

# دور استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية

## دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة صلاح الدين / أربيل

د.برزو همزه سليمان

بهشى كارگيزى كار، بهيمانگهى تهكنيكى كارگيزى همولير، زانكوى بوليتكنيكى همولير- اقليم كوردستان، العراق

### المستخلص

تناولت الدراسة الحالية دور استراتيجية التمكين في تحقيق الميزة التنافسية، و حاولت عرض إطار نظري حديث لأبرز ما قدمه الكتاب والمفكرون بشأن متغيري الدراسة، فضلاً عن إطار عملي لأراء عينة مختارة ضمن عينة الدراسة، إذ عُدت إستراتيجية التمكين متغيراً مستقلاً بأبعادها الفرعية المتمثلة في ( المشاركة بالمعلومات، امتلاك المعرفة، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، المكافآت )، و قد حظيت باهتمام واسع في السنوات القليلة الماضية بالرغم من جذورها التاريخية التي تمثلت بإحدى الاستراتيجيات المهمة لإدارة الموارد البشرية التي توصف بكونها شريكاً استراتيجياً مهماً يشارك في الإستراتيجية العامة للمنظمة.

في حين عدّ الميزة التنافسية متغيراً معتمداً حيث أصبح ضرورة حتمية استجابة للتغيرات البيئية و لمواكبة البيئة الخارجية وفي ضوء ذلك أصبح من الضروري بيان أهم المتطلبات التي تمكن المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية من خلال بناء منظمات ممكنة على مسايرة هذا التنافس والتطور.

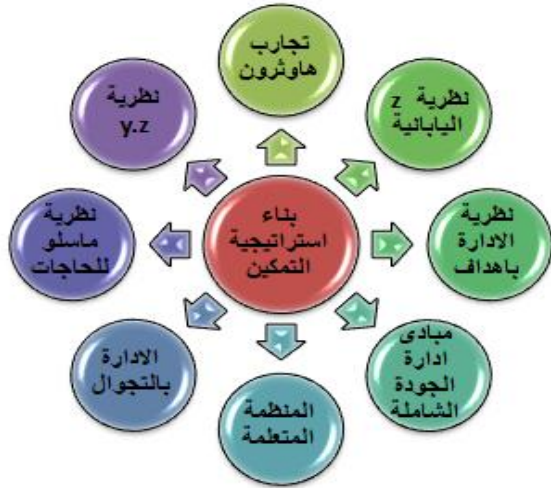
وقد هدفت الدراسة الإجابة عن جملة التساؤلات التي شكلت المشكلة المفاهيمية والتطبيقية أولاً، واختبار النموذج الفرضي للعلاقة والأثر بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد ثانياً. أجريت الدراسة على عينة تتكون من ( 164 ) فرداً من التدريسيين في جامعة صلاح الدين، معتمدين في ذلك استارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني. واستخدمت عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( spss ). وبرهنت النتائج تحقق اغلب الفرضيات بدرجات متفاوتة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات وتجسد من أهمها بان إستراتيجية التمكين تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية . وقد خرجت الدراسة بجملة من التوصيات الضرورية للكليات المبحوثة باتجاه التركيز والاهتمام بإستراتيجية التمكين والميزة التنافسية ، فضلاً عن تقديم بعض المقترحات بصد الدراسات المستقبلية.

**الكلمات الدالة:** اتجاهات، طلبة، الخطاب الديني، الفضائيات الدينية المتخصصة.

### 1. المقدمة

العاملين والتركيز عليها، لما له من أثر فعال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، حيث انها وسيلة جيدة للتعامل مع العنصر البشري وإدارته بشكل يحقق التفوق والنجاح للمنظمة لأنه يعد بمثابة رأس المال الثمين غير الملموس هو (رأس المال الفكري) ومورداً مهماً من موارد المنظمة، كما انه الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عهد العلم والمعرفة والثورة المعلوماتية، وان موضوع الميزة التنافسية يعد من المواضيع التي تشغل المنظمات كثيراً، إذ يقضي المديرون جزءاً كبيراً من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع كونه يلعب دوراً كبيراً في مصير منظماتهم، وقد شهدت العقود الأخيرة التعمق في هذا الموضوع من قبل المنظمات

في ظل التطورات التكنولوجية الهائلة وظهور الأزمات المتعاقبة والضغوط المصاحبة للمنافسة العالمية والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، تهتم المنظمات بتبني مفاهيم إدارية حديثة لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي ليست ببعيد أن تولى العديد من المنظمات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية من خلال تبني مفهوم استراتيجية تمكين



الشكل (1) الإسهامات الفكرية التي ساعدت في بناء استراتيجية التمكين

المصدر: من إعداد الباحث

ولغرض بلورة مفهوم إستراتيجية التمكين بشكل سليم سيتم عرض بعض الآراء والتصورات الخاصة للكتاب والباحثين في هذا المجال في جدول رقم (1)

جدول (1)

تعريف إستراتيجية التمكين على وفق المنظور الزمني

التعريف	الباحث		
	ا لصد فحة	ا لسد ة	
العملية التي يقوم من خلالها المديرين على مساعدة الآخرين في اقتناء واستعمال القدرة اللازمة لاتخاذ القرارات التي تؤثر في أنفسهم وعملهم.	3	2 00	Shemer hon et. al.
تشجيع العاملين لإنتاج المزيد من الأفكار واتخاذ مزيد من المبادرة.	6	2 00	Kotler
منح السلطة لأعضاء الفريق مع القليل من السيطرة على وظائفهم.	3	2 00	Foster
يمثل في منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها.	2	2 00	شريف
يمثل إستراتيجية التمكين عمليات بواسطتها يمكن العاملين الآخرين وبمساعدهم على امتلاك القوة لتحقيق التأثير في جوانب مختلفة.	3	2 00	Shemer horn
عبارة عن إبداع العاملين وإطلاق قوتهم وذلك من خلال منحهم الحرية والموارد والمعلومات لاتخاذ القرارات بفاعلية.	5	2 00	Daft
العاملون لديهم صلاحية اتخاذ القرارات في فعل أي شيء يروونه ملائماً وضروريا لإرضاء الزبون.	6	2 00	Robbin & Decenzo
منح العاملين المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات.	1	2 00	Noe.et. al.
	6	6	

بالنسيق مع الجهات البحثية من أجل التوصل إلى الأسرار والأسس التي تستطيع من خلالها المنظمة الحصول على ميزة تنافسية في السوق. ففي ظل المنافسة وسرعة التغير في رغبات واحتياجات العملاء تسعى المنظمة إلى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق، واكتساب ميزات تنافسية قوية ودائمة لتواجه حدة المنافسة.

بناءً على ما تقدم، يهدف البحث إلى بناء إطار نظري وميداني لإظهار تأثير استراتيجية التمكين في تحقيق الميزة التنافسية من خلال وصف وتشخيص متغيراتها، وكذلك تحليل العلاقة والتأثير لتلك المتغيرات وتقديم التوصيات والمقترحات للكليات والباحثين في هذا الموضوع مستقبلاً.

## المحور الأول

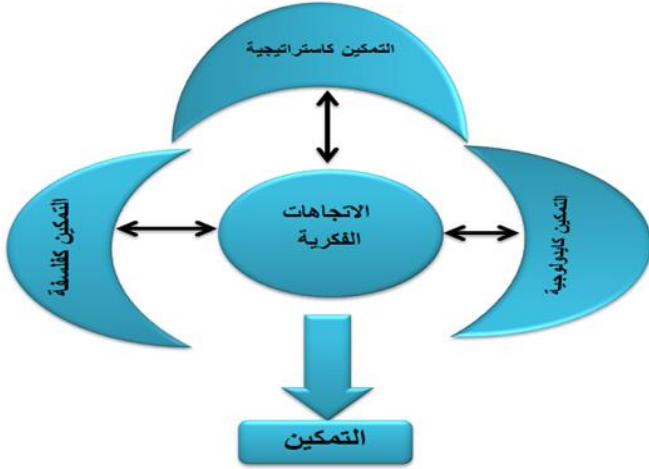
### الجانب النظري

#### أولاً: استراتيجية التمكين

##### 1- المفهوم

يعد التمكين أحد المفاهيم البارزة في نظريات وتطبيقات الإدارة الحديثة (Labianca, et.al., 2000, 236)، حيث يشير (ملحم، 2006، 16) إلى أن ظهوره لم يكن مفاجئاً، وإنما كان نتيجة للتطورات التراكمية في الفكر الإداري لفاهيمه المختلفة بشكل عام والمفاهيم التي تتعلق بالموارد البشرية بشكل خاص.

ويمكن إرجاع الجذور العملية والنظرية لإستراتيجية التمكين إلى أفكار المدرسة السلوكية (الشقاوي، 2002، 6)، حيث بدأ منذ سنة 1920 التركيز على الجوانب الإنسانية يتطور ويؤثر في الفكر الإداري (Schermerharn، 16.2002) وبرزت المدرسة إلى الوجود بوصفها رد فعل على أفكار المدرسة الكلاسيكية المتمثلة بإهمال الجانب الإنساني ونظراتها إلى العامل على أساس انه آلة بيولوجية يمكن التحكم به عن الطريق الإغراء المادي وأفرزت هذه المدرسة العديد من النظريات والاتجاهات الفكرية في الإدارة المستندة إلى الفلسفة الحقيقية لها، ثم بدأت نظريات أخرى تركز على الجوانب المعنوية وجعلت منها مفهوماً مستقلاً وتتمحور فلسفة هذه النظريات ب (المشاركة، الحرية، وتقدير الفرد، تدريب، تفويض، تعاون، واحترامه..)، وهذه النظريات والتوجهات ذات علاقة مباشرة وغير مباشرة بإستراتيجية التمكين ويمكن تلخيص أهم إسهامات الفكر الإداري من خلال الشكل الآتي:-



شكل (2) الاتجاهات الفكرية للتمكين العاملين

المصدر: من إعداد الباحث  
2- الأهمية:

إن العديد من المنظمات تبنت اليوم إستراتيجية التمكين وحاولت وضعها موضع التنفيذ في ظل الأهمية التي حققتها هذه الإستراتيجية، سواء كان على الصعيد الفردي أو منظمي كما أشار كل من (Breadwell&Holden، 2001، 576،) و (Applegarth&posner، 1999،) إلى إن إستراتيجية التمكين فوائد عديدة سواء على مستوى المنظمة أو العاملين كما يضمه الجدول رقم (3).

