



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENJEDID –EL– Tarf

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

**Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de
Gestion**



الرقم التسلسلي:

السنة الجامعية: 2024/ 2023

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة ماستر
تحت عنوان:

الادارة الاستراتيجية وأثرها على تمكين العمال

- دراسة حالة -

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف

❖ د. بن زارع حياة

من إعداد الطلبة:

❖ عبدالية نورهان

❖ مبروكي ياسمين

ملخص

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى مساعدة المؤسسة في التكيف مع عوامل محيطها من خلال تحديد أهدافها وقيمتها، والاعتناء بالعنصر البشري من خلال تعزيز قدراته، إمكانياته تدريبيه، تشجيعه وتحفيزه، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد أثر الإدارة الإستراتيجية على تمكين العاملين حيث أجريت الدراسة في مؤسسة سونلغاز فرع القالة بولاية الطارف، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على الموظفين المتواجدين في هذه المؤسسة. ومن خلال تقدير النموذج باستخدام البرنامج SPSS v.26، تم التوصل إلى وجود علاقة طردية بين الادارة الاستراتيجية وابداع العاملين بحيث كلما كانت الاستراتيجية كفوة ينتج عنها تمكين بمستوى عال.

الكلمات المفتاحية

الإدارة الإستراتيجية، تمكين العمال، المؤسسة.

Abstract

The strategic management aims to help the organization adapt to its environment by defining its goals and values, and taking care of the human element as an essential resource by enhancing its capabilities, training and motivation.

This study aimed to find the impact of strategic management on employee empowerment. The study was conducted at the Sonelgaz Foundation, El Kala branch, in the state of El Tarf. The descriptive and analytical approach and the questionnaire were used as a tool for collecting data and then distributing it to the employees present in this institution. By estimating the model using the program SPSS v 26, it was concluded that there is a direct relationship between strategic management and employee creativity, such that the more efficient the strategy results in empowerment at a high level.

key words

Strategic management, empowering workers, performance, organization

الإهداء

بكل حب وامتنان، أهدي هذه المذكرة إلى

والدي العزيز ، الذي كان دعمه وحبه لي دائمًا مصدر إلهامي وقوتي . شكرًا لك على كل لحظة، وكل نصيحة، وكل تشجيع.

والدتي الحبيبة ، التي كانت تسهر معي الليالي وتساندني بصلواتها ودعواتها. لك كل الحب والتقدير، فأنتِ النور الذي أضاء طريقي.

الى اختايا ايمان و سارة ، اللتان كانوا دومًا سندًا لي في كل خطوة. شكرًا لكم على كل التشجيع والدعم الذي قدمتموه لي.

اشكر ايضا صديقتي و شريكتي العزيزة في تحضير هذه المذكرة عبدالية نورهان على المجهودات التي قدمناها

، وعلى تفانيك وصبرك. كنت لي عونًا وسندًا في كل خطوة، وساهمت بشكل كبير في تحقيق هذا الإنجاز. لن أنسى أبدًا اللحظات التي قضيناها معًا في العمل والبحث، والدعم المتبادل الذي كان دائمًا حاضرًا بيننا.

ادامك الله لي صديقة و أخت.

وأخيرًا، أهدي هذه المذكرة لنفسني، التي لم تستسلم أمام التحديات والصعاب، والتي واصلت العمل بجد واجتهاد لتحقيق هذا الإنجاز.

الإهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة، وها أنا اختتم بحث تخرجي بكل هممة ونشاط

ماكنت لأفعل لولا فضل الله فالحمد لله عند البدء وعند الختام...

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى سكان قلبي إلى رجل الكفاح ، إلى من زرع القيم والمبادئ الإسلامية ، إلى من أفنى زهرة شبابه في تربية أبنائه

...

والدي الحبيب ، أطل الله في عمره

إلى القلب النابض ، إلى رمز الحنان و الحب و التضحية ، إلى من كانت دعواتها الصادقة سر نجاحي...

(أمي الغالية ، خالتي العزيزة، أسكنهما الله فسيح جناته)

إلى من ساندتي طيلة مشواري : (خالتي العزيزة أطل الله في عمرها)

إلى رمز الوفاء ، إلى سندي ، إلى رفيقة عمري، إلى قرّة عيني... أخواتي : (حنين و إكرام و غفران حفظهن الله

(

إلى رفيقة دربي و صديقتي : ياسمين (أدامك الله صديقة و أخت)

إلى جميع من كان سند وقوه لي بعد الله في مشواري إلى كل القلوب التي ذكرتني

ودعت لي وتمنت لي كل خير.

شكر وتقدير

قال تعالى: ((ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه)) لقمان ١٢

وقال رسول الله الكريم صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم

يشكر الله عز وجل"، وانطلاقاً من مبدأ انه لا يشكر الله الذي لا يشكر الناس، نتقدم بالشكر

إلى جامعة الشاذلي بن جديد، وللمشرفة الفاضلة الدكتورة بن زارع حياة

كل عبارات الشكر والتقدير لن نوفيك حقك، لقد بذلتى جهوداً مضاعفة في العمل وكان ذلك

من جميل اخلاقك، نسأل الله أن يجزيك عنا كل الخير.

كما لا أنسى أن أشكر جميع الأساتذة والمؤطرين الذين قدموا لنا

يد المساعدة وأخذنا منهم الكثير.

واتوجه بالشكر لكل الاصدقاء ولعائلتي لأنهم لم يتركوني يوماً، قدموا لي الدعم والأمل لهم كل

الشكر والامتنان على كل نصيحة منحتمونا إياها في وقت من

الأوقات وكنت احتاج لها بشدة.

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	التطور التاريخي للادارة الاستراتيجية	01-01
19	نموذج جامعة هارفرد	01-02
21	القوى الخمسة وفق نموذج بورتر	01-03
25	نموذج أصحاب المصالح	01-04
28	مراحل الادارة الاستراتيجية	01-05
62	أساليب إستراتيجية تمكين العاملين	02-01
71	يوضح قطاع مديرية التوزيع بالطارف	03-01
72	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع القالة لولاية الطارف	03-02
80	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03-03
81	توزيع أفراد العينة حسب العمر	03-04
82	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	03-05
83	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	03-06
84	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل	03-07

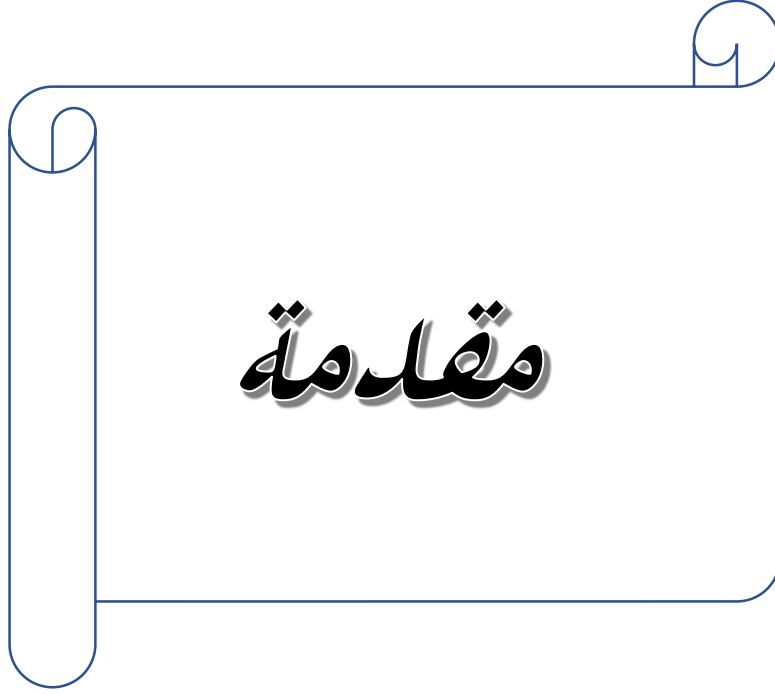
قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
47	أهمية تمكين العاملين للمنظمة والعاملين	02-01
75	درجات سلم ليكارت الخماسي	03-01
75	مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة	03-02
77	معامل الثبات ألفا كرونباخ	03-03
78	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان	03-04
79	اختبار التوزيع الطبيعي	03-05
80	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03-06
81	توزيع أفراد العينة حسب العمر	03-07
82	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	03-08
83	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	03-09
84	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل	03-10
85	تحليل مدى الموافقة حول الادارة الاستراتيجية	03-11
87	تحليل مدى الموافقة حول تمكين العاملين	03-12
88	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	03-13
90	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى	03-14
92	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية	03-15
94	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة	03-16

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	ملخص
II	Abstract
III	اهداء
V	شكر وعرفان
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة المحتويات
2	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية
9	تمهيد
10	المبحث الأول: مدخل إلى الادارة الاستراتيجية
10	المطلب الأول: مفهوم الادارة الاستراتيجية
15	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الادارة الاستراتيجية
18	المطلب الثالث: نماذج ووظائف الادارة الاستراتيجية
27	المبحث الثاني: أبعاد الادارة الاستراتيجية
27	المطلب الأول: أسس الإدارة الاستراتيجية ومراحل تطبيقها
32	المطلب الثاني: عمليات الادارة الاستراتيجية
34	المطلب الثالث: مستويات الادارة الاستراتيجية
38	خلاصة
	الفصل الثاني: الإطار النظري لتمكين العاملين
41	تمهيد
42	المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين
42	المطلب الأول: مفهوم وخصائص تمكين العاملين

