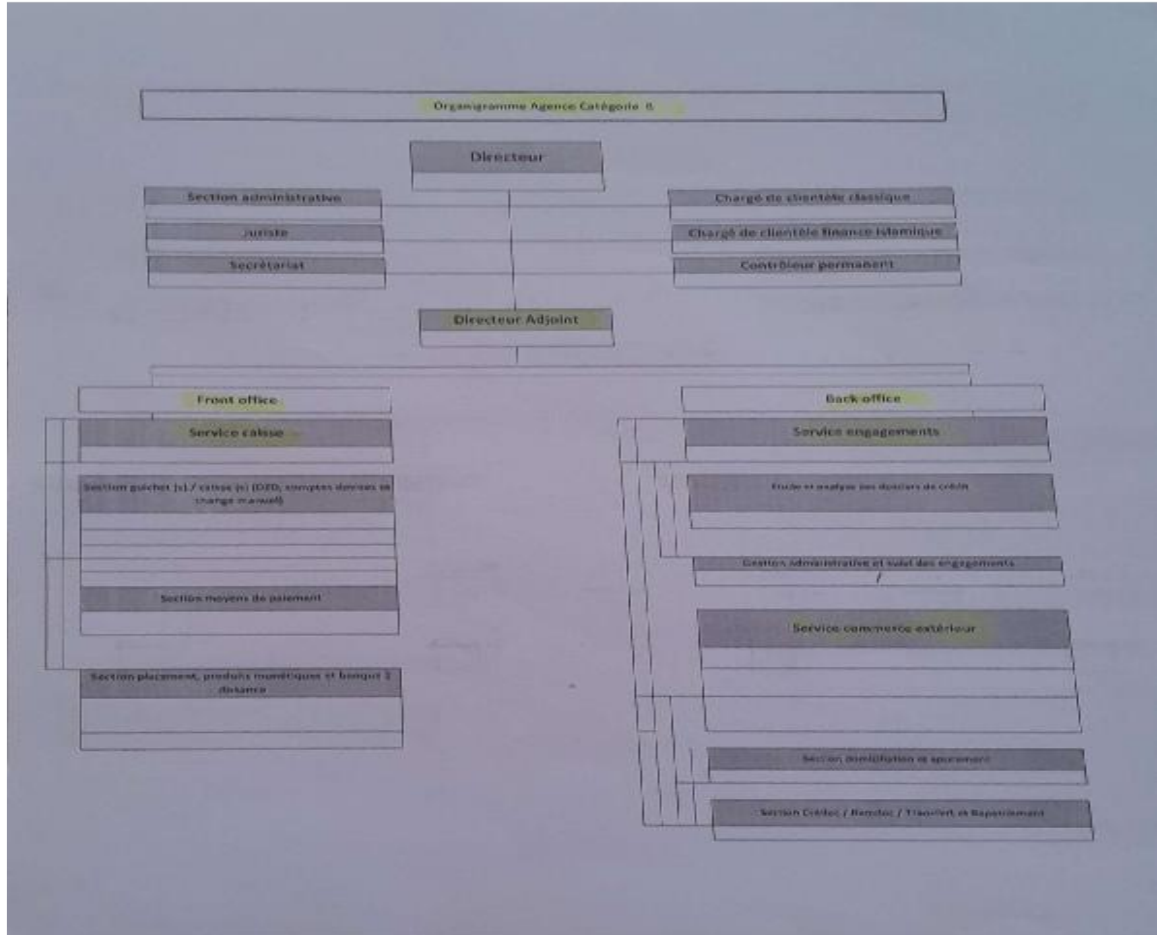
840	AP Ain Smara	AP	27		03	16	08	
841	El Milia	B	14		01	06	07	
843	Chelghoum El Aid	C	13		01	07	05	
844	Daksi	C	20	01	01	11	07	
845	AP de Constantine	AP	25		03	12	10	
846	Mila	B	16		01	08	05	02
848	Hamma Bouziane	B	25		03	14	08	
850	Filali	B	26		02	13	11	
Total	DRE+15 Agences		332	03	49	168	107	05