جدول (3)

فوائد إستراتيجية التمكين على صعيد العاملين والمنظمة

للعاملين	للمنظمة
1. زيادة مستوى الرضا عن العمل.	1. زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة.
2. زيادة السيطرة على المهام اليومية.	2. تخفيض التكلفة.
3. الشعور بملكية العمل.	3. تحسين الجودة الربحية والإنتاجية.
4. زيادة الثقة بالنفس.	4. زيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في السوق.
5. خلق فرص العمل.	5. تعزيز الولاء والتزام.
6. الحصول على المعارف ومهارات جديدة.	6. تخفيض دوران العمل (تقليص الأوقات).
7. ارتفاع مقاومة ضغوط العمل.	7. زيادة فاعلية الاتصالات.

Source: Breadwell, lan&amp;Holden, len,

2001, Human resource management, 3<sup>rd</sup>.ed, p.576.

ولعل (Blanchard، et.al، 1996، 21) كانوا من أكثر الباحثين دراسة وتنظيراً في إستراتيجية التمكين قد أشاروا بدقة أكبر وتفصيل أوسع إلى أهمية التمكين من خلال المؤشرات الآتية:

عملية مشاركة الصلاحيات مع المرؤوسين مما يعزز ثقتهم في قدرتهم على أداء وظائفهم بإيمانهم بأنهم مشاركون مؤثرون تجاه المنظمة.	4	2	00	7	Bateman & Snell	0
عملية تحويل سيطرة وسلوك العمل الفردي من المديرين إلى العاملين.	5	2	00	8	Mejia, et.al	0
تقاسم السلطة مع الآخرين.	2	2	00	9	Hitt, et.al.	1
ظاهرة واقعية جوهرية تقع في أربعة مدارك مختلفة هي المعنى والكفاءة، والأثر، وتحقيق الذات.	1	2	01	0	Ali, et.a	2
إستراتيجية التمكين هو نقل السلطة والمسؤولية للعاملين بحيث ضمن حدود معينة.	2	2	01	0	Gill, et.al.	3
منح العاملين السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية.	1	2	01	1	الساعدي	4

المصدر: من إعداد الباحث

ونستنتج من الجدول (1) بأن هناك اتفاق على منح السلطة والمسؤولية في وجهات النظر حول مفهوم التمكين على الرغم من وجود التباين إذ إنه لم تصل إلى حدود التناقض والاختراق، بالإضافة إلى أن مفهوم إستراتيجية التمكين وليد نهاية القرن العشرين مما يدل على إمكانية استيعاب هذا المفهوم للمزيد من المعرفة والإسهام الفكري الجديد بغية تأصيله ضمن إطار مفاهيمي متكامل يسود اعتقاد كبير نسبياً بأن التفويض مرادف للتمكين وفي الواقع إن هذا الاعتقاد غير صحيح حيث إن التفويض يعني نقل السلطة إلى شخص آخر للقيام بنشاطات معينة أي أنها تسمح للعاملين باتخاذ القرار من خلال تحول سلطة صنع القرار من مستوى تنظيمي إلى أدنى خلال جدول (2).

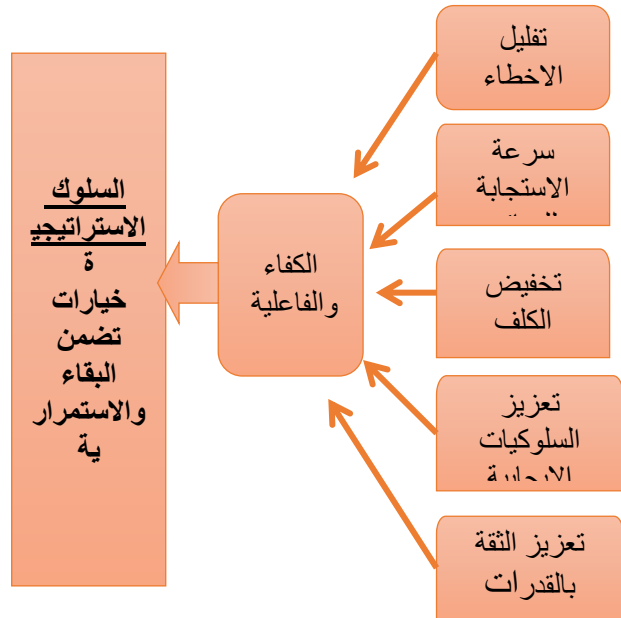
الجدول (2)

أهم الفروق بين التمكين والتفويض

التفويض	التمكين
نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس، ليقرر فيقرر
تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة	تتاج صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه
تظل المسؤولية ومسؤولية من فوض.	النجاح ينسب للموظف الممكن والفشل مسؤوليته.
في التفويض، يقاد الموظف.	تتاح للموظف قيادة ذاتية.
المعلومات تتاح على قدر جزئية	المعلومات المتوفرة بين الرئيس والمرؤوس.
إن أخطاء الفرد قد تسحب التفويض.	أن أخطاء الفرد يتحرى عن السبب ويعالجه.
التفويض قد يكون موفقاً وناجحاً وقد يلغي أو يعدل نطاقه أو عمقه.	التمكين يمثل ثقافة وخياراً إستراتيجياً مستمراً.

ويشير الكثير من الباحثين على أن التمكين هي حصيلة مجموعة من الاتجاهات الفكرية التي ساهمة في بلورة المفهوم بشكل نهائي والشكل (2) يبين ذلك.

1. إسهام إستراتيجية التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة قد تصل إلى (45 %).
2. تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن بنسبة قد تصل إلى (50 %).
3. تخفيض الكلف بين (10 % - 15 %).
4. يؤدي إلى تعزيز المواقف السلوكية لدى العاملين كالرضا والولاء والالتزام.
5. تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية التي يمتلكها الأشخاص. والشكل ادناه يوضح ذلك:-



الشكل (3)

مؤشرات أهمية التمكين ودورها في فاعلية المنظمات  
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر العلمية

### 3- الدوافع:

شهدت المنظمات في الآونة الأخيرة الكثير من المحددات والتحديات مما فرضت عليها مواجهتها من خلال عمليات تحديث وتطوير متعاقبة ومتشاركة ليس من الجانب التقني فحسب بل يجب أن يمتد إلى الجانب البشري فالأفكار أو العمليات التنظيمية والإدارية التي تؤثر بدورها في

الالتزام	توزيع المهام	الموارد	المشاركة في اتخاذ	الرقابة	المهارات	المحافظ والمكافآت	فريق العمل	الهيكل التنظيمي	الحرية والاستقلالية	القوة والسلطة	المعرفة	المشاركة بالمعلومات	السنة	البعد	ت
														B	1
													1	oew	
													994	n&	
														La	
														wer	
													1	S	2
													995	iom	
														ons	
														B	3
													1	alan	
													996	cha	
														rd	
													1	E	4
													997	rste	
														d	
													1	L	5
													998	ooy	
														B	6
													1	alan	
													999	cha	
														rd	
													2	D	7
													001	aft	
													2	D	8
													003	aft	
													2	N	9
													003	oe	
													2	H	1
													006	oms	0
														trei	
														n	
														Y	1
													2	ukl	1
													006	&B	
														eck	
														er	
														المجموع	
														المعدل	
														% 100	

8 5 7 8 7 5 3 3

جودة المنتجات السلعية والخدمية والمعلوماتية التي تقدمها المنظمة  
وقد أشار (Daft، 2001، 502) إلى الدوافع الآتية للتمكين

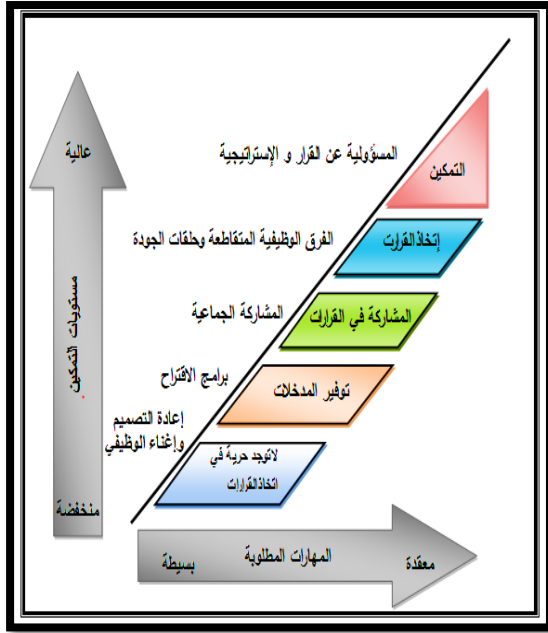
1. إستراتيجية التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية حاجات الزبائن فضلاً عن السرعة في الاستجابة إلى جانب الكلفة المنخفضة والخيارات المقدمة.

2- يعد إستراتيجية التمكين خطوة محممة في تحقيق التعلم التنظيمي

(Organizational Learning)

3 الحد من التكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

مستوى التمكين يمتلك العاملين قوة التأثير والتغيير في ميادين مهمة كأهداف، الهيكل التنظيمية، وأنظمة المكافأة.



الشكل (4)

مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين

Source: Daft, Richard L., (2001), Organization Theory and Design, South-Western College Publishing Ohio. P. 505.

ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage Concept

1- المفهوم:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة مميزة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال. فهي تمثل عصراً مما حيث يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها. وترجع بدايات هذا المفهوم إلى نهايات القرن العشرين حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع وخاصة بعد ظهور كتابات «مايكل بورتر Michael porter» - أستاذ الإدارة الاستراتيجية بجامعة هارفارد- بشأن استراتيجية التنافس والميزة التنافسية. ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها. (خليل، 1998، ص 79) ومن بين ما قدم لهذا المفهوم من تعاريف ما يلي: عرف «مايكل بورتر Michael porter» الميزة التنافسية بأنها: «تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة أية مؤسسة أن تخلقها لربانها عندما تتمكن من أخذ أسعار

4- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر تمكهم من اكتساب إحساس أكبر وبالإنجاز في عملهم.

4- أبعاد إستراتيجية التمكين:

أشارت البحوث والدراسات المتخصصة إلى ضرورة توافر أبعاد إستراتيجية التمكين التي تعد أساساً لاعتماد إستراتيجية التمكين في المنظمة ويمكن تسليط الضوء على هذه الأبعاد عن طريق إسهامات الباحثين الذي تناولوا عرض إستراتيجية التمكين وتحديد أبعادها من وجهات نظرهم المختلفة والتي يمكن إيجازها بالجدول (4).

جدول (4) أبعاد إستراتيجية التمكين

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

من خلال معطيات الجدول (4) حول أبعاد إستراتيجية التمكين نلاحظ وجود تباين في إسهامات الباحثين إلا أن ذلك لا ينطبق على الأبعاد الآتية والتي حصلت على أعلى النسب وهي:

1. المشاركة بالمعلومات (73%)
2. امتلاك المعرفة (73%)
3. القوة والسلطة (55%)
4. الحرية والاستقلالية (27%)
5. فريق العمل (27%)
6. المكافآت (45%)

بين الباحثون (Ford, et.al., 1995، 24) و (Daft، 2008، 246) و (Daft، 2001، 500) و (Daft، 2008، 246) مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين بخمس مراحل رئيسة، يلاحظ من الشكل (5) تدرج المهارات لإكساب العاملين القدرات اللازمة لتمكينهم فيها تبدأ بالمهارات البسيطة ذات الأنشطة الاعتيادية التي تكون فيها درجة التمكين منخفضة وتنتهي بالمهارات المتعددة والمعقدة والتي تكون فيها درجة التمكين عالية.