46	المطلب الثاني: أهمية تمكين العاملين وأهدافه
49	المطلب الثالث: أبعاد ومعوقات تمكين العاملين
56	المبحث الثاني: تأثير الإدارة الاستراتيجية على تمكين العاملين في المؤسسة
56	المطلب الأول: أثر تمكين العمال على المؤسسة
60	المطلب الثاني: أساليب إستراتيجية تمكين العاملين
62	المطلب الثالث: العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتمكين العاملين
64	خلاصة
	الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- فرع القالة - ولاية الطارف
66	تمهيد
67	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة - سونلغاز فرع القالة -ولاية الطارف
67	المطلب الأول: نشأة مؤسسة سونلغاز
71	المطلب الثاني: نشأة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(الطارف)-
72	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع القالة لولاية الطارف
73	المبحث الثاني: تصميم الاستبيان والأساليب الإحصائية للدراسة
73	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
74	المطلب الثاني: تصميم الاستبيان
77	المطلب الثالث: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة
80	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
80	المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة
85	المطلب الثاني: الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة
88	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج
96	خلاصة
98	خاتمة
102	المراجع
107	الملاحق



إن أكثر ما يميز العصر الراهن هو السرعة الهائلة في التقدم العلمي والتكنولوجي والمعرفي، الذي لم يكن ليصل إلى هذا الحد إلا من خلال الجهود الكبيرة التي تبذل في مجال التحسين والتطوير والتجويد، والإدارة تعتبر أداة هذا التقدم، وذلك باستغلال الطاقات المتوفرة في الاتجاه المرغوب فيه إلى أقصى حد ممكن، حيث إن تحقيق النجاح والتفوق والتميز والبقاء في ظل هذا العالم المتغير مقرون بقدرات وكفاءات إدارية عالية ذات فكر استراتيجي يقوم على إعداد إستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل البيئة وقراءة توقعات المستقبل، والتعامل مع حالات عدم التأكد في ظل البيئة التنافسية، و ظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الإدارة الاستراتيجية بسبب الظروف البيئية غير المؤكدة و ضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمة، وكذلك تحليل الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية و تخصيص الموارد التنظيمية بما يضمن وضع الأهداف والغايات الرئيسة في المنظمة و من ثم اقتناص الفرص المتاحة و تجنب أو تقليل التهديدات المحتملة و بذلك تحديد السياسات التفضيلية و متابعة و تقييم تنفيذ الاختيار الاستراتيجي.

ومن أجل نجاح أي مؤسسة في أي مجال وكسب ميزة تنافسية عالية، وكسب مكانة في السوق؛ لا بد من توفر يد عاملة أو أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة انشطتها، ومواجهة كل الصعوبات وحل جل المشاكل، وهو ما جعل العديد من الدراسات والأبحاث تتجه إلى مجال إدارة الموارد البشرية، ومن بين المفاهيم الجديدة التي ظهرت حديثاً هو تمكين العاملين؛ إذ يعد هذا المفهوم طريقة أو استراتيجية جديدة في تسيير الكفاءات والمهارات لدى العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة، وقد اهتم بهذا الجانب عدة باحثين ومفكرين في مجال الإدارة والتسيير، والعديد من القياديين في المنظمات بهدف تسيير مؤسساتهم وتسهيل أعمالهم.

الاشكالية

تهتم المؤسسات بمواردها البشرية كونها تمثل رأس مالها نحو تحقيق أهدافها المسطرة سابقاً ونحو تحقيق مكانة في السوق، وتعتبر مؤسسة سونلغاز الطارف - فرع القالة- من أحد هذه المؤسسات، بناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة من أجل محاولة التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين والإدارة الاستراتيجية، تم صياغة الاشكالية التالية:

كيف تؤثر الإدارة الإستراتيجية على تمكين العمال في مؤسسة سونلغاز الطارف - فرع القالة-؟

تتفرع منها الأسئلة الفرعية التالية:

مقدمة

- هل يؤثر البناء التنظيمي للإدارة الاستراتيجية على تمكين العاملين؟
- هل هناك علاقة بين المواءمة بين العاملين وتمكينهم؟
- هل يساهم التدريب في تمكين العاملين؟

الفرضيات

للإجابة على الأسئلة الفرعية السابقة نضع الفرضيات التالية:

- للبناء التنظيمي دور كبير في تمكين العاملين .
- هناك علاقة طردية بين المواءمة بين العاملين على تمكينهم.
- يساهم التدريب في تمكين العاملين في الرفع من مهاراتهم ومكتسباتهم.

أهمية الموضوع

تتبع أهمية الموضوع من أهمية تمكين العاملين في المؤسسة، باعتباره مصدرا مهما في تحقيق أهدافها، وكذا من أهمية موضوع الإدارة الاستراتيجية بكون أي خلل فيها يؤثر سلبا على بقية الإدارة حيث تسعى المؤسسة دوما إلى البحث عن العوامل المؤثرة فيها وكذا سبل تعزيزها، بحكم أن المؤسسات تعيش في بيئة تمتاز بمنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى.

أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى:

- إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتصلة بالإدارة الاستراتيجية وتمكين العمال.
- تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه الإدارة الاستراتيجية على تمكين العمال.
- فهم كيف تساهم الإدارة الاستراتيجية في تحسين إنتاجية العاملين ورفع جودة العمل.
- توضيح العلاقة بين التمكين والإدارة الاستراتيجية نظريا وميدانيا (المؤسسة محل الدراسة) .
- اخراج البحث العلمي من المحيط الداخلي للجامعة للمحيط الخارجي.
- تقديم توصيات واقتراحات من شأنها أن تساهم في تطوير الإدارة وتمكين العاملين في المؤسسات مما يساعد في الاستفادة من العنصر البشري وزيادة فاعليته ومساهمته في نجاح تلك المؤسسات.

أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:

- حداثة الموضوع حيث يتم الجمع بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن .
- ارتباط الموضوع بالتخصص الدراسي.
- نقص المواضيع التي تعالج هذا الموضوع.
- محاولة اثراء المكتبة بمواضيع جديدة.

الدراسات السابقة

- الدراسة 01: برني لطيفة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بعنوان، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015

وتهدف الدراسة إلى :

- معرفة مدى الاختلاف في إدراك وممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة.
- معرفة مدى الاختلاف في ممارسة التمكين النفسي عند العاملين، ومدى ارتباط هذا الاختلاف بالخصائص الشخصية أو الوظيفية للعاملين.
- معرفة مدى الاختلاف في ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين، ومدى ارتباط هذا الاختلاف بالخصائص الشخصية أو الوظيفية للعاملين.

توصلت إلى :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والأداء الاجتماعي كمتغير تابع كلي بمعامل ارتباط عال بينهما في كلا القطاعين.

- على صعيد الأبعاد للمتغير التابع في علاقتها مع تمكين العاملين، فقد كانت له علاقة ارتباط قوية مع الأداء
- الاجتماعي تجاه العاملين والمرضى بالنسبة للقطاعين.
- أما علاقة الارتباط مع كل من الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع والبيئة فظهرت ضعيفة إلى متوسطة في كلا القطاعين.
- أما نسبة التمكين الإداري، فقد كانت لها علاقة ارتباط قوية مع الأداء الاجتماعي، وكذلك الأداء الاجتماعي تجاه العاملين والمرضى.

الدراسة 02: التاج محمد محمد علي حامد وحسام الدين عبد العزيز مصطفى محمداني، أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإدارية جامعة الزعيم الأزهرى السودان، 2019

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وبين مفاهيم التمكين بأبعاده المختلفة من تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، التمكين النفسي، بيئة العمل، المشاركة في فرق العمل ، حيث بينت نتائج الدراسة اتفاق عينة الدراسة على أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية له أهمية كبيرة في ت رسيخ مفهوم تمكين العاملين لدى المسؤولين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء حيث أن الشركة تعمل على منح مزيد من الصلاحيات واثاحتها لهم في أداء أعمالهم، واشراكهم عمليات اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم، ومنحهم الثقة الكافية لأدائها، والعمل بروح فريق العمل.

– **دراسة 03 :** رقيعي منال، زهاني وهيبه وغندير آية، أثر الإدارة الإستراتيجية في تمكين العاملين عينة من المؤسسات الصناعية بولاية الوادي، مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2022/2021

هدفت الدراسة إلى إيجاد أثر عناصر الإدارة الإستراتيجية (الرؤية الرسالة، الغايات، الأهداف والقيم) في أبعاد تمكين العاملين تفويض السلطة، الاتصال والمشاركة بالمعلومات، فرق العمل الجماعي، التدريب المستمر والتحفيز). حيث أجريت الدراسة في 42 مؤسسة صناعية بولاية الوادي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، المقابلة و الاستبيان كأداة لجمع البيانات و تم توزيعها على كل من المدراء الموظفين الإداريين، رؤساء

مقدمة

المصالح ومسؤولي الورشات المتواجدين في هذه المؤسسات. ومن خلال تقدير النموذج باستخدام البرنامج SPSS v.25، تم التوصل إلى وجود أن كل من الرؤية، الأهداف والقيم تؤثر في أبعاد تمكين الإحصائي العاملين.