الملحق رقم: (02) الهيكل التنظيمي للوكالات التجارية ذات التصنيف A



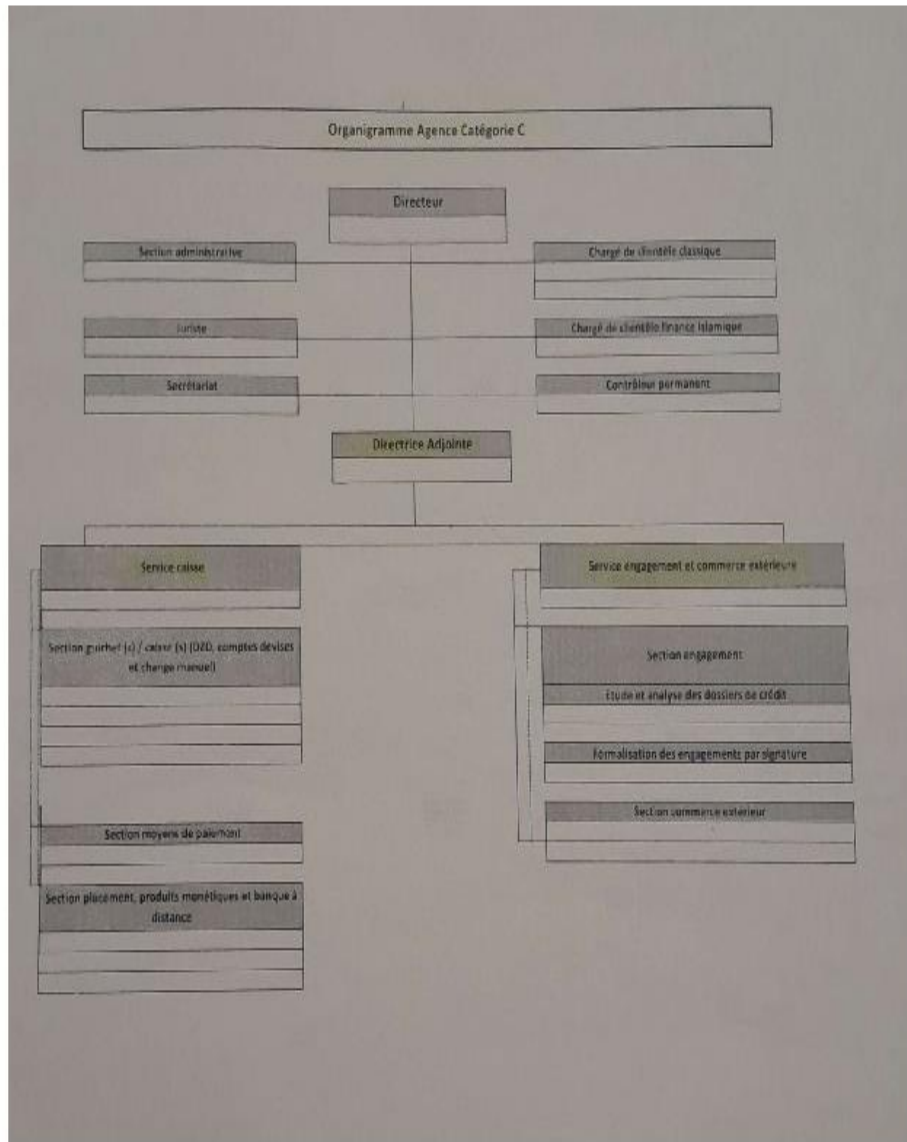
Scanné avec CamScanner

الملحق رقم: (03) الهيكل التنظيمي للوكالات التجارية ذات التصنيف B



Scanné avec CamScanner

الملحق رقم: (04) الهيكل التنظيمي للوكالات التجارية ذات التصنيف C



Scanné avec CamScanner

الملحق رقم: (05) الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة 08 ماي 1945 قالمة



قسم علم الاجتماع

استمارة دراسة حول:

"دور تمكين العمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة"

دراسة ميدانية بالوكالات التجارية للبنك الوطني الجزائري BAN لولاية قسنطينة

سيدتي، سيدي:

في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه نرجو منكم التفضل بالإجابة عن العبارات الموجودة في هذه الاستمارة بكل موضوعية ودقة، وثقوا أن كافة البيانات التي سنحصل عليها لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، مع التزامنا التام بالحفاظ على سريتها
شكرا لكم على حسن تعاونكم.

إشراف الأستاذ الدكتور:

من إعداد:

جاهمي عبد العزيز

منية ملاك سلمون

ملاحظات عامة:

- الرجاء وضع علامة (X) أمام الخيار الذي تراه مناسب.
- نرجو عدم ترك أي سؤال دون إجابة حيث سيؤدي ذلك إلى إهمال الاستمارة بالكامل.

المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية:

1-الجنس:

 أنثى ذكر

2-العمر:

 [من 31-40 سنة] أقل من 30 سنة أكبر من 51 سنة [من 41-50 سنة]

3-المستوى التعليمي:

 تقني سامي ثانوي متوسط جامعي

4-الفئة المهنية:

 عمال الشباك إطار عملياتي

5-الأقدمية:

 [من 6-10 سنوات] أقل من 5 سنوات أكثر من 15 سنة [من 11-15 سنوات]

المحور الثاني: رأي العاملين في علاقة الحوافز المادية والمعنوية بتحقيق الميزة التنافسية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرقم	العبارة
					1	تشجع المكافآت المالية (علاوة الأداء) على بذل مزيد من الجهد في تحسين العمل

					تُقبَل المهام الإضافية في حالة وجود مكافآت مالية تشجيعية	2
					يُقبَل التنقل إلى وكالة تجارية بعيدة عن مقر السكن في حالة وجود مكافآت مالية (علاوة التنقل)	3
					تُحفز المكافآت المالية على الانضباط في العمل	4
					يتم منح مكافآت مالية (علاوة التميز) للأداء المتميز	5
					يتبنى البنك الأفكار الجديدة ويدعم تطبيقها.	6
					إذا كان أدائي عالي في العمل أتلقي شكر من رئيسي	7
					تتاح في البنك فرص تدريب تأهيلي تساهم في تعزيز فرص الترقية.	8
					توفر فرص الترقية والتطوير المهني يحقق الرضا عن العمل	9
					مشاركتي في القرارات التي تخص وظيفتي يزيد من الالتزام بتنفيذها	10

المحور الثالث: رأي العاملين في علاقة تفويض السلطة بتحقيق الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تفويض السلطة يمكن من تقديم الخدمات بالسرعة المطلوبة					
02	يُسمح بوضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام العمل					
03	أستجيب فوراً لاستفسارات الزبائن أو شكاويهم					
04	أتمتع بالاستقلالية في التعامل الفوري مع أعطال أجهزة الصراف واستعادة البطاقات العالقة.					
05	يسمح باختيار الطريقة المناسبة لأداء المهام					

					مهام العمل متنوعة وثرية ليست روتينية تشعرني بالتحدي في العمل	06
					حرية التصرف في المهام تجعلني مسؤول عن نتائج المهام	07

المحور الرابع: رأي العاملين في علاقة التدريب بتحقيق الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يُمكنُ التدريب من تجنب الخطأ في انجاز المهام					
02	يساعد التدريب على انجاز العمل في الوقت المحددة					
03	يتيح التدريب فرصة تطوير مهارات التواصل والاستماع للزبائن					
04	يمنح التدريب حولا للمشكلات الطارئة					
05	يساعدني التدريب على ابتكار حلول جديدة للمشكلات.					
06	يساهم التدريب على التكنولوجيا الحديثة في تحسين مهاراتي الوظيفية.					

الملحق رقم: (06) قائمة بأسماء الأساتذة للمحكّمين

الجامعة	الاختصاص	الدرجة العلمية	اسم ولقب المحكم
جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02	علم اجتماع تنظيم وعمل	أستاذ التعليم العالي	شناف خديجة
جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02	علم اجتماع تنظيم وعمل	أستاذة محاضرة أ	رقيق هيام
جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02	علم اجتماع تنظيم وعمل	أستاذة أ	شامخ عزيزة
جامعة 08 ماي 1945 قالمة	علم اجتماع تنظيم وعمل	أستاذ التعليم العالي	بوشارب بولوداني
جامعة 08 ماي 1945 قالمة	علم اجتماع تنظيم وعمل	أستاذة محاضرة أ	بخوش لامية

الملحق رقم: (07) دليل المقابلة

مقابلة نصف موجهة مع مدير الموارد البشرية للمديرية الجهوية للبنك الوطني الجزائري BAN قسنطينة يوم 16 ديسمبر 2024

أولاً: الحوافز

س1: كيف يتم ربط نظام المكافآت داخل البنك بمستوى الأداء الفعلي للموظف؟

س2: ما الإجراءات التي تعتمدها لتقدير جهود الموظفين وتعزيز روح المبادرة داخل الوكالة؟

ثانياً: تفويض السلطة

س3: ما طبيعة الصلاحيات التي تمنح للموظفين عند التعامل مع المتعاملين خاصة في الحالات التي تتطلب قرارات فورية؟

س4: كيف تسهم الإجراءات الإدارية الحالية في تقليص البيروقراطية وتسهيل إنجاز المهام اليومية؟

س5: كيف تُشركون الموظفين في تنظيم الجداول الزمنية للعمل واتخاذ القرارات التشغيلية؟

ثالثاً: التدريب

س6: ما الجوانب الأساسية التي تركز عليها برامج التدريب لتحسين قدرة الموظف على التفاعل مع المتعاملين؟

س7: كيف يساهم التدريب في تطوير قدرة الموظفين على اقتراح حلول مبتكرة لتحديات العمل؟

س8: ما نوع التجارب التطبيقية التي يتم تضمينها ضمن برامج التدريب المتعلقة بالتكنولوجيا الرقمية؟

س9: ما الأساليب المتبعة لضمان تطبيق الموظفين للمهارات الجديدة ومساعدتهم على التأقلم مع أدوات العمل الحديثة؟