المرحلة الأولى: تبدأ مع إعادة تصميم الأعمال Job Redesign بما يحقق الإثراء الوظيفي للعاملين وإغناء مسؤولياتهم تجاه الأعمال القائمة بها.

المرحلة الثانية: تشجيع العاملين على تقديم المقترحات.

المرحلة الثالثة: تختص بمنح العاملين الذين يمتلكون المهارة والقدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات.

المرحلة الرابعة: تشكيل فرق العمل بأنواعها المختلفة ومنها حلقات الجودة وفرق المهارات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل ذاتية القيادة وفرق المشاريع الخاصة.

المرحلة الخامسة: ينهى بمستوى إستراتيجية التمكين الكامل حيث يشارك العاملون بفاعلية في تحديد إستراتيجية المنظمة، كما يمنحون سلطة صلاحية اتخاذ القرار ويسيطرون على أداء أعمالهم. وفي

## الجدول (5)

## تعريف الميزة التنافسية على وفق المنظور الزمني

ت	السنة	الباحث	التعريف
1	2000	( Lynch ) 153 : 2000	القدرة على انتاج وتقديم شيء منفرد تتمتع بها المنظمة عن بقية المنافسين.
2	2001	(هامان، 2001: 652)	حالة اقتدار وتميز تنفرد بها المنظمة عن غيرها من المنظمات العاملة في المنظمة، حيث تستطيع المنظمة من خلال هذه الميزة وتعزيز مركزها التنافسي، وزيادة الحصة السوقية.
3	2001	(البروري، 2001: 75)	امتلاك المنظمة قدرات، وخصائص، وسمات، وقابليات، ومهارات، ومعرفة، ومعلومات تمنحها قوة داخلية ديناميكية للنفرد عن المنافسين من خلال استجابة أبعاد تلك القدرات لقيم المستفيدين وحاجاتهم من السلع والخدمات.
4	2002	(القطب، 2002: 44)	الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية نحو منافع المستفيدين.
5	2002	(بنو حمدان، 2002: 37)	قدرة تمتاز بها المنظمة عن سائر المنظمات وتأتي من مجالات متعددة منها السعر والكلفة، المنتج، والتركيز على سوق معينة
6	2003	( Dessler ، 2003 : 56 )	مجموعة العوامل التي تميز منتجات المنظمة عن المنافسين بهدف زيادة الحصة السوقية.
7	2004	(مصطفى، 2004: 19)	تتمثل الميزة في تمييز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز بأسلوب ناجح وربحية أفضل.
8	2004	(العاني، 2004: 81)	أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في توليد قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم، ويمكن أن تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن.
9	2005	( Hofer ، 2005 : 6 )	إنها المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها.
10	2007	( Stevenson ، 2007 : 4 )	إنها تهدف عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون في سبيل امتلاك الزبون السلعة أو الخدمة.
11	2007	(صديقي وعجيلة، 2007: 5)	القدرة على تحقيق رغبات المستفيدين كون أن الزبون هو الحكم في السوق فإرضاءه يعد الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة من أجل تحقيقه.
12	2007	(نجم، 2007: 273)	القدرة على تفوق المنظمة على المنافسين في واحد أو أكثر من خصائص وأبعاد الأداء الاستراتيجي (الكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية، الإبداع).

المصدر: من إعداد الباحث

## 2- أهمية الميزة التنافسية Competitive Advantage Importance

الميزة التنافسية أهمية كبيرة في حياة المنظمات بغض النظر عن طبيعة ونوع النشاط الذي تزاوله فمن خلالها يمكن للمنظمة البقاء والنمو والاستمرار في بيئة شديدة المنافسة، وتظهر هذه الأهمية من خلال الآتي:-

أقل مقارنة بأسعار المنافسين مع تقديم منافع متساوية، أو أن تقدم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة في السعر». (المطيري، 2012، ص 21)

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء المنظمات، ومن النادر أن تمتلك منظمات الأعمال سبقاً تنافسياً على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياساً للمنافسين الآخرين، نظراً لمحدودية موارد المنظمة من جانب، وعمل قرارات مبادلة لغرض بناء قدرات مميزة تستند وتبديل التأثير مع الجدارات المميزة للمنظمة من جانب ثاني، وهكذا فالميزة التنافسية تعد مفتاحاً لنجاح منظمات الأعمال.

❖ يرى (خليل، 1998: 80) إن تطوير الميزة التنافسية أصبح هدفاً استراتيجياً تسعى المنظمات الهادفة لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ التنظيمي الجديد، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات الزبون، أو القيمة التي يسعى للحصول عليها من الخدمة، مثل الجودة العالية وبالتالي فهي تشغيل لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف:-

- 1- إنتاج قيمة للعملاء تلي متطلباتهم.
- 2- التميز عن المنافسين.

❖ وحسب (Porter) الأستاذ بإدارة الأعمال بجامعة هارفارد هناك طرائق عديدة لاكتساب الميزة التنافسية لأي منظمة، وهي:-

- 1- ميزة التكلفة: إذ تقدم المنظمة نفس الخدمات التي يقدمها المنافسون ولكن بتكاليف أقل.
- 2- ميزة الأفضلية: إذ تقدم خدمات أفضل عند نفس الأسعار التي يقدمها المنافسون.
- 3- ميزة التركيز: إذ تركز في تقديم خدمات محددة وتبدع في إنتاجها.

❖ حيث عرفها كل من (Hofer & Schendel) بأنها الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد (الزعي، 137، 2005).

❖ وأشار (المعاضدي، 23، 2006) على أنها القدرة على التميز والسيطرة على أسعار استثنائية تفوق الكلف الإضافية للقيام بذلك.

ويمكن توضيح وجهات نظر وفلسفة وقناعات الباحثين الكتاب حول مفهوم الميزة التنافسية من خلال الجدول (5).

وشركة "Apple" التي كانت الأولى من ابتكرت الحاسوب الآلي الشخصي.

2- دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع عملاء جديدين أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.

3- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في الحصول عليها.

يركز جوهر الميزة التنافسية على القيمة التي يمكن للمنظمة، أن تخلقها لعملائها، والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين على الرغم من تقديمها لنفس المنتج، أو شكل تقديم سلع وخدمات فريدة، تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها، وهذا لضمان ولائهم، وبالتالي خلق سمعة وصور للمنظمة في أذهانهم، مما ينتج عنه البقاء في السوق.

#### 4- أبعاد الميزة التنافسية The Competitive Advantage Distances

ويعتمد البحث الحالي على الأبعاد التي عليها الاتفاق الأكثر من قبل الباحثين والتي تتلاءم مع المتغير المستقل والمتمثل بإستراتيجية تمكين العاملين وسوف نعرض الأبعاد على النحو الآتي:-

❖ أتفق العديد من الباحثين (Van&Miller، 77: 1984) و (Wheelwright، 77: 1984) و (Garver، 36: 1994) على ضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية حول الأبعاد التنافسية، والتي تحقق أهداف المنظمات ويضمن لها الاستمرار والبقاء والنمو.

❖ ولقد رأى Slack et al (51: 1998) أن الميزة التنافسية لها خمسة أبعاد وهي: الكلفة، النوعية (الجودة)، المرونة، الوقت (السرعة) وأخيراً الإبداع والابتكار.

❖ في حين يرى (Krajewski & Ritzman، 33: 1999) إن المنظمة تسعى للاهتمام بحاجات الزبائن ورغباتهم وتحويل هذه الحاجات باتجاه مجالات أو قابليات مستهدفة تسمى ابعادا تنافسية وهي الأبعاد التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم منتجاتها وتلبية الطلب في السوق من خلالها تحقق المنظمة ميزة تنافسية.

❖ بين (الزعبي، 2005: 162-163) أن الميزة التنافسية تتركز في أي منظمة في واحدة أو أكثر من النقاط التالية: التميز، الكلفة، الإبداع، النمو والتحالفات.

❖ وبناء على ما سبق يرى الباحثان أن أبعاد الميزة التنافسية تشمل الآتي:

(1) في وجهة نظر كل من (Bossman and Phatak، 1989: 89) تعد الميزة التنافسية عاملاً مهماً وجوهرياً لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها واتجاهها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل والمتغيرات لدعم الميزة التنافسية وانبثاق الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

(2) أشار (Czepil، 1992: 40) إلى أنها تمثل الميزة التنافسية مؤشراً جيداً على أن المنظمة في موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أفضل من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاءً قياساً بالمنافسين، مما يجعل زبائنها أقل تعرضاً لهجات عروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.

(3) بين (Ma Cmillan & Tampoe، 2000: 89) إن الميزة التنافسية تمثل معياراً مهماً للمنظمات الناجحة لأنها هي التي توجد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم تام بها.

(4) ويشير (Lyanch، 2000: 153) إلى أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الاستراتيجية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية وهو ما دفع بعض المفكرين والكتاب إلى القول " يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها ميزة تنافسية".

(5) يؤكد (Lynch، 2003: 152) على أن الفائدة الحقيقية التي تحصل عليها الشركة من المزاي، هي ان المنافسين لا يستطيعون تقليدها، ولهذا فالميزة التنافسية يجب أن تكون مغروسة وبعمر في موارد، مهارات وثقافة المنظمة.

بالاستناد على ما تقدم يرى الباحث أن أهمية الميزة التنافسية تنبع من التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر وفي المستقبل، أصبحت بأمس الحاجة إلى ما يميزها عن بقية المنظمات الأخرى من أنشطة أو قدرات أو موارد لكي تتمكن من البقاء والمنافسة في بيئة اليوم والمستقبل نتيجة تلك التحديات، لذلك فان المنظمة لا بد ان تسعى للحصول على ميزة تنافسية من خلال تدريب وتطوير عاملها.