منهج الدراسة

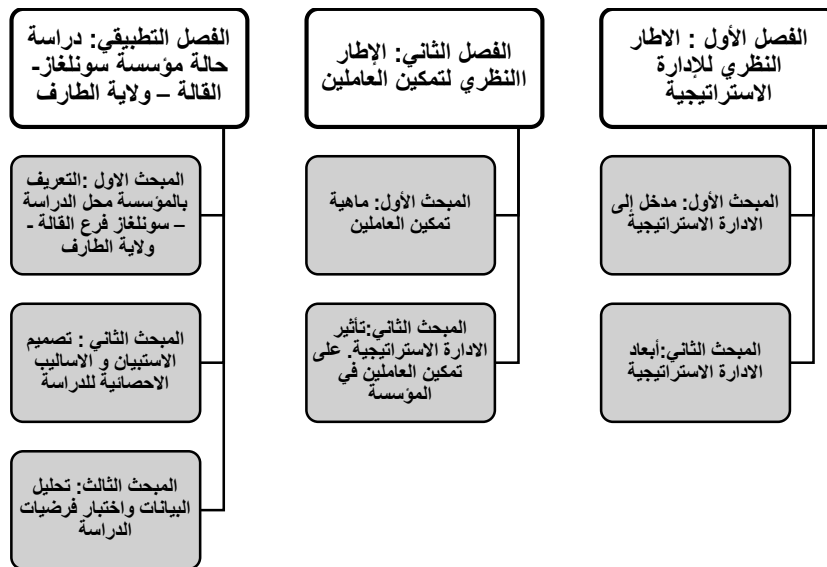
نظرا لطبيعة الدراسة وتحقيقا لأهدافها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتمد على وصف الظاهرة ويوضح عناصرها، وذلك لتوضيح متغيرات الدراسة والوقوف عند دلالاتها، وتفسير الأثر والترابط بين المفاهيم الادارة الاستراتيجية بعناصرها وتمكين العاملين، أما الأدوات المستخدمة في الدراسة، فاعتمدت على أدوات جمع المعطيات والمتمثلة في الاستبيان، وأدوات التحليل الإحصائي والمتمثل في البرنامج الإحصائي SPSSv.26 لتحليل البيانات وقياس أثر الادارة الاستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

هيكل الدراسة

بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة ولإجابة على التساؤلات المطروحة من خلال المحاولة للتطرق الى جميع جوانب البحث تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول تحت عنوان الاطار النظري للإدارة الاستراتيجية يحتوي على مبحثين، الفصل الثاني بعنوان الاطار النظري لتمكين العاملين يحتوي على مبحثين، و فصل أخير

تعلق

بدراسة حالة مؤسسة سونلغاز القالة – ولاية الطارف، يحتوي على ثلاثة مباحث.





الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة

الاستراتيجية

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية

تمهيد

المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية

المطلب الثالث: نماذج ووظائف الإدارة الاستراتيجية

المبحث الثاني: أبعاد الإدارة الاستراتيجية

المطلب الأول: أسس الإدارة الاستراتيجية ومراحل تطبيقها

المطلب الثاني: عمليات الإدارة الاستراتيجية

المطلب الثالث: مستويات الإدارة الاستراتيجية

خلاصة

تمهيد

تعتبر الإدارة الاستراتيجية فكر إداري وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي ناتج من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان إستمرارها وتحقيق اهدافها، وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد التخطيط الإستراتيجي كأسلوب عملي بارع لتحقيق أهداف المؤسسة. من هنا تبرز ضرورة دراسة الإدارة الاستراتيجية مفهومها وأهميتها بالنسبة للمؤسسات والافراد، لان منطلقاتها الفكرية وممارساتها التطبيقية تسهم مساهمة فعالة ومباشرة في بقاء المنظمات في عالم الأعمال، وهذا ما سيتم التطرق اليه في هذا الفصل المقسم الى مبحثين كالآتي:

المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية

المبحث الثاني: أبعاد الإدارة الاستراتيجية

المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية حقل دراسة، ينظر الى المنظمة ككل ويحاول أن يفسر لماذا تنمو وتتقدم بعض المنظمات بينما تتوقف ويموت بعضها الآخر، تركز الإدارة الاستراتيجية عادة على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الأفراد في الإدارة العليا، وتتعلق قراراتها الاستراتيجية بمستقبل المنظمة على المدى الطويل.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية حقل دراسة، ينظر الى المنظمة ككل ويحاول أن يفسر لماذا تنمو وتتقدم بعض المنظمات بينما تتوقف ويموت بعضها الآخر وهذا ما يقود الى التعرف على مفهومه وتطورها التاريخي في هذا المطلب.

الفرع الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية

ان الوصول الى تعريف واحد متفق عليه للإدارة الاستراتيجية، يعد امرا صعبا وفيما يلي مجموعة من التعاريف التي وردت حول الادارة الاستراتيجية:

- يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها¹؛
- وتعرف الادارة الاستراتيجية بانها "الانشطة والخطوط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن التقاء اهداف المؤسسة مع رسالتها، والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقه فعاله وكفاءه عالية في ذات الوقت²" الادارة الاستراتيجية هي العملية التي تقوم بواسطتها الادارة العليا لتحديد اتجاه المنظمة للاجل الطويل، وتحديد اداء المنظمة الذي يضمن الصياغة الجيدة، والتقييم المتواصل لاستراتيجية المنظمة الذي تصب في ذلك الاتجاه".

¹ نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 06.

² مصطفى محمود ابو بكر وفهد بن عبد هلال النعيم، الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر 2007، ، ص 32 .

- يعرف كوتر الإدارة الاستراتيجية: "بأنها عملية تنمية و صياغة العلاقة بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة و أهداف و استراتيجيات نمو و خطط لمحافظة الأعمال لكل العمليات التي تمارسها هذه المنظمة"¹؛
- تعريف ويلين و هينجر: "الإدارة الاستراتيجية هي علم و فن صياغة و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المختلفة و التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها"²؛
- "إن الإدارة الاستراتيجية هي تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية، وأوجه القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الرسالة والأهداف، ثم وضع الإستراتيجيات على مستوى المنظمة، ووحدات الأعمال والمستوى الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوة والضعف في المنظمة، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية، ثم تطبيق تلك الإستراتيجيات وممارسة الرقابة الإستراتيجية"³.
- تعريف محمد عبد الوهاب حسن عشاوي للإدارة الاستراتيجية : هي عملية نظامية حركية متراكبة، بكل الأمور والجوانب ذات العلاقة بالمؤسسة داخلها وخارجها، ماضيها وحاضرها ومستقبلها في الأجل الطويل والمتوسط والقصير وتتعامل معها وفق مدخل النظم لرؤية الأمور على حقيقتها، بما لها وما عليها، وترتيب كافة الجهود لإيجاد وتنمية الإمكانيات والموارد اللازمة لتحقيق الطموحات والأهداف التي تم صياغتها وفق الأسس والضوابط المهنية الرشيدة لتحديد رسالة المؤسسة وأهدافها.⁴
- كما يعرفها طاهر محسن منصور الغالبي بأنها الإطار الذي يحوي الاستراتيجية ويعمل على تحقيقها لخدمة عملية متابعة و تدير رسالة المنظمة وتحدد علاقة المنظمة مع بيئتها، كما تتمثل في تنفيذ مصلحة المنظمة، أي انها عملية متابعة وتدير رسالة المنظمة وتحدد علاقة المنظمة مع بيئتها، كما

¹ محسن طاهر ادريس محمد وائل الغالبي، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم و العمليات، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، عمان، 2012، ص 23.

² محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 6.

³ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، القاهرة 2003، ص 6.

⁴ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر 2014 ص 35.

تتمثل في تنفيذ وتحقيق الرسالة التي تعد السبب الحقيقي لوجودها وغرضها الأساسي الذي وجدت من أجله، وتصف عملية صياغة وتنفيذ الخطط والأعمال المتعلقة بالقضايا الجوهرية والشاملة ذات الأهمية المستمرة للمنظمة ككيان، وهي مجموعة من القرارات والاجراءات التي تؤدي إلى بناء إستراتيجيات كفوءة، وتؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة¹.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بانها اتجاه حديث في الإدارة، تسعى المؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيقها الى رسم اتجاهها المستقبلي، تحديد اهدافها طويلة المدى، اختيار البديل الاستراتيجي الامثل في ضوء متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الاستراتيجية المختارة ومراقبتها ثم تقييمها.

الفرع الثاني : مراحل تطور الادارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية تطوراً لمنهج سياسات الأعمال Business Policies، والذي يركز على الجوانب الداخلية للمنظمة، من خلال التركيز على الاستخدام الكفاء لأصول المنظمة، ومن ثم أدى الاهتمام المتزايد بالبيئة ومشكلاتها وأثرها على المنظمة ككل إلى استبدال مصطلح للسياسات الإدارية إلى مصطلح أكثر شمولاً هو الإدارة الاستراتيجية، على أساس أن هذا المصطلح الجديد يركز على إدارة المنظمة ككل في ضوء علاقتها بالبيئة الخارجية².

ويوضح التطور التاريخي أن تفكير المنظمات قد تطور، من حيث اهتمامها بالمستقبل وبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال المرور بالمراحل التالية:

- مرحلة عدم الاهتمام بالمستقبل: في المراحل الأولى كان تركيز أي مدير على القرارات الحالية في ظل الظروف البيئية الحالية ولا يوجد اهتمام بالمستقبل.
- بعد ذلك بدأ المديرون يهتمون بالمستقبل، وبدلاً من التركيز الكلي على المشاكل الحالية وجد المديرون أن هناك فائدة من محاولة التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، وقد أخذ ذلك أكثر من شكل كما يلي:

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2007 ص 54.

² سوما علي سليطن، الإدارة الإستراتيجية واثرا في رفع اداء المنظمات -دراسة ميدانية على منظمات الاعمال الصناعية بالساحل السوري، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير(منشورة)، كلية الاقتصاد، تخصص ادارة اعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2006/2007 ص 17.