الملحق رقم: (8) ثبات الإستبيان (ألفا كرونباخ) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

ملحق ثبات الإستبيان (ألفا كرونباخ)

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valid	180	100,0
Exclua	0	,0
Total	180	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,781	10

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valid	180	100,0
Exclua	0	,0
Total	180	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,782	07

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	180	100,0
Exclu ^a	0	,0
Total	180	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,792	08

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valides	180	100,0
Exclues	0	,0
Total	180	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,792	25

ملحق البيانات الشخصية

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides ذكر	92	51,1	51,1	51,1
انثى	88	48,9	48,9	100,0
Total	180	100,0	100,0	100,0

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	أقل من 30 سنة	76	42,2	42,2
	من 31-40	40	22,2	64,4
	من 41 الى 50 سنة	61	33,9	98,3
	أكبر من 51 سنة	3	1,7	100,0%
Total		180	100,0	100,0

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	2	1,11	1,11 %
	ثانوي	23	12,78	12,78 %
	تقني	65	36,11	%36,11
	سامي			
	جامعي	90	50	%50,00
Total		180	100,0	100,0

الفئة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	إطار	79	43,9	43,9
	عملياتي			
	عمال	101	56,1	100,0 %
	الشباك			
Total		180	100,0	100,0 %

الأقدمية

	Fréquenc e	Pourcentag e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va أقل من 5 سنوات	54	30%	30.0 %	30.0 %
lid من 6-10 سنوات	72	40%	40.0 %	70.0 %
e من 11-15 سنة	36	20%	20.0 %	90.0 %
أكثر من 16 سنة	18	10%	10.0 %	100.0 %
Total	180	100,0	100,0	100,0

ملحق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

المحور الخاص بدور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الميزة التنافسية

Statistiques descriptives

		Moyenne	Ecart type
أثر علاوة الأداء في تعزيز الجهد وتحقيق تحسين مستمر في العمل	180	4,04	0,207
مستوى قبول للمهام الإضافية مقابل مكافآت مالية تشجيعية	180	3,88	,649
قبول التنقل إلى وكالات بعيدة مقابل علاوات	180	3,25	1,414
مدى تأثير المكافآت المجزية على الانضباط	180	3,92	0,379
مدى منح البنك مكافآت مالية للأداء المتميز	180	3,22	0,916
يوضح مدى تبني البنك للأفكار الجديدة	180	3,85	0,534
يوضح مدى تلقي العاملين الثناء والاعتراف عند أدائهم العالي	180	3,95	0,385
مدى توفر خيارات للتدريب التأهيلي لتعزيز الترقية	180	3,44	0,894
تأثير فرص الارتقاء الوظيفي على الارتياح في العمل	180	3,88	0,492
تأثير اشراك العاملين في القرارات على الالتزام بتطبيق القرارات	180	4,13	0,382

المحور الخاص بدور بتفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية

Statistiques descriptives

		Moyenne	Ecart type
اسهام التفويض في تسريع وتيرة تقديم الخدمات	180	4,02	0,128
حيز التفويض الذاتي في ضبط توقيت انجاز المهام وفق الأطر الزمنية المرسومة	180	3,94	0,330
مدى التفويض الذاتي في الاستجابة الفورية لمطالب المتعاملين وتسوية إشكالاتهم.	180	4,09	0,285
حيز الاستقلالية الوظيفية في المعالجة العاجلة لتعطل أجهزة الصراف واستعادة البطاقات	180	4,13	0,335
مدى الحرية الممنوحة في انتقاء آليات تنفيذ المهام	180	3,98	0,342
تنوع المهام العملية وانعكاسه على ديناميكية الأداء	180	3,92	0,402
اتخاذ القرار الذاتي في العمل ومدى الإحساس بالمساءلة عن نتائجه	180	4,07	0,260

المحور الخاص بدور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية

Statistiques descriptives

		Moyenne	Ecart type
تأثير التدريب في الحد من الأخطاء وزيادة دقة اتمام المهام	180	4,15	1,11
أثر التدريب في تحسين الانسيابية الزمنية وضبط المواعيد التنفيذية	180	3,5	0,87
أثر التدريب في تنمية مهارات التجاوب والتفاهم مع المتعاملين	180	4,01	0,105
أثر التدريب في تحسين التعامل مع المستجدات وإيجاد حلول فورية للعوائق الطارئة	180	4,01	0,105
اسهام التدريب في إيجاد حلول غير نمطية لتجاوز التحديات	180	3,7	0,72
مدى تأثير التدريب على التكنولوجيا الحديثة في تحسين المهارات	180	4,03	0,60
مدى تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة	180	3.64	0,60
مدى مساهمة التدريب في تعزيز استخدام أنظمة الحماية الإلكترونية	180	4,12	0,328