#### 3- أهداف الميزة التنافسية Targets of The Competitive Advantage

وضح (السلمي، 2001: 104-105) من بين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال تكوين ميزة تنافسية من خلال :

1- إيجاد فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة "Motorola" التي تعد الأولى من ابتكرت الهاتف المحمول،

## جدول (6)

## أبعاد الميزة التنافسية وفقاً لآراء الباحث

ت	الباحث أو الكاتب	التسمية	أبعاد الميزة التنافسية
1	Schroeder, 1985 : 41 – 42	أهداف العمليات	الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم
2	Skinner , 1986 : 29	التنافسية	الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم
3	Buffa & Sarin , 1989 : 11	أبعاد الاستراتيجية التنافسية	الكلفة، الجودة، المرونة، التحفيز، الاعتمادية
4	Wild , 1989 : 15	المزايا التنافسية	الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع
5	Leong & Snyder , 1990 : 110	أبعاد محتوى استراتيجية الإنتاج والعمليات	الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع
6	Russell & Taylor III , 1995 : 16	القدرات التنافسية	الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم
7	Adam & Ebert , 1996 : 19	الأسبقيات التنافسية	الكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة
8	Roth & Miller , 1996 : 125	عوامل نجاح التصنيع	الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم
9	Gilgeous , 1997 : 39	أهداف الأداء	الكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية، السرعة
0	Evans , 1997 : 86 – 88	الأسبقيات التنافسية	الكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع
1	الطبي، 2000: 44	القدرات التنافسية	الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم
1	Schroeder & Flynn , 2001 : 167	الأداء الصناعي	الكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية
2	الريبيعي، 2001: 22	أهداف العمليات	الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم
3			

تأسيساً على ما تقدم يتفق الباحث مع آراء الكتاب والباحثين بتسمية هذه الأبعاد بأبعاد الميزة التنافسية وتشمل (الجودة، السرعة) وإضافة (الدقة، الأمان والسرية، الرضا) ، حيث تساند الدراسة هذه الأبعاد وتعمدها في إطار أتمودجها، لذا فهي تُركز عليها لغرض معرفة المزيد من هذه الأبعاد من خلال تقديم شرح واضح لكل بعد من هذه الأبعاد:

## 1- الجودة: Quality

أشار (الدرادكة، مأمون والشليبي، طارق، 2001) إلى مجموعة من الصفات والخصائص التي يميز بها المنتج أو الخدمة والتي تلبي حاجات المستهلكين سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء المستهلكين (المستفيدين) وإسعادهم.

ويؤكد (Pollock, 4, 2002: ) على أن مفهوم الجودة أصبح ذات أهمية إستراتيجية بعد أن تبين أنها تمثل العامل الأساسي في نجاح المنظمات وتفوقها، لذا فهي إحدى الأسبقيات التنافسية الأكثر أهمية للمنافسة بين المنظمات على مستوى الأسواق المحلية والعالمية، لأنها شكلت مفتاح المنظمة لمواجهة المنافسين.

❖ ويرى (أحمد، 2004: 8) أن الجودة لها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه، أو بعبارة أخرى هي القدرة على الحصول على أكبر قدر من الرضا مقابل أقل معدل استهلاكياً لمدخلات عملية الإنتاج.

❖ وعرف (حداد، 2007: 167) عن (Evans) الجودة بأنها "الملاءمة لغرض الإستعمال وتعتمد على إدراك متطلبات الزبون"، فالزبون يسعى للحصول على سلع ذات جودة أعلى بالاعتماد على المفاضلة بين السعر والجودة، وتسعى منظمات الأعمال إلى الفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات الزبون في كلا الجانبين، إذ لم يعد السعر وحده يحقق التميز لمنظمات الأعمال لذلك فهي تسعى اليوم إلى تحقيق جودة أعلى في سلعتها أو خدماتها، وأن تحقق مستوى أعلى من خلال التأكيد على الجودة، وتعني الجودة خفض الكلف من خلال جعل كلف المييب أقل ما يمكن، ويمكن تحديد مفهوم الجودة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة وهي:-

1) جودة التصميم (Design Quality)

3) جودة الخدمة (Service Quality)

2- السرعة: Velocity

ذكر (Evans, 120: 1993) أنه يُعبر عن الوقت من خلال اعتمادية التسليم ويقصد بها مدى التزام المنظمة بمواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبون وكذلك يعبر عن الوقت بسرعة التطوير وتحسب من بداية ولادة الأفكار الخاصة بالمنتجات وحتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج.

❖ وأضاف (Stone brake & Leong, 53: 1994) إنه من الوسائل المميزة عن الوقت سرعة التسليم وتقضي قدرة المنظمة تقليل الوقت الخاص بتسليم المنتج من خلال الفرق بين تلقي طلبية الزبون وتليتها.

❖ أضاف (النجار، 1997: 410-411) أنها طريقة لتشغيل الأعمال المتكررة التي تركز على الجهود المستمرة للقضاء على الانحرافات والفاقد في العملية الإنتاجية، وهي تركز على التدفق السليم للموارد في منظومة التشغيل.

❖ وأضاف (مصطفى، 2001: 366) إلى أن التنافس بين المنظمات يكون على أساس اختصار الوقت في ابتكار وتقديم منتج جديد وفي إنتاج وتقديم المنتج، وتسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه دون تأخير.

❖ وأشار (جواد، 2002: 128) إلى أن التحولات السريعة التي



القياس، التجميع وإعداد البيانات.

❖ أما (المغربي، 2002) فذكر أن الدقة تعني أن تكون المعلومات في الصورة الصحيحة خالية من أي خطأ وعلى درجة كبيرة من الدقة حتى يمكن الاعتماد في تقدير احتمالات المستقبل ومساعدة الإدارة في تصور واقع الأحوال.

❖ وبين (الصيرفي، 2003، 278) أن العمليات المنظمة تتم بدقة ودون خطأ لتقدم خدمة متوافقة مع رغبات العميل.

#### 4- السرية والأمان Confidentiality and Safety

عرفه (السالمي، 2000: 294) بأنه مجموعة من الإجراءات والتدابير الوقائية التي تستخدم سواء في المجال التقني أو الوقائي للحفاظ على المعلومات والأجهزة والبرمجيات إضافة إلى الإجراءات المتعلقة بالحفاظ على العاملين في هذا المجال.

❖ أما (المشهداني، 2001) فقد عرفه بأنه الحفاظ على المعلومات المتواجدة في أي نظام معلوماتي من مخاطر الضياع والتلف أو من مخاطر الاستخدام غير الصحيح سواء المتعمد أو العفوي أو من مخاطر الكوارث الطبيعية.

❖ وجاء في تعريف المنظمة الأمريكية للتكنولوجيا والمقاييس (CNCS، 1994) أن مصطلح الأمن السرية تعني "حماية المعلومات والعناصر التي تساهم في ذلك كالمكونات المادية المستخدم في معالجة وتخزين ونقل المعلومات".

❖ من الواضح أن التعريفات جميعها اتفقت على أن أمن وسرية المعلومات لا بد من أن يشمل في جملة الغرض منه تحقيق (السرية، السلامة، والتوفير) وهو ما يسمى بالثالث أو المثلث ويختصر بالإنجليزية (CAI) اختصاراً للمصطلحات (Availability, Confidentiality, Integrity).

❖ وبناء على ذلك يمكن للباحث أن يضع تعريفاً إجرائياً لأمن وسرية المعلومات بأنه "مجموعة الإجراءات المستخدمة لتوفير سلامة وسرية وتوفير المعلومات حين طلبها وفق صلاحية دخول لنظام المعلومات المعروفة مسبقاً وموافقاً عليها.

❖ أشار (Whitson، 2003: 57) إلى أن المنظمات إذ تسعى

يشهدها عالم اليوم أدت إلى تزايد أهمية الوقت للمستفيد وازدياد المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات وانعكاس تأثيرها على المنظمات إلى تزايد الاهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح بعداً أساسياً تتنافس من خلاله المنظمات.

❖ أما (أستيوارت، 2007: 129) بين أنه تنامت الحاجة إلى الوقت وسرعة التسليم الفاعل بوصفه شكلاً من أشكال التمايز للمنظمة وبعدها تنافسياً لاغنى عنه في ظل تزايد أهمية الوقت للمستفيد وخاصة عند الإنتاج وفقاً للطلب والتنافس على أساس الوقت يتضمن ثلاثة جوانب وهي:

أ- السرعة في التسليم: والتي تقاس بمقدار الوقت الواقع بين تاريخ استلام طلب المستفيد وتاريخ تلبينه وعادة ما يطلق على هذا الوقت مدة الانتظار ويمكن التحكم بفترة الانتظار من حيث أمدها من خلال الاحتفاظ بالمخزون وبطاقة فائضة.

ب- التسليم بالوقت المحدد: ويقاس من خلال التكرار الذي تتم مقابلة وقت التسليم المتفق عليه معبراً عن ذلك بالنسبة المئوية للطلبات التي سلمت إلى الزبائن بالأوقات المحددة.

ت- السرعة في التطوير: ويقاس بمقدار الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد زاد إنتاجه، فكلما كان الوقت المنقضي لحظة توليد الفكرة حتى التصميم النهائي والإنتاج كان قصيراً كلما كان للمنظمة حافة قيادية تتفوق بها على المنافسين.

#### 3- الدقة: Accuracy

وعرفه (الكيلاني وآخرون، 2000: 21) أنه الخاصية التي تُعبر عن مدى خلو المعلومات من الخطأ، ومعنى آخر نسبة المعلومات الصحيحة إلى الكمية الإجمالية من المعلومات التي يتم إنتاجها خلال فترة محددة من الزمن، إلا أن الجدير بالذكر هو أن المستويات العالية من الدقة عادةً مات زيد من تكلفة الحصول عليها، لذلك توجد قطاعات معينة كتنسيير المخزون لا تحتاج إلى درجة عالية من الدقة في حين نجد أن قطاعات التأمين والبنوك تتطلب دقة كبيرة قد تصل أحياناً إلى 100 % وعليه عادة ما يتم تحديد المستوى المطلوب من الدقة على أساس تحليل التكاليف والعوائد.

❖ أشار (الحسنية، 2000: 368) إلى أنه دقة المعلومات

تنتج من دقة البيانات، لذلك وجب الحرص من الأخطاء التي تقع عند نقل البيانات، كالأخطاء التي تقع عند عملية تسجيلها أو فقدان أجزاء منها أو ترك بعضها دون تشغيل، أو استخدام ملف خاطئ لحفظ المعلومات، أو حتى التزوير المتعمد في البيانات، وعلى هذا تسعى المنظمات إلى تدعيم عمليات الرقابة والمراجعة الداخلية والخارجية إضافة إلى وضع قواعد خاصة بعملية

المباشرة والاستعانة بها بالرقابة الذاتية. وقد اعتمدت الدراسة الحالية على استراتيجية التمكين كونها إحدى الاستراتيجيات التي أعطت دلائل واضحة في إكساب المنظمة الميزة التنافسية المناسبة استجابة للتغيرات البيئية والتكنولوجية الهائلة ويمكن تحديد مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- 1- هل إن جامعة صلاح الدين تمتلك برامج لإدارة التمكين؟
- 2- ما هو أثر إتاحة المعلومات ومنح الحرية وامتلاك المعرفة في تطبيق استراتيجية التمكين في الجامعة المبحوثة.
- 3- ما هو اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية نحو تحقيق الميزة التنافسية للجامعة المبحوثة.