1) التخطيط المالي الأولي

تضع الإدارة أهداف محدودة وتخصص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف في ضوء تحليل بسيط جدًا لبيئة واضحة إلى حد ما وتتوفر فيها الموارد، وعادة ما تكون قدرة المؤسسة على متابعة أحداث البيئة جيدة. ومع ظهور بوادر تذبذب الطلب على المنتجات لا يعد هذا الأسلوب كافيًا للتعامل مع الأحداث وتطلب الأمر تطوير وسائل جمع المعلومات من البيئة الخارجية.¹

2) مرحلة التخطيط المبني على التنبؤ بالعوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة:

حل التخطيط طويل الأمد المعتمد على التنبؤ محل الميزانية لمواجهة حقائق الأعمال الجديدة مستخدمًا في ذلك الوسائل التنبؤية حيث بدأ بمواجهة المضامين طويلة الأمد للقرارات وأصبحت الأطر الزمنية لتقييم نتائج القرارات أطول من مرحلة الموازنة السنوية، لقد حسن التخطيط طويل الأمد من القرارات التنظيمية مثل تحسين الإنتاجية أو الاستفادة الأفضل من رأس المال، و هناك سببان أدبالمؤسسات إلى التقليل من كفاءة التخطيط طويل الأمد كتقنية جديدة يمكن الاستعانة بها لتحقيق أهداف المؤسسة و السببان هما:

- ضعود المؤسسات على التخطيط طويل الأمد أدى إلى تحوله إلى عملية آلية روتينية إذ اعتمدت المؤسسات خطط الأعوام السابقة خططًا مستقبلية بعد القيام بإجراء تعديلات بسيطة عليها، وبدلاً من الكشف عن القضايا الأساسية فقد دفنتهم هذه الخطط تحت ركام هائل من البيانات؛
- مع حدة المنافسة و بطء نمو الأسواق التقليدية، أصبحت البيئات عدائية غير مؤكدة وأصبحت التنبؤات طويلة الأمد غير مناسبة، وفي ضوء التغيير السريع جعلت الأحداث تنبؤات الأسواق قديمة وغير ذي فائدة.²

3) التخطيط الاستراتيجي

¹ بوعلام نورة وأولاد يحيى مريم، متطلبات نجاح الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة "مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بولاية غرداية"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، جامعة غرداية - الجزائر، 2020/ 2021 ص 4.

² عبد السلام أبو قطف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 ص 83.

تم البدء في هذه المرحلة بإحلال الاستراتيجية محل السياسة والتخطيط، حيث لم يعد المنظور الأخير كافياً لمواكبة ظروف البيئة. واتسعت هذه المرحلة بقيام الشركات الأمريكية بتنويع عملياتها عن طريق تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق مختلفة تماماً عن نشاطها الأصلي وفي مثل هذه الظروف، ظهرت الحاجة إلى ضرورة تحقيق التنسيق بين المجالات الوظيفية المختلفة للمؤسسة وبشكل تطوري عبر الزمن. فلم تعد المشكلة هي حاجة الشركة إلى تنسيق الأنشطة اليومية من خلال منظور صنع السياسة، كما لم تعد هناك حاجة إلى تعديل سياسات المجالات الوظيفية كل على حدى للتغيرات البيئية و تبعاً من منطلق منظور السياسة والتخطيط. ومن هنا، تم التركيز على مفهوم جديد وهو الاستراتيجية وكذلك إعادة تكوين الاستراتيجية وصريح وبشكل مقنن رسمياً. وفي ظل هذه المرحلة تم توجيه الاهتمام نحو عملية إعداد الاستراتيجية ولم يتطرق الأمر إلى مناقشة القضايا المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية وتقييمها والرقابة عليه¹.

4) الادارة الاستراتيجية

تمثل في الإدارة الإستراتيجية حيث يوجد الاندماج بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة في عملية واحدة. ويكون التخطيط الإستراتيجي مرتبط بصورة مباشرة بالقرارات التشغيلية. وهذا المدخل المتكامل للتخطيط والتنفيذ ويتم خلال ثلاثة عناصر أساسية هي:²

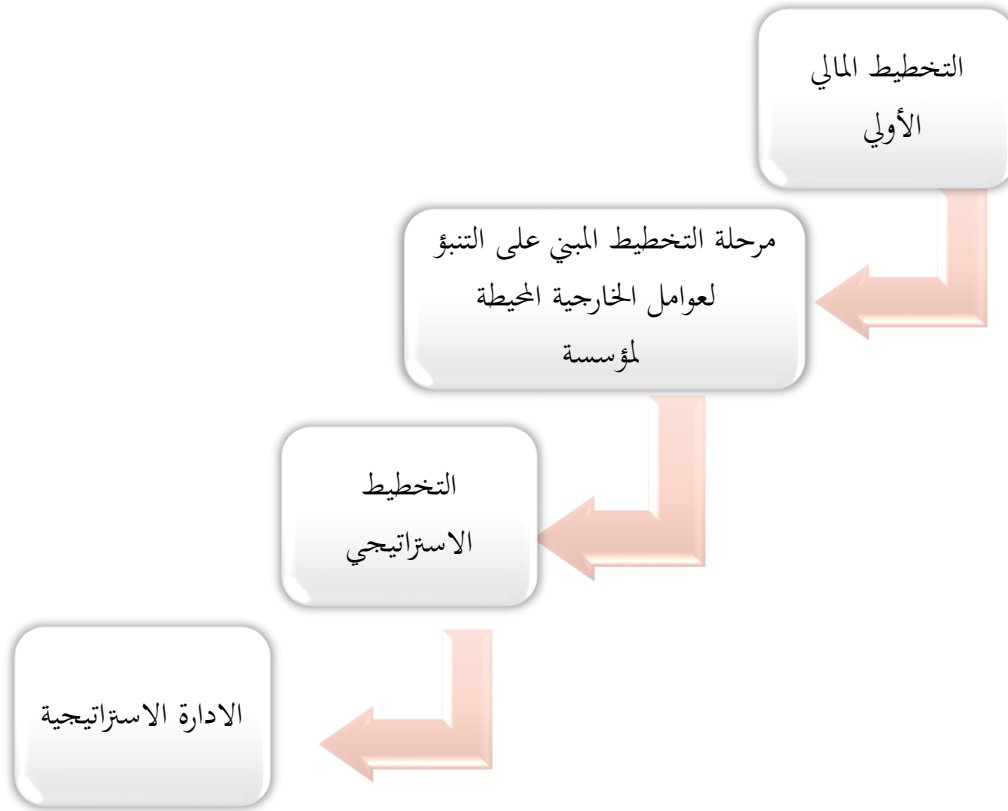
- عمومية التفكير الإستراتيجي، حيث يكون جميع المديرين من مختلف المستويات التنظيمية قد تعلموا كيف يفكرون بأسلوب إستراتيجي، ويكون الجميع (الإدارة العليا، والوسطى والتشغيلية) مشاركين بشكل أو بآخر في الإدارة الإستراتيجية.
- عملية التخطيط المكثف والعميق والمرن والخلاق.
- نظام القيم المساعد أو المساند ويعتبر بناء هذا النظام من مسؤولية الإدارة العليا. فعليها خلق مناخ مؤيد ومساعد لعملية الإدارة الإستراتيجية. ونظام القيم يعكس بصفة عامة الاتجاهات الخاصة بالإدارة العليا نحو بعض القضايا ولأمور ذات الأهمية الخاصة (الحرحة أو الحساسة) مثل روح الفريق، والمغامرة، والاتصال المفتوح وحرية تبادل المعلومات في كل المستويات، وفرق العمل... الخ. وجدير بالذكر، أن

¹ علاء فرحان طالب، زينب مكى محمود البناء، "استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر، الاردن، 2012، ص 23.

² عبد السلام ابو قحف، الادارة الاستراتيجية وادارة الازمات، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 ص 34.

الإدارة الإستراتيجية لا تقتصر فقط على المنظمات كبيرة الحجم أو التي تتعدد فيها وحدات أعمال الإستراتيجية بل تمارس عملياتها أيضا في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

شكل رقم 01-01: التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على المعلومات السابقة

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية

ان انتهاج اسلوب الإدارة الاستراتيجية من قبل المؤسسات الاقتصادية، يساهم في تحقيق التنسيق، التناغم والتفاعل بين الامكانيات والقدرات الداخلية من جهة، مختلف تغيرات البيئة الخارجية من جهة اخرى، خصوصا بعد تعقد البيئة التي تتواجد في تلك المؤسسات الاقتصادية أكثر فأكثر، ليصبح في الاخير اسلوب الإدارة الاستراتيجية من الاساليب الاكثر نجاعة، الذي يتيح للمؤسسات الاقتصادية فرصة ان تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة لمختلفة التغيرات التي تواجهها. حيث سيتم في هذا المطلب ابراز اهمية واهداف هذه الأخيرة.

الفرع الأول: أهمية الإدارة الاستراتيجية.

للإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة في المؤسسة الاقتصادية حيث تساعدها في المحافظة على نجاحها ومن خلال تعزيز مكانتها وإدارتها لكل من بيئتي العمل الداخلية والخارجية ومن الممكن تلخيص أهميتها بشكل أوضح وفقاً للنقاط التالية:

- **وضوح الرؤية المستقبلية:** حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قراراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بها ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.

- **تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل:** يمكن تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.

- **تدعيم المركز التنافسي:** فالإدارة الإستراتيجية تقوى من مركز المؤسسة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية، حيث تنجح المؤسسات الاقتصادية التي تعتنق الفكر الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية، تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها¹.

- **التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات:** تساعد الإدارة الإستراتيجية المؤسسة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

- **القدرة على إحداث التغيير:** إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية على الموارد بشرية ذات فكر إيجابي والقدرة على مواجهة التحديات والرغبة إلى تطوير واقع المؤسسة إلى الأفضل فالقائمون على صياغة الإستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئاً مرغوباً يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحديد الأهداف.

¹ محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014 ص 56.

- تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية: حيث تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن قدرة التنظيم على تحقيق الموازنة البيئية نشاطه من خلال الإدارة الإستراتيجية تعتبر أحد العوامل المؤثر على الأداء معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على السهم¹.
- إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة: تساهم في تطوير قدرات وقليات تولد رغبة في تطوير واقع المنظمة من خلال إجراء تغييرات مستمرة و إيجابية.
- تمثل اطار لتحسين الممارسة الادارية من خلال تنسيق والسيطرة على النشاطات او رقابتها.

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الاستراتيجية.

تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق حملة من الأهداف التي ترتبط بصفة جوهرية بعملية الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل, أو على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية ومستوى المجالات الوظيفية الرئيسية في المنظمة, وعليه فإن الغايات المرجوة من عملية الإدارة الاستراتيجية هي:²

- صياغة الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة.
- صياغة رسالة المنظمة.
- إدارة التحالفات الاستراتيجية الدولية, والمشروعات الاستراتيجية الدولية واستراتيجيات الاندماج والشراء, أو الاستراتيجية في الأسواق العالمية.
- تحديد الخصائص الأساسية للمنظمة, واستثمارها بما يساعد الإدارة على تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة.
- تقويم الأداء الكلي للمنظمة.
- تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.
- تحديد المنتجات والأسواق, التي سوف تتعامل معها المنظمة والأسواق التي يجب الدخول فيها.

¹ ثابت عبد الرحمان، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية الدار الجامعية، مصر، 2003 ص 33.

² كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة الماجستير(منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، فرع: استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة فرحات عباس-سطفى، 2007/2008، ص ص 14،15.

- تحليل الفرص والتهديدات أو القيود في البيئة الخارجية، وتحليل مكامن القوة والضعف في المنظمة أي بيئتها الداخلية.
- بناء وتطوير استراتيجية الأعمال على مستوى المنظمة، واستراتيجيات الأعمال على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية وعلى المستوى الوظيفي.
- تطبيق استراتيجيات الأعمال بكفاءة وفعالية.
- تنفيذ أنشطة الرقابة الاستراتيجية، لضمان الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية.

المطلب الثالث: نماذج ووظائف الإدارة الاستراتيجية

بعد التطرق إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأبرز أهميتها وأهدافها، سيم في هذا المطلب التعرف على أهم نماذج ووظائف هذه الأخيرة.

الفرع الأول: نماذج الإدارة الاستراتيجية

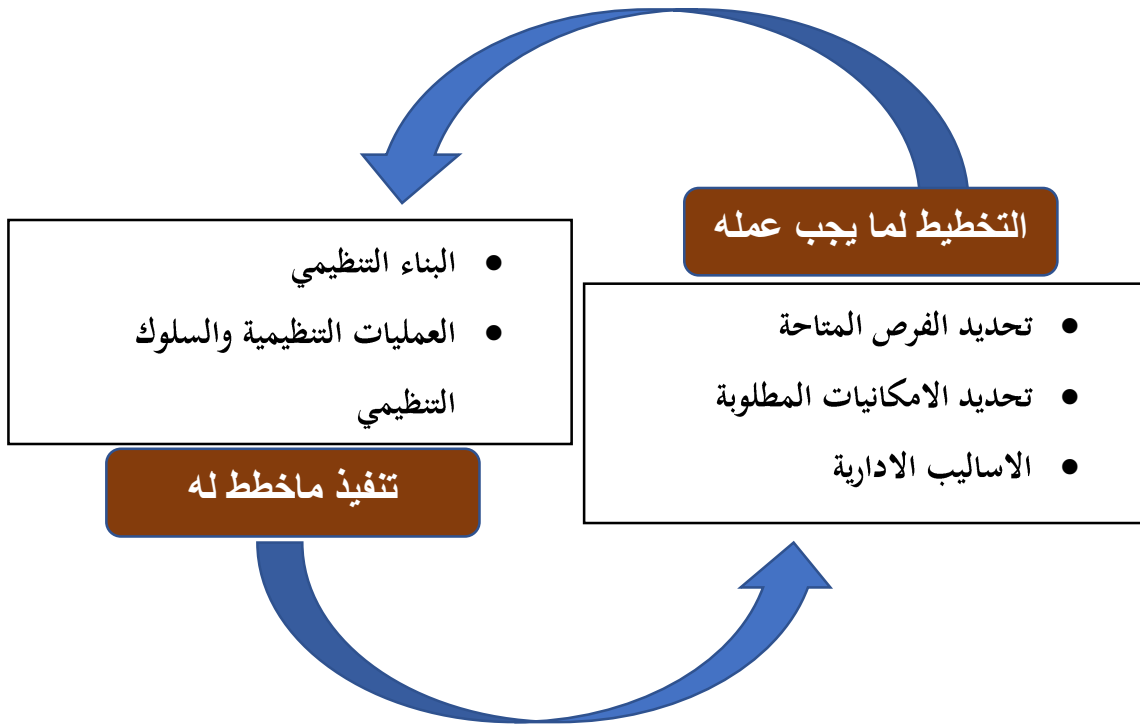
تعتبر نماذج الإدارة الإستراتيجية عن " الأسلوب الذي تدار به الموارد البشرية والمادية في إطار الإدارة الإستراتيجية"، ويتضمن هذا الأسلوب ضرورة معرفة طبيعة الموارد في المؤسسة وخصائصها ومؤهلاتها ليتم التعامل معها وفق احتياجات المؤسسة والاستراتيجيات المتبناة. هناك العديد من النماذج التي اقترحها الباحثون منها:

1. نموذج جامعة هارفرد:

يعد نموذج جامعة هارفرد النموذج الأول زمنياً والأكثر تأثيراً على تطورات اللاحقة في مجال الإدارة الاستراتيجية، إذا يعرف هذا النموذج الإدارة الاستراتيجية بأنها نموذج من القرارات والسياسات التي تحدد طبيعة المؤسسة الاقتصادية، طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها خدمة لمجتمعها. يدعو هذا النموذج إلى ضرورة القيام بتحديد دقيق وموضوعي لما لدى المؤسسة الاقتصادية من موارد وامكانيات وموازاتها مع مافي محيطها الخارجي من فرص وتهديدات، مما يتيح لها الوصول إلى نقطة التوازن الاستراتيجي بين مافي المحيط الخارجي من عوامل مشجعة، وما لدى المؤسسة الاقتصادية من عوامل قوة وضعف.

ولقد قسم هذا النموذج إلى مرحلتين، المرحلة الأولى تضم مجموعة من القرارات ذات الصلة بما يجب أن يتم لمساعدة المؤسسة الاقتصادية على صياغة رسالتها وأهدافها، سميت هذه المرحلة بمرحلة بناء التوجه الاستراتيجي، أما المرحلة الثانية فتركز على مجموعة القرارات ذات العلاقة بتنفيذ ماتم في المرحلة السابقة.¹ ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

شكل رقم 02-01: نموذج جامعة هارفرد



المصدر: أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان الاردن ، 2002 ، ص26.

2. نموذج جاتس GUESTS

يتشابه مع نموذج هارفرد مع بعض الاختلافات منها²:

— الدمج الاستراتيجي، بمعنى إشراك دائرة الموارد البشرية بشكل تام في التخطيط الاستراتيجي؛

¹ أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان الاردن ، 2002 ، ص 24.

² نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الطبعة الثانية، الجزائر، 2016 ، ص 56.

- الالتزام و التأكد من أن كل الموظفين يلتزمون بأعمالهم و نشاطاتهم الوظيفية و التأكد من مطابقتهم و تحقيقهم لمعايير الأداء و السلوك التنظيمي المحدد مسبقاً؛
- المرونة، بمعنى وجود هيكل تنظيمي مرن و قابل للتعديل و التكيف كلما تطلب الأمر ذلك و تشمل هذه المرونة كافة الأقسام و المصالح و الوظائف؛
- الجودة، أي التأكد من جودة المنتج و الخدمات.

3. نموذج التطابق الأفضل

يؤكد نموذج التطابق الأفضل على أهمية أن تكون استراتيجيات الموارد البشرية مناسبة لظروف المنظمة ، بما في ذلك ثقافتها ، عملياتها التشغيلية والبيئة الخارجية، استراتيجيات الموارد البشرية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار احتياجات كل من المنظمة والأفراد .

ومن أجل تحقيق هذا التطابق يجب أن تمتلك ادارة الموارد البشرية القدرة على التعامل مع نوعين من التطابق هما:

أ. **التطابق الخارجي** : ويتمثل في التطابق الذي يحصل بين إستراتيجية ادارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة والمتغيرات البيئية، ويتطلب هذا التوافق القدرة على التكيف والمرونة العالية في ممارسات ادارة الموارد البشرية.

ب. **التطابق الداخلي** : يدعى أيضا بالتطابق الأفقي فيما بين استراتيجيات الموارد البشرية ذاتها كإستراتيجية الاستقطاب والاختيار وإستراتيجية التدريب وتطوير مهارات العاملين، أي عدم التعامل مع أنشطة الموارد البشرية بشكل منعزل لأنها بحكم طبيعتها أنشطة مجتمعة و متماسكة في مجموعات متكاملة .

ولكن هناك مشاكل مع نموذج التطابق الأفضل ، فيذكر (Purcell 1999): "أن البحث عن مطابقة لإدارة الموارد البشرية محدود بسبب استحالة وضع نماذج لجميع المتغيرات الطارئة ، وصعوبة عرض الترابط ، والطريقة التي تؤثر بها التغييرات في أحد المتغيرات على المتغيرات الأخرى، فحسب رأي Purcell يجب أن تكون

المنظمات أقل اهتماما بالتطابق الأفضل أو الممارسات الأفضل وإنما يجب أن تكون أكثر حساسية بكثير لعمليات التغيير التنظيمي.¹

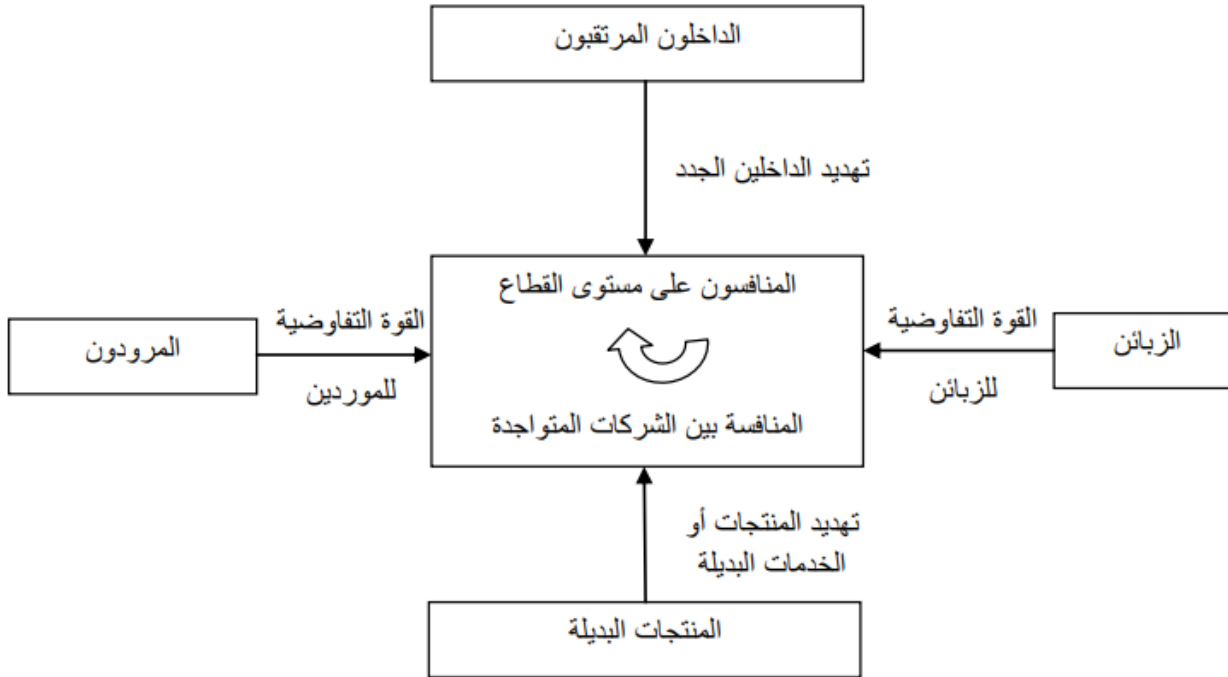
4. نموذج بورتر

ان كون البيئة الخارجية مفهوم معقد وواسع النطاق، والقيام بجمع المعلومات من مصادر متعددة ودراسة هذه البيئة يتطلب إمكانات كبيرة، وقت وجهد وموارد كبيرة، هذا مادفع بالعديد من الباحثين إلى تطوير تحليل عملي لقوى البيئة الخارجية، ومن أهم النماذج التي طرحت للتحليل قوى المنافسة في الثمانينات من القرن الماضي، نموذج Porter الذي عمم استخدامه بشكل واسع في الصناعة اولا وفي الخدمات لاحقا. ومن تسمية هذا النموذج يتضح انه يركز على 5 عوامل تشكل أسس المنافسة داخل الصناعة التي تضم عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية، تتمثل هذه العوامل الخمسة في خطر دخول منافسين جدد الى الصناعة، حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية القائمة، قوة المفاوضة للعملاء، قوة المفاوضة للموردين والتهديد الذي تمثله المنتجات البديلة² المبينة في الشكل التالي:

شكل رقم 03-01: القوى الخمسة وفق نموذج بورتر

¹ داسي وهيبية وموسي سهام، تحليل نماذج الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الاعمال، جامعة محمد خيضر بيسكرة، المجلد 09، العدد 02، 2020 ص 262.

² أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره ، ص 78.



Source: Michaël E-porter: choix stratégiques et concurrence ،Traduit par Philippe de lavergne ،édition economica ،paris ،1982 ،p 04.

وفي ما يلي عرض لهذه العوامل الخمسة:¹

أ. حدة المنافسة:

تعتبر السوق في وضعية غير جذابة للدخول إذا كان يحوي عددا كبيرا من المتنافسين الأقوياء والشرسين ، وتزداد

حدة المنافسة حسب porter إذا كان:

- عدد المنافسين كبيرا في السوق.
- قوة المنافسين مما يسمح لهم بممارسة السيطرة في السوق.
- انخفاض معدل نمو السوق مما يرفع من درجة التنافس على الحصص السوقية.
- عدم تمايز المنتجات.
- ارتفاع التكاليف الثابتة.
- ارتفاع حواجز الخروج في السوق وصعوبة تغيير النشاط.

¹ إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببح بوغريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 09، العدد 15، 2016 ص 344-345.

ب. تحديد الداخلين الجدد:

يشكل دخول منافسين جدد تحديدا على المنافسين في السوق على اعتبار أنهم يتميزون بقوة تنافسية معتبرة بالإضافة إلى أنهم يرغبون في امتلاك حصة من السوق ويفقد السوق جاذبيته كلما ضعفت حواجز الدخول إليه، إذ يسهل في هذه الحالة اختراق السوق من قبل منافسين أقوياء ، إذ يعتمد التهديد بدخول منافسين جدد على وجود عوائق للدخول في الصناعة والتي تشمل مجالا أو أكثر مما يأتي:

- الحجم الكبير أي تكلفة المنتج تخضع لحجم الإنتاج (اقتصاديات الحجم) فكلما تمكنت المؤسسة من تحقيق اقتصاديات
- الحجم مكنها ذلك من الاستفادة من ميزة التكلفة الأقل.
- تنوع أو تمايز المنتج.
- احتياجات رأس المال من خلال الحاجة إلى استثمارات مالية كبيرة.
- تكاليف التمويل.
- قنوات التوزيع.

ج. تحديد المنتجات البديلة:

تعتبر المنتجات البديلة تلك المنتجات التي تشبع الحاجة نفسها ، وتشكل المنتجات البديلة تحديدا على اعتبار أنها تشكل خطرا على المؤسسة من خلال الحد من إمكانية البيع من خلال توجه بعض المستهلكين إلى المنتجات البديلة وخطر زوال السوق.

د. القوة التفاوضية للمشتريين:

يمكن أن يؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على التفاوض بخصوص السعر، الجودة، أجال التسليم، الخدمة، ويمكن القول أن الوضعية التفاوضية تكون لصالح الزبائن عندما يكون هناك:

- فائض في العرض يرغب الباعة في هذه الحالة في تصريف منتجاتهم.
- الشراء بكميات كبيرة ودرجة تركيز كبيرة لدى المشتريين.
- المنتجات نمطية (produits standards) وغير متميزة.
- توافر العديد

- المنتجات البديلة .
 - يمثل المنتج الذي تم شراؤه نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها المشتري مما يؤدي إلى دفع المشتري للبحث عن أسعار أقل.
 - انخفاض هامش الربح للمشتري مما يجعله شديد الحساسية للاختلافات في التكاليف والخدمات
- هـ. القوة التفاوضية للموردين:

- يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة، ويكتسب الموردون قوتهم في السوق عندما تتوفر لهم الظروف التالية:
- سيطرة (احتكار) عدد محدود من الموردين على الصناعة بالرغم من كبر حجم مبيعاتها.
 - ضعف المنتجات البديلة وعدم قدرتها على إحلال المنتجات الأصلية.
 - إمكانية التكامل الأمامي بين الموردين والتنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين.

5) نموذج تسيير المعرفة:

لقد أصبح مفهوم المعرفة مستعملاً بشكل واسع ضمن الممارسات الإدارية لمجموعة كبيرة من المؤسسات التي تقدر أهمية العلم والمعارف البشرية، وهو الشيء الذي تم تطويره واستغلاله لتشكيل هذه المعارف أحد نماذج الإدارة الإستراتيجية خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، بمعنى أنه حالياً تتوفر الأرضية الخصبة لتبني هذا النموذج على أرض الواقع.

يرتكز هذا النموذج على حسن استغلال المعارف وتقاسمها ومشاركتها جماعياً، بالإضافة إلى تسييرها بطريقة ناجعة، خاصة لما نعلم أن التسيب في استغلال معارف الموارد البشرية لا يؤدي فقط إلى تثبيط وعرقلة سيورة المؤسسة وإنما يمكن أن يؤدي إلى تدمير القدرات التنظيمية التي تراكمت من خلال التعلم التنظيمي.¹

6) نموذج أصحاب المصالح:

يشير نموذج أصحاب المصالح إلى أن المؤسسات الاقتصادية تعمل في بيئة تضم العديد من الأطراف، التي تتأثر وتؤثر على قرارات ونشاطات تلك المؤسسات الاقتصادية على عكس النموذج الإداري التقليدي الذي كان يهدف

¹ عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012 ص 45.