- 4- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين استراتيجية التمكين والميزة التنافسية مجتمعة ومنفردة.

#### ثانياً: أهداف الدراسة

##### تتجسد أهداف البحث بالآتي:

1. إيجاد العلاقة بين تطبيق إستراتيجية التمكين والميزة التنافسية.
2. الانتقال بالجامعة من تصميمها التقليدي وأساليبها الإدارية التقليدية إلى تصميمات مبتكرة تستوعب المفاهيم الحديثة في الإدارة.
3. التعرف على مدى إدراك العاملين في الجامعة بأنها منظمة تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية باستمرار.
4. قياس مدى استجابة جامعة صلاح الدين لإستراتيجية تمكين العاملين تطبيقاً على أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

#### ثالثاً: أهمية البحث

##### تستمد أهمية البحث الجوانب الآتية:

1. تعميق الفهم بين إستراتيجية التمكين والميزة التنافسية على الصعيدين النظري والتطبيقي، فعلى الصعيد النظري توفر الدراسة منظوراً أعمق عن إستراتيجية التمكين أما على الصعيد التطبيقي فإن دراسة إستراتيجية التمكين قد يحسن من إدارة العاملين والاستعداد لتحقيق الميزة التنافسية.
2. تتفق موضوعات هذه الدراسة مع توصيات الجهود المعرفية الدراسات والأبحاث المنجزة في هذا المجال وعلى وجه الخصوص الأجنبية منها التي أشارت إلى ضرورة بحث متغيرات الدراسة في عدة جوانب وفي بيئات مختلفة يمكن من خلالها الإلمام بالموضوعات المبحوثة..
- 3- تكمن أهمية الدراسة اقتصادياً في قدرتها على التوصل إلى نتائج إيجابية تشكل انعكاساً مهماً على الناتج القومي وذلك بتحسين أداء المنظمات بعامه وأداء الجامعات بشكل خاص عند تطبيقها

لتحقيق أمن وسرية معلوماتها فإن غايتها تحقيق الثالوث المسمى (CIA Triangle) وتعني السرية والخصوصية، التكاملية والسلامة، والتوفر والإتاحة، وتعتبر هذه العناصر أو المكونات بمثابة مبادئ أساسية لا بد من تواجدها.

1. السرية Confidentiality	2. التكاملية والسلامة Integrity	3. التوفر والإتاحة Availability
------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------

5- الرضا Satisfaction

❖ أشار (Owen, 2002: 40) إلى أن رضا المستفيد يُعد واحداً من قياسات أداء نظام إدارة الجودة، وعلى المنظمة أن تجمع المعلومات المتعلقة بإدراك الزبون حول مدى تلبية المنظمة لاحتياجاته إي إن قلة وجود المستفيدين غير راضيين لا يعني بالضرورة أن المستفيدين راضين ولكن قد يكونون من النوع الذي لا يعترض، أن الرضا يمكن أن يؤدي إلى ردود أفعال متعادلة (غير سلبية وغير إيجابية) بينما يؤدي انخفاض رضا المستفيد إلى ردود أفعال سلبية قوية.

❖ وعرفه (أبو علفة، 2003: 435) بأنه يتعلق برضا المستفيد ومدى قدرة المنظمة على إشباع احتياجاته، ويتطلب ذلك معرفة العوامل التي على أساسها يقيم المستفيد المنتجات أو الخدمات المعروضة في ضوء رغباته المطلوبة في المنتج أو الخدمة، مثلاً كقدرة الصابون على إزالة البقع بالنسبة لصابون غسيل الملابس، وتعد درجة تحقيق منتجات وخدمات المؤسسة لرغبات المستهلك من أهم العوامل التي يتم اعتمادها في تقييم أداء المنظمات.

❖ ويرى (كوتلر، 2007: 79) بأنه هناك جانب آخر يُظهر مفهوم رضا المستفيد كنتيجة لمفهوم القيمة، فهو يمثل حالة الإدراك للتعويض بالطريقة المناسبة نتيجة التضحية التي قام بها المستهلك أو (المستفيد) أثناء عملية الشراء.

المحور الثاني: منهجية البحث

1- مشكلة البحث:

تعد إستراتيجية التمكين إحدى أولويات الإدارات العليا، وينصب اهتمامها على المهارات البشرية وكيفية تطويرها، وعلى الالتزام الذاتي وكيفية تعزيز آفاق الاستفادة من طاقاتهم الكامنة عن طريق زيادة مستوى مشاركتهم في صنع القرارات واتخاذها وتخفيض آفاق الرقابة

الأوساط الحاسوبية و الانحرافات المعيارية و نسب الاتفاق للفقرات (X1- X25) المتعلقة بوجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بصدد تبني إستراتيجية التمكين من قبل الكليات المبحوثة و يعكس وسطاً حسانياً عاماً بلغ (3.15) يدل إلى مستواه الفوق الوسط أكده الانسجام الجيد في إجابات المستجيبين حيث بلغت نسبة الاتفاق (62.93%) والذي عكسه الانحراف المعياري العام (0.96). النتائج أعلاه تؤكد تبني إستراتيجية التمكين في الكليات المبحوثة بمستويات فوق الوسط ويتضمن هذا المتغير الأبعاد الآتية.

#### أ- وصف وتشخيص المشاركة بالمعلومات

أظهر الجدول ( 7 ) مستوى فوق الوسط لمشاركة بالمعلومات من وجهة نظر افراد العينة إذ بلغ الوسط الحساني المعدل لفقرات هذا البعد ( X1 – X5 ) (3.05) و بدرجة انسجام جيدة حيث بلغت نسبة الاتفاق المتوقعة (61.02%) لإجابات أفراد العينة التي عكسها الانحراف المعياري المعدل (0.87). ومن ابرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا البعد هي (x5) والتي تشير الى امتلاك افراد عينة الدراسة للمهارات الفنية و الإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها بمستوى فوق الوسط الحساني أكده الوسط الحساني (3.65) و بأنسجام جيد حيث بلغت نسبة الاتفاق ( 72.93%) وعكسه الانحراف المعياري (0.77).

بينما كان أقل نسبة اتفاق على الفقرة (X2) حيث بلغت (54.02%) هي تشير إلى درجة الانسجام المتوسطة لهذه الفقرة و المستوى المنخفض لها يعكسه قيمة الوسط الحساني البالغ (2.70) و الانحراف المعياري (0.82) والذي يشير إلى نسبة التشتت المنخفض في اجابات افراد العينة.

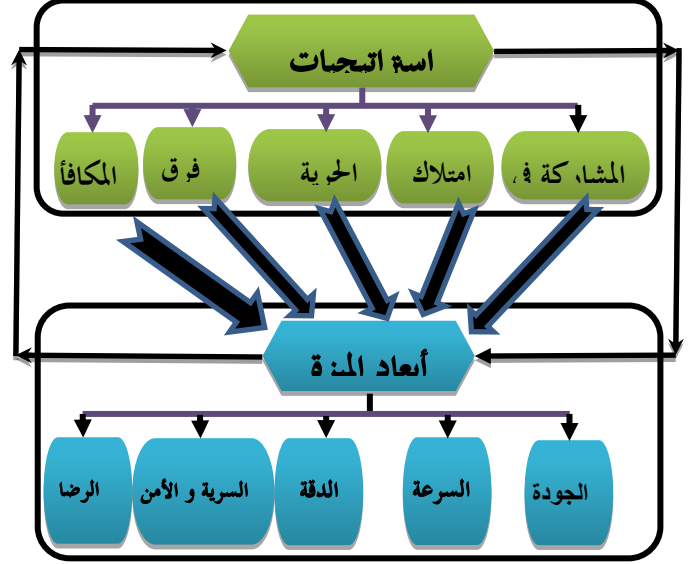
#### ب - وصف وتشخيص امتلاك المعرفة :

يتضح من تحليل المتغيرات التي تقيس بعد امتلاك المعرفة وجود معدل اتفاق ايجابي وبدرجة أهمية أعلى من بقية أبعاد إستراتيجية التمكين حيث بلغت نسبة الاتفاق (75.93%) بوسط حساني (3.80) يفوق الوسط المعياري و الذي يشير إلى مستوى فوق الوسط لهذا البعد و بانحراف معياري (0.82) وهذا يدل على أن بعد امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة للمعرفة كافية. ويشير الجدول (24) إلى أن الفقرة (X10) أستحوذ على أكبر درجة انسجام حيث بلغت النسبة المتوقعة للاتفاق (81.46%) من إجابات أفراد عينة الدراسة و بمستوى عالي أكده الوسط الحساني البالغ (4.07) ويعكسه التشتت المنخفض من الاجابات حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.72) وهذه النتائج تعكس توقعات أعضاء الهيئة التدريسية للمستقبل من خلال الاعتماد على خبراتهم و معارفهم.

لإستراتيجية التمكين بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

#### رابعاً: نموذج البحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تصميم نموذج افتراضي للدراسة كما هو في الشكل (5) الذي يشير إلى العلاقة المنطقية بين استراتيجيات تمكين العاملين وأبعاد الميزة التنافسية حيث أعتمد في هذا النموذج على بُعدين، باعتبار استراتيجيات تمكين العاملين بعداً مستقلاً وأبعاد الميزة التنافسية بعداً تابعاً.



الشكل (5)  
نموذج الدراسة الافتراضي  
المصدر: من إعداد الباحث  
خامساً: فرضيات الدراسة

إجابة عن الأسئلة الواردة في مشكلة الدراسة المنبثقة من أتمودجها الافتراضي يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

- الفرضية الأولى: هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين والميزة التنافسية.
  - الفرضية الثانية: توجد تأثيراً معنوياً ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية التمكين في الميزة التنافسية.
- المحور الثالث  
الجانب التطبيقي

#### أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

1- وصف وتشخيص إستراتيجية تمكين العاملين  
يظهر الجدول (7) التوزيعات التكرارية و النسب المتوقعة و

(61.71) و بانحراف معياري (1.14).

## 2 - وصف وتشخيص الميزة التنافسية :

تشير نتائج الجدول ( 8 ) إلى التوزيعات التكرارية و النسب المتوية و الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية و نسب الاتفاق للفقرات (Y26 - Y50) التي تقيس مستويات الميزة التنافسية في الكليات المبحوثة حيث بلغ الوسط الحسابي العام (2.63) وهو يعكس مستوى مقبولاً و بدرجة إستجابة متوسطة الأهمية أكدتها نسبة الاتفاق العام (52.58%) و بانحراف معياري (0.94). وهذه النتائج تدعم وجود الميزة التنافسية في الكليات المبحوثة بمستوى مقبول. ويتضمن هذا المتغير الأبعاد الآتية

### ا - وصف وتشخيص الجودة :

يعكس الجدول ( 8 ) مستوى مقبولاً لفقرات هذا البعد ( Y26 - Y30) يؤكد الوسط الحسابي المعدل (2.73) و بدرجة إنسجام متوسطة في إجابات أعضاء الهيئة التدريسية حيث بلغت نسبة الاتفاق (54.51%) و يعززها الانحراف المعياري (0.90) و هذه النتائج تدل على توفر الجودة في الكليات المبحوثة بمستوى مقبول.

وعلى صعيد الفقرات فأن الفقرة (Y28) حققت أعلى مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى حيث بلغ الوسط الحسابي (3) مؤشرة مستوى الوسط لها و بأستجابة متوسطة الأهمية عكستها نسبة الاتفاق البالغة (60%) و بانحراف معياري (0.98) و النتائج الآتية خاصة بقدرة الكليات المبحوثة على تحقيق الجودة في ضوء التغيرات التي تحدثها مجالس الكلية بمستوى وسط.

### ب - وصف وتشخيص السرعة :

تم استخدام الفقرات (Y31 - Y35) لقياس هذا البعد وحققت مستوى مقبولاً عكسه الوسط الحسابي المعدل (2.62) و بدرجة اتفاق متوسطة الأهمية حيث بلغت نسبة الاتفاق (52.41%) و بانحراف معياري (0.96) مؤيده درجة التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة وهذه النتائج تدعم قدرة الكليات المبحوثة على تشخيص المشكلات بمستوى مقبول وعلى صعيد الفقرات فأن الفقرة (y33) وبوسط الحسابي (2.66) وبأستجابة متوسطة الأهمية (53.17%) و بانحراف معياري (0.87) و النتائج المحققة خاصة بقدرة الكليات المبحوثة بتحقيق المهام الموكلة اليها بسرعة والوصول لهذه الميزة التنافسية.

### ج - وصف وتشخيص الدقة :

تشير معطيات الجدول ( 8 ) إلى المستوى المقبول لفقرات هذا البعد (Y36 - Y40) يدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي المعدل (2.68) و بدرجة استجابة متوسطة الأهمية حيث بلغت نسبة الاتفاق (53.61%) و بانحراف معياري (0.97) وهذه النتائج تدعم

## ج - وصف وتشخيص الحرية والاستقلالية :

تم استخدام الفقرات (x11-x18) لقياس هذا البعد حيث حقق مستوى فوق الوسط أكدها قيمة الوسط الحسابي المعدل البالغة (3.22) وبدرجة انسجام جيدة الأهمية وعكسها نسبة الاتفاق بين إجابات أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة بنسبة (64.49%) و بانحراف معياري (1.06) النتائج الأتفة تؤكد توفر مستويات فوق الوسط للحرية والاستقلالية في الكليات المبحوثة. أما على الصعيد الفقرات فأن الفقرة (X11) حققت أعلى وسط حسابي بلغ (3.47) مؤيدة المستوى فوق الوسط لهذه الفقرة و بدرجة إنسجام جيدة في إجابات المستجيبين حيث بلغت نسبة الاتفاق (69.39%) و عززتها الانحراف المعياري (0.99) وهذا يشير إلى المستوى فوق الوسط لأمتلاك أفراد العينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة رؤية واضحة عن أهداف الكلية و غاياتها.

### د- وصف وتشخيص فرق العمل :

أظهر الجدول ( 7 ) مستوى فوق الوسط لفقرات هذا البعد (X16 - X20) حيث كانت قيمة الوسط الحسابي (3.14) و بدرجة انسجام جيدة الأهمية في إجابات المستجيبين أكدتها درجة الاتفاق (62.85%) وعززها الانحراف المعياري (0.99) و هذا يدعم تبني و تطبيق فكرة فرق العمل في الكليات المبحوثة بمستوى فوق الوسط. واستحوذت الفقرة (X17) على أكبر درجة انسجام حيث بلغت نسبة الاتفاق (78.90%) وهذا يؤكد الانسجام الجيد الأهمية في إجابات المبحوثين و بمستوى عالي عززها الوسط الحسابي (3.95) و الانحراف المعياري (0.94) هذه النتائج تدعم التزام أعضاء الهيئة التدريسية بمهامهم في فرق العمل بمستوى عالي.

### هـ- وصف وتشخيص المكافأة :

حقق هذا البعد مستوى مقبولاً حيث بلغ الوسط الحسابي (2.52) للفقرات (X21 - X25) التي تقيس هذا البعد وبدرجة إنسجام متوسط الأهمية عكستها نسبة الاتفاق (50.37%) و الانحراف المعياري (1.05) وهذه النتائج تشير إلى المستوى المقبول للمكافآت التي تمنحها الكليات المبحوثة لأعضاء الهيئة التدريسية وهذا يتفق مع الملاحظات الشخصية للباحثة أثناء قيامها بالزيارات للكليات المبحوثة.

وعلى صعيد الفقرات فأن الفقرة (X24) التي تخص توفير الكليات المبحوثة فرصاً لتأمين مستقبل أعضاء هيئتها التدريسية من خلال التقاعد، وحققت أعلى مستوى حيث بلغ الوسط الحسابي (3.09) و الذي يعكس المستوى فوق الوسط و يؤكد الإنسجام المتوسط من إجابات المستجيبين حيث بلغت نسبة الاتفاق

(51.22%) و بانحراف معياري (0.86) النتائج السابقة تدعم حرص الكليات المبحوثة على السرية والامان في العمل بمستوى مقبول ولجميع مراحل العمل في الجامعة .

#### ه- وصف وتشخيص الرضا :

دلت نتائج الجدول (8) على المستوى المقبول ل فقرات تقييم الميزة التنافسية (Y50 – Y45) يعكسه الوسط الحسابي المعدل (2.61) و بدرجة انسجام متوسطة الأهمية حيث بلغت نسبة الاتفاق المعدل (52.12%) و بانحراف معياري (0.94) النتائج السابقة تدعم قيام الكليات المبحوثة بتحقيق الرضا من قبل العاملين وبمستوى مقبول.

أما على صعيد الفقرات فأن الفقرة (Y45) كانت من ابرز الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا البعد و ذلك بمستوى مقبول عكسه الوسط الحسابي (2.78) و بدرجة انسجام متوسطة الأهمية حيث بلغت نسبة الاتفاق (55.61%) و بانحراف معياري (0.97) مؤكداً بذلك المستوى المقبول لقيام الجامعة المبحوثة بتقديم خدماتها للمجتمع .

تبني الكليات المبحوثة للإستراتيجيات التنافسية من ناحية الدقة في الإنجاز وبمستوى مقبول.

ومن ابرز الفقرات التي ساهمت في أغناء هذا البعد هي (Y40) والتي تخص التأكيد على دقة العمل في الأقسام العلمية للكليات المبحوثة لمواكبة التغيرات المنافسين في البيئة الخارجية حيث حققت مستوى مقبولاً يعكسه الوسط الحسابي (2.75) وبدرجة انسجام متوسطة الأهمية حيث بلغت نسبة الاتفاق (55%) و بانحراف معياري (0.96) .

#### د- وصف وتشخيص السرية والأمان :

تم استخدام الفقرات (Y45 – Y41) لقياس هذا البعد وحققت مستوى مقبولاً يدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي المعدل العام (2.51) و بدرجة إنسجام متوسطة حيث بلغت نسبة الاتفاق المعدل (50.22%) و بانحراف المعياري (0.92) و بهذا فان مستوى السرية والأمان في الكليات المبحوثة يعد مقبولاً.

وعلى صعيد الفقرات فان الفقرة (Y43) ساهمت في أغناء البعد بدرجة أكبر من مساهمة بقية الفقرات حيث بلغ الوسط الحسابي (2.56) مؤيده بذلك المستوى المقبول لها وبدرجة انسجام

الجدول (7) التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للاتفاق لأجليات المبحوثين حول مؤشرات إستراتيجية التمكين (n=164)

أبعاد إستراتيجية التمكين	الفقرات	لاوافق بشدة		لاوافق		وافق الى حد ما		وافق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للاتفاق (%)
		1		2		3		4				
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%			
المشاركة بالمعلومات	X1	1	0.6	30	18.3	74	45.1	44	26.8	15	9.1	65.12
	X2	9	5.5	56	34.1	77	47.0	19	11.6	3	1.8	54.02
	X3	10	6.1	46	28.0	63	38.4	36	22.0	9	5.5	58.54
	X4	15	9.1	47	28.7	73	44.5	26	15.9	3	1.8	54.51
	X5	1	0.6	10	6.1	51	31.1	86	52.4	16	9.8	72.93
المعدل												
امتلاك المعرفة	X6	0	0.0	0	0.0	34	20.7	99	60.4	30	18.3	61.02
	X7	0	0.0	9	5.5	31	18.9	80	48.8	44	26.8	79.27
	X8	10	6.1	36	22.0	63	38.4	38	23.2	17	10.4	61.95
	X9	0	0.0	0	0.0	40	24.4	74	45.1	40	24.4	77.56
	X10	0	0.0	0	0.0	34	20.7	81	49.4	48	29.3	81.46
المعدل												
الحرية والاستقلالية	X11	5	3.0	24	14.6	44	26.8	71	43.3	20	12.2	69.39
	X12	15	9.1	44	26.8	48	29.3	46	28.0	11	6.7	59.27
	X13	13	7.9	20	12.2	53	32.3	54	32.9	24	14.6	66.83
	X14	18	11.0	36	22.0	58	35.4	38	23.2	14	8.5	59.27
	X15	8	4.9	17	10.4	60	36.6	62	37.8	17	10.4	67.68
المعدل												
فرق العمل	X16	16	9.8	48	29.3	50	30.5	44	26.8	6	3.7	57.07
	X17	4	2.4	6	3.7	34	20.7	71	43.3	49	29.9	78.90
	X18	11	6.7	31	18.9	65	39.6	47	28.7	10	6.1	61.71
	X19	14	8.5	36	22.0	71	42.0	36	22.0	3	1.8	57.80
	X20	17	10.4	34	20.7	62	37.8	44	26.8	7	4.3	58.78
المعدل												
المكافآت	X21	42	25.6	75	45.7	32	19.5	12	7.3	3	1.8	42.80
	X22	55	33.5	62	37.8	28	17.1	16	9.8	3	1.8	41.71
	X23	33	20.1	56	34.1	54	32.9	16	9.8	5	3.0	48.29
	X24	21	12.8	22	13.4	58	35.4	48	29.3	15	9.1	61.71
	X25	24	14.6	29	17.7	65	39.6	37	22.6	9	5.5	57.32
المعدل												
المعدل العام												