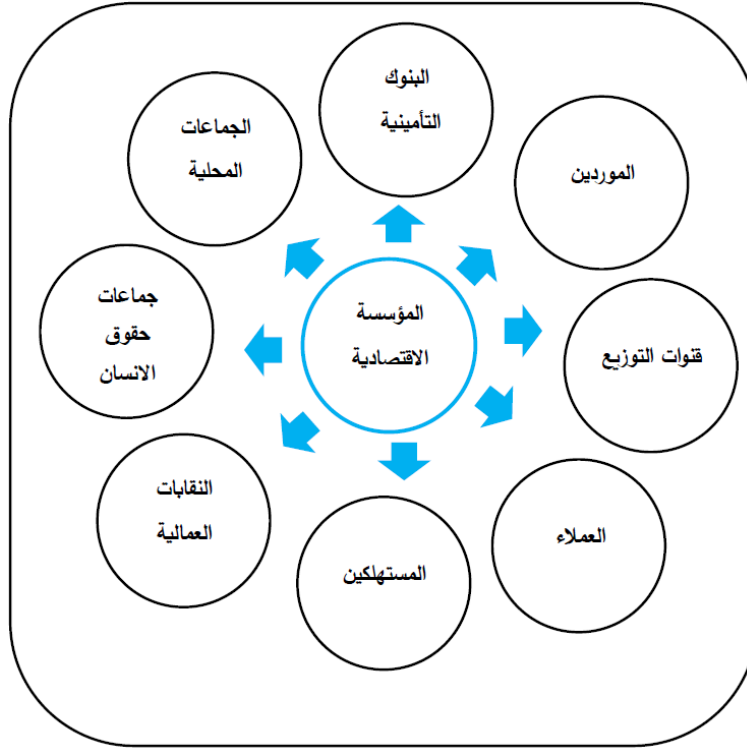
وبشكل أساسي إلى تعظيم أرباح المساهمين أو أصحاب رؤوس الأموال على أنهم الطرف المهم والأكثر تأثراً وتأثيراً على قرارات المؤسسة الاقتصادية " وهذا مادفع الباحث فريمان الى إضافة قوة سادسة لنموذج بورتر وهي القوة النسبية لأصحاب المصالح، التي تضم المساهمين ، العمال، المسيرين، إجمالي الدائمين، العملاء، والموردين لأن المساهمين ليسو المجموعة الوحيدة التي لها مصالح حيوية في المؤسسة الاقتصادية بل الآن كافة أصحاب المصالح لهم تأثيرات إيجابية أو سلبية على قراراتها.

كما يمكن لبعض من هؤلاء إما المساهمة في دفع استراتيجياتها أو عرقلتها، لذا يتوجب على المؤسسات الاقتصادية معرفة رغبات واحتياجات مختلف أصحاب المصالح، والسعي لإشباعها وكذا أخذها بعين الاعتبار عند صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات.

وتجدر الإشارة الى ان المؤسسات الاقتصادية تواجه صعوبات عديدة في اشباع مطالب كل اصحاب المصالح، لأنها في كثير من الأحيان تكون متضاربة فيما بينها فمثلا، عند تحقيق مطالب العمال بزيادة أجورهم قم تتعارض مع رغبة المساهمين في تعظيم الأرباح، لذلك فإنه على المؤسسة الاقتصادية تحديد سلم أولويات لهذه الأطراف.¹

شكل رقم 04-01: نموذج أصحاب المصالح

¹ مريم بولمخال، ادماج ابعاد التنمية المستدامة في الادارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01 ، 2012 ص 34.



المصدر: مريم بولمخال، ادماج ابعاد التنمية المستدامة في الادارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01 ، 2012 ص 34.

الفرع الثاني : وظائف الادارة الاستراتيجية

تشتمل الإدارة الاستراتيجية على مجموعة من الأنشطة والوظائف الرئيسية التي تقوم بالآتي¹:

- تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ورسالتها، وفلسفتها، وأهدافها؛
- إجراء التحليل الداخلي للمؤسسة والذي يوضح ظروفها الداخلية وإمكاناتها؛

¹ سفيان جاهمي و أية بوطغان، دور الادارة الاستراتيجية في تكوين المورد البشري- دراسة حالة سونلغاز بولاية قالم، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسات ، جامعة 8 ماي 1945 ، قالم ، 2020/2019 ص 19.

- تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة من حيث كل من بيئة التنافس والظروف البيئية العامة؛
- تحليل البدائل الاستراتيجية المحتملة نتيجة المطابقة بين الوضع الداخلي الخاص بالشركة والبيئة الخارجية؛
- تعريف البدائل المرغوبة بعد دراسة البدائل المحتملة في ضوء رسالة المؤسسة؛
- الاختيار الاستراتيجي لمجموعة الاستراتيجيات الكلية المطلوبة لإنجاز رسالة المؤسسة؛
- تنمية عدد من برامج العمل العامة وبرامج العمل المحددة والتي تتوافق مع الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة؛
- تنفيذ وتطبيق الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، إعداد الموازنات، وتحقيق التوافق بين الاستراتيجية وكل من المهام - الأفراد - الهيكل التنظيمي - ثقافة أو حضارة المؤسسة - النظم الإدارية (نظام الحوافز - نظام المعلومات - نظام التخطيط الاستراتيجي - نظام الرقابة)؛
- مراجعة وتقويم ورقابة مدى نجاح العملية الاستراتيجية.

المبحث الثاني: أبعاد الإدارة الاستراتيجية

مجال الإدارة الاستراتيجية واسع سعة حجم التطور والنمو الذي يحبط بالمنظمة ككل والذي يساعد المنظمات على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الأفراد في الإدارة العليا بشكل يساعدها على بلوغ الأهداف لتحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الأول: أسس الإدارة الاستراتيجية ومراحل تطبيقها

مما لا شك فيه أن للإدارة الاستراتيجية عدة أسس تقوم عليها لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى قيامها بجملة من الوظائف والتي سنتطرق لها من خلل مطلبنا هذا.

الفرع الأول : أسس الإدارة الاستراتيجية

من الصعوبة أن توضع مبادئ إرشادية جامدة ولا تتغير لتشكل لبناء استراتيجية المؤسسة حيث عمل العديد من الباحثين والمفكرين وضع مبادئ أساسية للاسترشاد بها في صياغة الاستراتيجية وهي كالتالي:¹

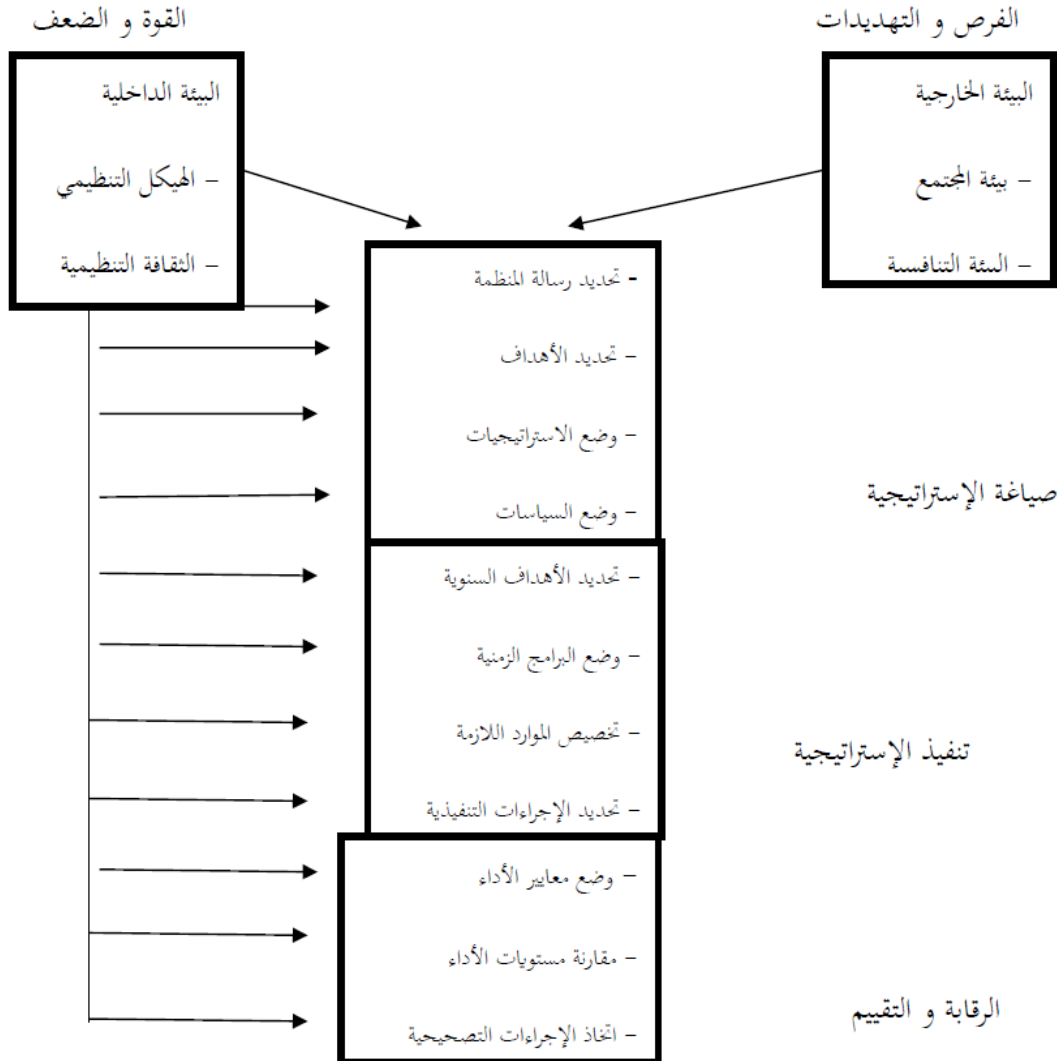
- استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضيئة، خاصة إذا كانت هذه الاتجاهات توصل المؤسسة إلى أهدافها والموقع الذي تريد تحقيقه؛
- التأكد من أن الخطط والمواقع غير المستهدفة تكون مرنة، وهذه تقع في إطار مؤقت يتماشى مع الحالات المستجدة والتي تتطلب تنظيم ونشر الموارد بطرق عديدة لتسهيل تكييفها للموقع الراهن؛
- تكييف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدم لبلوغ هذه الغايات، إن عدم ملائمة وانسجام الوسائل المستخدمة من الغايات المستهدفة يؤدي إما إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة، أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات وفي كلتا الحالتين لا تستطيع المؤسسة أن تتطور ؛
- إن تكييف الخطط الموضوعة مع الحالات المستخدمة والتي لم يتم استيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان الاتجاه الاستراتيجي المرسوم، إن عملية التكييف هذه تمثل حالة واقعية، في حين أن الاستراتيجية تمثل الإطار الفكري للعمل والذي يبقى في عقول المديرين؛
- عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها، إن هذا يجنب المؤسسة المفاجئات غير المريحة والمربكة؛
- من الضروري عدم وضع جميع موارد المؤسسة لحماية موقع فريد لها، وهي حالة عمل متعدد الاتجاهات؛
- عدم إعادة الكرة، والهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها باستخدام الأساليب والوسائل نفسها، ومن الضروري تجديد الأساليب وتعزيز الموارد.