المصدر: من إعداد الباحث

الجدول (8) التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للاتفاق لأجليات المبحوثين حول مؤشرات الميزة التنافسية (n=164)

أبعاد الميزة التنافسية	الفقرات	لاوافق بشدة		لاوافق		وافق الى حد ما		وافق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للاتفاق (%)
		1		2		3		4				
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%			
الجودة	Y26	10	6.1	33	20.1	90	54.9	25	15.2	5	3.0	57.44
	Y27	15	9.1	58	35.4	60	36.6	29	17.7	2	1.2	53.29
	Y28	11	6.7	38	23.2	62	37.8	46	28.0	7	4.3	60.00
	Y29	18	11.0	60	36.6	70	42.7	15	9.1	1	0.6	50.37
	Y30	21	12.8	57	34.8	60	36.6	23	14.0	3	1.8	51.46
المعدل												
السرعة	Y31	21	12.8	50	30.5	64	39.0	24	14.6	5	3.0	52.93
	Y32	19	11.6	57	34.8	61	37.2	25	15.2	2	1.2	51.95
	Y33	15	9.1	52	31.7	73	44.5	22	13.4	2	1.2	53.17
	Y34	26	15.9	53	32.3	56	34.1	26	15.9	3	1.8	51.10
	Y35	24	14.6	45	27.4	66	40.2	23	14.0	6	3.7	52.93
المعدل												
الثقة	Y36	14	8.5	55	33.5	61	37.2	30	18.3	4	2.4	54.51
	Y37	15	9.1	60	36.6	49	29.9	34	20.7	6	3.7	54.63
	Y38	20	12.2	54	32.9	58	35.4	30	18.3	2	1.2	52.68
	Y39	19	11.6	66	40.2	50	30.5	26	15.9	3	1.8	51.22
	Y40	15	9.1	51	31.1	63	38.4	30	18.3	5	3.0	55.00
المعدل												
السرعة والأمان	Y41	24	14.6	68	41.5	49	29.9	19	11.6	4	2.4	49.15
	Y42	20	12.2	64	39.0	52	31.7	25	15.2	3	1.8	51.10
	Y43	18	11.0	57	34.8	69	42.1	19	11.6	1	0.6	51.22
	Y44	24	14.6	66	40.2	54	32.9	19	11.6	1	0.6	48.66
	Y45	22	13.4	57	34.8	59	36.0	25	15.2	1	0.6	50.98
المعدل												
الرضا	Y46	14	8.5	49	29.9	67	40.9	27	16.5	7	4.3	55.61
	Y47	16	9.8	55	33.5	68	41.5	22	13.4	3	1.8	52.80
	Y48	19	11.6	55	33.5	64	39.0	24	14.6	2	1.2	52.07
	Y49	16	9.8	60	36.6	53	32.3	28	17.1	4	2.4	52.44
	Y50	30	18.3	60	36.6	54	32.9	16	9.8	3	1.8	47.68
المعدل												
المعدل العام												

المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً: اختبار نموذج البحث

## 1- تحليل علاقات الارتباط

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً للفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على ( وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين والميزة التنافسية ) من أجل التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين إستراتيجية التمكين إجمالاً والميزة التنافسية نعرض الجدول (9) والذي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إستراتيجية التمكين والميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي ( $0.703^{**}$ ) عند مستوى معنوية (0.01) وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الأولى وتدل قيمة الارتباط على أن المتغير المستقل ذو دلالة موجبة على المتغير المعتمد. وهذا يعني زيادة مستويات الميزة التنافسية في الكليات

المبحوثة مع ازدياد تبنى إستراتيجية التمكين.

الجدول ( 11 )

تحليل اثر إستراتيجية التمكين في الميزة التنافسية

الميزة التنافسية			
المتغير المعتمد	الثابت-	B	F
R2	C		
	0.451-	0.979	158.141
	t(-	t(12.575)	Sig(
	1.819)	Sig(	**0.000)
49	.0Sig(	**0.000)	%4.
	071)		

المصدر : من إعداد الباحث

تشير نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد الموضحة في الجدول ( 12 ) إلى تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في الميزة التنافسية، إذ أن المتغيرات المستقلة المجتمعة تؤثر تأثيراً معنوياً، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (43.273) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر قيمة معامل التحديد المعدل ( $\bar{R}^2$ ) ما نسبته (56.5%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية، أما النسبة المتبقية والبالغة (43.5%) فتعود إلى متغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة، وعلى هذا الأساس نذهب باتجاه قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تشير إلى وجود تأثير ايجابي معنوي ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين والميزة التنافسية

الجدول (12)

تأثير المتغيرات المستقلة المجتمعة في الميزة التنافسية- نموذج متعدد

الميزة التنافسية			
المتغير المعتمد	الثابت-	B	F
R2	C		
	0.070	0.062	
	t(0.26	t(0.375)	Sig(
	2)	0.384)	0.031
	.0Sig(	0.708)	0.031
56	0.070	0.062	43.273
%5	t(0.26	t(0.375)	Sig(
	2)	0.384)	**0.000)
	.0Sig(	0.708)	
	793)		
	0.070	0.062	43.273
	t(0.26	t(0.375)	Sig(
	2)	0.384)	**0.000)
	.0Sig(	0.708)	
	793)		
	0.070	0.062	43.273
	t(0.26	t(0.375)	Sig(
	2)	0.384)	**0.000)
	.0Sig(	0.708)	
	793)		
	0.070	0.062	43.273
	t(0.26	t(0.375)	Sig(
	2)	0.384)	**0.000)
	.0Sig(	0.708)	
	793)		
	0.070	0.062	43.273
	t(0.26	t(0.375)	Sig(
	2)	0.384)	**0.000)
	.0Sig(	0.708)	
	793)		

المصدر : من إعداد الباحث

الجدول (9)

معامل الارتباط بين إستراتيجية التمكين والميزة التنافسية

المتغير المعتمد	الميزة التنافسية
المتغير المستقل	
إستراتيجية التمكين	0.703 **

2- المصدر : من اعداد الباحث

ويهدف أعطاء مؤشرات تفصيلية عن علاقة كل بعد من أبعاد إستراتيجية التمكين مع الميزة التنافسية، تم تحليل علاقة الارتباط بين كل بعد من أبعاد إستراتيجية التمكين مع الميزة التنافسية على افراد وكما يظهرها الجدول (10)

الجدول (10)

معامل الارتباط بين أبعاد إستراتيجية التمكين والميزة التنافسية

المتغير المعتمد	الميزة التنافسية
المتغير المستقل	
المشاركة بالمعلومات	0.354**
امتلاك المعرفة	0.367**
الحرية والاستقلالية	0.422**
فرق العمل	0.709**
المكافآت	0.588**

المصدر: من إعداد الباحث

2- تحليل علاقات التأثير :

يمثل مضمون هذا التأثير اختباراً للفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على ( وجود تأثير ايجابي معنوي ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية التمكين في الميزة التنافسية).

تشير نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (11) إلى تأثير إستراتيجية التمكين في الميزة التنافسية ، إذ تبين أن هناك تأثيراً معنوياً لإستراتيجية التمكين في الميزة التنافسية ، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (154.141) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وفسرت إستراتيجية التمكين ما نسبته (49.4%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية ، وهذا ما أوضحته قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، أما النسبة المتبقية والبالغة (50.6%) فهي تعود إلى متغيرات أخر

- بالأساليب الإدارية التقليدية .
3. توجيه الكليات الى المحافظة على مستويات التنافس الموجودة والسعي نحو زيادة مستوياتها.
  4. زيادة العمل بمبدء فرق العمل وزيادة فاعلية أنظمة المكافآت لما لها من تأثير في تحقيق الميزة التنافسية .
  5. تفعيل تأثير تبني استراتيجية التمكين في ابعاد الميزة التنافسية وذلك من خلال التركيز على ابعاد جديدة لإستراتيجية التمكين وتعزيز الابعاد الحالية.
  6. استثمار العلاقة القوية بين تبني إستراتيجية التمكين والميزة التنافسية وتوجيه هذه العلاقة نحو خدمة قطاع التعليم العالي في الاقليم .

#### Abstract

The study has focused on the role of the strategy of empowerment in competitive advantage it attempts to present a modern theoretical framework of the studies of the writers of researchers about study variable, and a practical framework of the opinions of a selected sample. This strategy has been considered as an independent variable including its dimensions (sharing with information, freedom and independence, knowledge ownership, Team work, and rewards). This strategy gets now a great deal of attention in spite of its historical roots as one of the most important strategies in human resources administration which represents a significant strategically partner in the organization general strategy.

The competitive advantage has been considered as a dependent variable which has become a fatal necessity as a response to environmental changings and to cope with external environment. As a result it has been necessary to define the most important demands which enable the organization to achieving progress of development through establishing organization capable of changing and progressing.

The study is objected to answer several inquiries related first to the conceptual and application problem, and second to test the

ثالثاً : الاستنتاجات والتوصيات :

#### الاستنتاجات

1. وضحت نتائج وصف وتشخيص المتغيرات تبني الكليات المحوثة لإستراتيجية تمكين العاملين بمستوى فوق المتوسط وبدل هذا على أن أعضاء الهيئة التدريسية في تلك الكليات لهم حرية في التصرف والاستقلالية وامتلاك المعرفة و فرق العمل والمكافآت بمستوى فوق المتوسط .
2. بينت نتائج الوصف بأن هناك مستوى مقبولاً من الميزة التنافسية في الكليات المحوثة و يتوافق معظم المستجيبين مما يدل على قدرة الكليات المحوثة على معرفة مصادر التنافس وتشخيص المشكلات وتبني استراتيجيات تمكين للعاملين متقدمة وتنفيذها وتقييمها بمستويات مقبولة.
3. بينت نتائج الدراسة وجود ارتباط معنوي إيجابي بين تبني إستراتيجية التمكين والميزة التنافسية وهذا يدل على زيادة مستويات التنافس بزيادة مستويات تبني إستراتيجية التمكين وهذا ما نصت عليه الفرضية الرئيسة الأولى.
4. فسرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط صحة الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية و بهذا نستنتج بأن تبني إستراتيجية التمكين تؤثر إيجابياً في أبعاد الميزة التنافسية .
5. اتضح من خلال عرض نتائج تحليل علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة بأن أبعاد إستراتيجية التمكين تتفاوت في نسب تأثيرها و ترتبطها في الميزة التنافسية ، فقد جاءت فرق العمل بالمرتبة الأولى وتلها المكافآت، ومن ثم الحرية والاستقلالية وامتلاك المعرفة والمشاركة بالمعلومات على التوالي.
6. وأخيراً أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود تأثير معنوي لإستراتيجية التمكين (إجمالاً) على كافة أبعاد الميزة التنافسية ، مما يعزز فرضيات الدراسة. و هذا مما يتفق أو ينسجم مع الأدبيات المعاصرة التي تشير إلى أهمية إستراتيجية التمكين ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

التوصيات :

1. توعية اصحاب القرار ورؤساء الأقسام العلمية في الكليات، بان الفكر الإداري التقليدي لم يعد مناسباً لمواجهة التحديات المحيطة بيئة العمل حيث ظهرت ايدولوجيات واستراتيجيات إدارية حديثة من ضمنها إستراتيجية التمكين.
2. ضرورة توجيه إدارة الأقسام العلمية للكليات كافة نحو أسلوب أو نموذج إداري موحد وهو الاعتماد على فرق العمل، بهدف تحقيق أهداف الكلية والتوصل إلى أداء أفضل فاعلية مقارنة



الاستبانة بوصفها أداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني. واستخدمت عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( spss ).

وبرهنت النتائج تحقق اغلب الفرضيات بدرجات متفاوتة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات وتجسد من أهمها بان إستراتيجية التمكين تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية .

وقد خرجت الدراسة بجملة من التوصيات الضرورية للكليات المبحوثة باتجاه التركيز والاهتمام بإستراتيجية التمكين والميزة التنافسية ، فضلاً عن تقديم بعض المقترحات بصدد الدراسات المستقبلية.

### ثوخة

تم تويذينة وية باس له رولى ستراتيدية تي به توانا كرن له به دة ستريناني به هيز كرنني تايبة تمندية كيركيكان كدووة، وهه ولى خستنه روى ضوارضيو تية تيؤري نوي داوة، كه ديارترين نووستر و بيرمة ندان بؤ مة به ستي كوراوة كاني تويذينة و كه خراوة تروو، سة رة راي نة و ضوارضيو تراكنيزية تي كه له ديدو بؤ ضووي نموونية تي هة لبذير دراو له كومة لطة تي تويذينة و كه دا، لة و كانه دا ستراتيدية تي به توانا كرن هة دمار كراوة و كه طوراويكي سة رة خؤ به رة هة ندة لفة كانية وة، كه برينين له (به شدار يكرن له زانباري، مولكداري مة عريفة، نازادي و سة رة خؤي، طروثي كار كرن، ناداشت كرن)، كه به خؤشبه ختية و لة م ضند سألتي رابردودا، طرفنة كي فراواني تيدراوة، سة رباري ريشة ميدووية كه ية و، كه به ية كي له ستراتيدية طرفنة كاني سة رضو ي مروبي دة دميرديت، له تيكهاتيدا به هاو به شيكي ستراتيدية تي طرفنك و سف دة كريت، كه به شداري دة كات له ستراتيدية تي طشتي بؤ ريكخراوة كه.

له هة مانكاندا به هيز كرنني تايبة تمندية كيركيكان و كه طوراويكي شتت نية ستر او كه دة بيته تيويستية تي ناضاري بؤ وة لأمادنة و سة طوراويكي كاني ذنطه تي و بؤ طونجانن لة اطلل ذنطه تي دة رة و دا هة دمار دة كريت، وة له ذير رؤشاني نة و شدا دة بيته تيويستية ك بؤ ديار يكرنني طرفنترين داوا كرية كان كه ريكخراوة كان له توانا ياندا هة به، تيشك و ن و نة رة تيدان لة ريطه تي بونيدانني ريكخراوي توانا ساري لة ستر ريرة و ي نة و طوراويكي و تيشك و نة و نة به دة سته بيين.

تامانج لة م تويذينة و ية و دا وة لأمادنة و سة كومة ليك له و ترسيارنن كه له روى تيطه يشتن و ضة مكايه تي و تراكنيزه كرن به ثلتي ية كم ديت ، وة تافيكردنه و سة و كه نموونية تي طرفنات تي بؤ نة بونداري و جيكة و ت و كاردانه و تيان له تيان طوراويكي سة رة خؤ و طوراويكي شتت نية ستر او دا، كه به ثلتي دوو م ديت.

تويذينة و كه لة ستر نموونية ك (عينه) كه تيكديت له (164) كه سي و انة يند له كوليذة كاني نيو زانكوي سة لاحة دديندا نة نجامدراوة،

hypothesis relating the independent and dependent variable.

The study has been conducted on a sample of (164) personnel of Salahaddin lecturers, using a questionnaire as a main tool to collect the required data in the field side. Several statistical tools has been used to test the hypotheses depending on (statistical bauds of social sciences) (spss) software.

The results proved the validity of most hypotheses and several conclusions have been reached, mainly related to the importance of empowerment strategy in achieving the competitive advantage.

Several recommendations have been reached related to encourage the faculties under study to pay a great deal of attention to empowerment strategy of competitive advantage. Some useful suggestions have been presented concerning the future studies.

### المستخلص

تناولت الدراسة الحالية دور إستراتيجية التمكين في تحقيق الميزة التنافسية ، و حاولت عرض إطار نظري حديث لأبرز ما قدمه الكتاب والمفكرون بشأن متغيري الدراسة، فضلاً عن إطار عملي لآراء عينة مختارة ضمن عينة الدراسة، إذ عُدت إستراتيجية التمكين متغيراً مستقلاً بأبعادها الفرعية المتمثلة في ( المشاركة بالمعلومات، امتلاك المعرفة، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، المكافآت )، و قد حظيت باهتمام واسع في السنوات القليلة الماضية بالرغم من جذورها التاريخية التي تمثلت بإحدى الاستراتيجيات المهمة لإدارة الموارد البشرية التي توصف بكونها شريكاً استراتيجياً مهماً يشارك في الإستراتيجية العامة للمنظمة.

في حين عدّ الميزة التنافسية متغيراً معتمداً حيث أصبح ضرورة حتمية استجابة للتغيرات البيئية و لمواكبة البيئة الخارجية وفي ضوء ذلك أصبح من الضروري بيان أهم المتطلبات التي تمكن المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية من خلال بناء منظمات متمكنة على مسايرة هذا التنافس والتطور.

وقد هدفت الدراسة الإجابة عن جملة التساؤلات التي شكلت المشكلة المفاهيمية والتطبيقية أولاً، واختبار النموذج الفرضي للعلاقة والأثر بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد ثانياً.

أجريت الدراسة على عينة تتكون من ( 164 ) فرداً من التدريسيين في جامعة صلاح الدين، معتمدين في ذلك استمارة



- Management Pocketbooks Ltd . U.K .
- Krajewsk, L. J. & Ritzman, L. P. , (1999), .29  
"Operations Management Strategy Analysis",  
5th ED, Wesley Publishing Co. USA.
- Porter, Michael, (1998), "Competitive .30  
Strategy: Techniques for Analyzing Industries  
and Competitors ", The Free Press, USA.
- Lynch, Richard, (2000), "Corporate Strategy", .31  
2nd ED, Prentice Hall Inc. USA.
- Evans, James, R. , (1997), "Production and .32  
Operations Management Quality Performance  
and Value", 5th ED, West Publishing Co.  
USA.
- Evans, James, R. , (1997), "Production and .33  
Operations Management Quality Performance  
and Value" 5th ED, West Publishing Co.  
USA.
- Balnchard , K. , carlos , P. J. .& Randolph ,A . .34  
, ( 1996 ) , " Empowerment : Task More Than  
A
- Krajewsk, L. J. & Ritzman, L. P., (1996), .35  
"Operations Management Strategy and  
Analysis" 4th ED, Addison – Wesley Publish  
Co. USA.
- Daft, L. R, (2000), "Management", 5th-ed, A .36  
Division of Harcourt, Inc .U.S.A.
- Schermerhorn, R. J. (2002) , " Management " .37  
7th –ed , John Wiley & Sons , Inc ., U.S.A .
- Daft, L.R., (2001), "organizational Theory and .38  
Design", 7th-ed, south – western, Thomson  
learning .
- Evans, James R. , (1993), "Applied Production .39  
and Operations Management", West  
Publishing Co, USA.
- Czepiel, John A. . (1992), "Competitive .40  
Marketing Strategy", Prentice Hall Inc. USA.
- Porter, Michael, (1991), "From Competitive .41  
Advantages to Corporate Strategy in Aseh",  
David and Bowman LTD. USA.
18. جواد، ناجي شوقي، (2002)، " إدارة الأعمال الدولية /  
مدخل تتابعي "، الطبعة الأولى، دار الأهلية للنشر والتوزيع،  
عمان، الأردن.
19. إستيوارت كريس، (2007)، " تقييم الأداء الإستراتيجي  
للمنظمة "، ترجمة علاء أحمد صلاح، القاهرة، مصر.
20. كوتلر، فيليب، جاري أرمسترونك، (2007)، " أساسيات  
التسويق " ، ترجمة سرور علي ابراهيم، دار المريخ للنشر،  
السعودية.  
ثانياً: المصادر الأجنبية
- Journal and Periodical and Thesis :** ●
- Ford, R.C., fottler, Myron. D. & Russ, D.E., & .21  
Millam, E .R, (1995), " Empowerment: A  
Matter of Degree (and Executive commentary)  
", The Academy of management Executive,  
Vol.9, No.3. Aug.
- Labianca, G. , Gray, B. ,&Brass, D.J,(2000), "A .22  
grounded Model of Organizational schema  
changes during Empowerment, vol. 11 No.2.
- Books :** ●
- Daft, L.R., (2008)," The leadership .23  
Experience", 4th-ed, Thomson, south –  
Western.
- Whitson, Son, G. , (2003), "Computer .24  
Security: Theory, Process and Management",  
The Journal of Computing in Small Colleges,  
Vol. 18, No. 6.
- Owen Gohn, (2002), "ISO Publishes Advice .25  
for The Small Business on Implementing ISO,  
Management Systems, Vol. 3, No. 3.
- Breadwell, I. & Holden. L., (2001)," Human .26  
Resource Management: A Contemporary  
Approach, 3<sup>rd</sup>-ed, Financial Times, prentice-  
Hall, printed and bound by Rotolito  
Lombardo, Italy.
- Porter, Paul, (2001), "Marketing Management, .27  
Knowledge and Skills" 4th ED, Irwin Inc.  
USA.
- Applegarth ,M.B. & Posner , K. , ( 1999 ) , " .28  
The Empowerment pocketbook "2<sup>nd</sup> – ed ,

- Bossman, Glenn, Arrind Phaitak, (1989), .42  
"Strategic Management Text and Cases", 2nd  
ED, John Wiley and Sons, USA.
- Porter, Michael, (1985), "Competitive .43  
Advantage" The Free Press, USA.
- Van, Dierdnick, R. & Miller, J. O. , (1984), .44  
"Designing Production Planning and Control  
System", Operation Management Journal, Vol.  
4, No. 2.
- Wheel Wright, Sterence, (1984), .45  
"Manufacturing Strategy: Defining the  
Missing Link", Strategic Management Journal,  
Vol. 5, No. 1.