الفرع الثاني: مراحل الإدارة الاستراتيجية

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الأردن ، الطبعة الأولى، 2007 ص 42.

إن الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى للمؤسسة تمر بخمس مراحل، كل مرحلة تعكس جانباً معيناً من الإستراتيجية ، وهي كما يلي:

شكل رقم 05-01: مراحل الادارة الاستراتيجية



المصدر: فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية 2006، ص 44.

أولاً: مرحلة الرصد البيئي:

تتعرف المؤسسات على بيئتها الداخلية و الخارجية عن طريق الخبرة و جمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية و غير التقليدية، و التي استحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في المؤسسات الاقتصادية، و التحليل البيئي هو استعراض و تقييم البيانات و المعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح و تحليل البيئة الداخلية و الخارجية

ثم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في المؤسسة و اللذين يقومون بتحليلها استراتيجيا تحليل (SWOT) بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية التي ستحدد مستقبل المؤسسة الاقتصادية¹.

ثانيا : مرحلة صياغة الإستراتيجية

و هي المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأمد لتتمكن الإدارة العليا من استغلال الفرص و تجنب التهديدات، و تزيد نقاط القوة و تحد من نقاط الضعف بأسلوب جيد و فعال، و تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية التحديد الشامل و الدقيق لكل من المجالات الآتية:

1. تحديد رسالة المؤسسة بعد تحديد الرؤية : و هي صورة المؤسسة و طموحاتها في المستقبل، و التي

لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية إذا كان من الممكن الوصول إليها في الأمد البعيد، تحدد رسالة المؤسسة أو منظمة الأعمال، و هي وثيقة مكتوبة تمثل مرجعا مرشدا رئيسيا للمؤسسة، تقارن و تقاس بها جميع القرارات قبل اتخاذها و جميع السياسات قبل و بعد رسمها، و كذلك الإجراءات التنفيذية و تشمل هذه الوثيقة مدة زمنية طويلة الأمد.

2. تحديد الأهداف التي تستطيع المؤسسة أن تحققها على المدى البعيد: من المعروف أن الأهداف

ما هي إلا نتائج النشاط السابق تخطيطه و التي عملت المؤسسة على تحقيقه و تحدد الأهداف : ما يجب أن ينجز ؟ و متى يكون الانجاز؟

3. وضع الإستراتيجية و تطويرها: الإستراتيجية الكلية أو إستراتيجية المؤسسة، استراتيجيات وحدات الأعمال، الاستراتيجيات الوظيفية

4. وضع السياسات : يجرى وضع السياسات مجموعة من المبادئ و المفاهيم من قبل الإدارة العليا لكي

تبين و تصف من خلالها القواعد و الإجراءات الأساسية للتنفيذ، و تنبع السياسات من المصدر الرئيسي و هو الإستراتيجية التي اختارتها المؤسسة لتشكل هذه السياسات خطوط مرجعية يسترشد لها العاملون داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات².

ثالثا : مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

¹ حنان دبابي، و بشرى محجوب، دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن مرمورة، 10 بقالمة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2018/2019 ص 23

² تلي محمد رمزي، دور الادارة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة بسكرة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020/2019 ص 11.

هي تلك العملية التي بمقتضاها يتم وضع الاستراتيجيات و السياسات موضع التنفيذ من خلال تنمية البرامج و الإجراءات، و قد تتضمن هذه العملية إحداث تغييرات في الثقافة العامة أو الهيكل أو نظام الإدارة في المؤسسة، باستثناء الحالات التي تبرز فيها الحاجة الى تغييرات جوهرية، فان تنفيذ الإستراتيجية يتم بواسطة المديرين في الإدارات الوسطى و الإشرافية و متابعة الإدارة العليا، حيث تنطوي عملية تنفيذ الإستراتيجية على اتخاذ قرارات يومية فيما يتعلق بتخصيص الموارد و هو ما يعبر عنه بالتخطيط التشغيلي.

و تعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية، حيث أن التنفيذ غير الفعال للخطة و السياسات يؤدي الى الفشل بينما التنفيذ الصحيح و الفعال يؤدي الى الفشل بينما التنفيذ الصحيح و الفعال يؤدي الى التعويض عن التخطيط غير المناسب، فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول إستراتيجية المؤسسة الى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، و إلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للإدارة الإستراتيجية دون جدوى للمؤسسة، و لانجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الإستراتيجية بالإضافة الى تحديد الإجراءات التنفيذية، و فيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات:

1. **تحديد الأهداف السنوية :** يتم تحديدها بطريقة لامركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري

الوحدات التنظيمية بالمؤسسة، و بناء على هذه الأهداف يتم توزيع و تخصيص الموارد.

2. حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد و الوحدات التنظيمية، و تمثل المحدد الرئيسي لمدى التقدم

في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية و الأهداف الإستراتيجية.

3. **وضع البرامج الزمنية:** تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة الى تحقيقها في ضوء

الخطة الإستراتيجية و الموارد اللازمة لها و الأنشطة و المسؤولين عن تنفيذها.

4. **تخصيص الموارد اللازمة:** من المهم التأكيد على أن تنفيذ الإستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد

المؤسسة فحسب، بل على حمايتها و تنظيمها و توجيه استخدامها و كيفية توزيعها على البرامج و المشاريع باعتبارها نظاماً جزئياً تعمل على المساهمة في تنفيذ الإستراتيجية، حيث أن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة و القدرات المتاحة الفعلية و الاحتمالية للمؤسسة.

5. **تحديد الإجراءات التنفيذية :** و هي بمثابة نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو

وظيفة معينة و تصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لانجاز برامج المؤسسة، أي أن

وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توافر العناصر التالية: بناء هيكل جديد، تدريب، توفير الموارد البشرية و تعديل الهيكل الحالي¹.

رابعا : مرحلة الرقابة و التقييم:

و هي عملية من خلالها يتم الإشراف على نشاطات المؤسسة و نتائج الأداء لكي يتم مقارنة الأداء الحقيقي بالأداء المرغوب للمدراء بكل المستويات، و التي يمكن من خلالها تحديد نقاط الضعف في تنفيذ الخطط الإستراتيجية السابقة، و بالتالي فهي تقوم على تصحيح العملية الداخلية للبدء من جديد، و الأداء هو النتيجة النهائية للنشاطات و هو يتضمن المخرجات الحقيقية لعملية الإدارة الإستراتيجية، و يتم تقويم الإستراتيجية من خلال إتباع الخطوات التالية:

1. وضع معايير الأداء: أي تحديد النقاط الأساسية التي يتم من خلالها تقييم موقف الإستراتيجية و تعد

هذه المعايير المقياس الذي يتم من خلاله الحكم على مستوى الأداء.

2. مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية : حيث يتولى المديرون مسؤولية تقييم مدى

الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة الأولى ، و إذا اتضح أن مستوى الأداء عال فقد ترى الإدارة

أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى، الأمر الذي يترتب عليها النظر في رفع مستوى تلك المعايير

خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة فانه يتعين على المديرين تحديد الأسباب

التي أدت الى وجود انحراف، و من ثم يتخذون قرار يتعلق بالإجراءات التصحيحية.

3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية : و تأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء و معالجة أسباب القصور

و الانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها سابقا في الخطوة الثانية ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير

الأداء. و تقييم الإستراتيجية يعتمد على قدرة المؤسسة على تحديد ما ترغب في قياسه، و المعايير التي

سيتم القياس بناء عليها، لذا لا بد أن تكون المعايير واضحة ومحددة للتمكن من تقييم الأداء و تحديد

الانحرافات و من ثم تحديد كيفية تصحيحها².

المطلب الثاني: عمليات الادارة الاستراتيجية

¹حنان دبابي، و بشرى محجوب، مرجع سبق ذكره ص24.

² تلي محمد رمزي، مرجع سبق ذكره ص 12.

من أبرز عمليات الإدارة الاستراتيجية مايلي:¹

1. صياغة رؤيا ورسالة المنظمة

رؤيا المنظمة هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها ، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعا .

رسالة المنظمة هي الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة ، أو المهمة الجوهرية لها ، مبرر وجودها واستمرارها ، وهي توصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية ولكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات ، وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها ، وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات ، ولكن ممكن أيضاً أن تتغير رسالة المنظمة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نمو المنظمة.

2. تحديد الأهداف الإستراتيجية

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهيات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل ، وهي دليل لعمل الإدارة ، وبقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة ، وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها:

- علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة .
- كمية ونوعية الموارد المتاحة .
- القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة .
- ثقافة وقيم الإدارة العليا .
- علاقات السلطة والمسئولية والصلاحيية بين افراد التنظيم .

¹ ربحي عبد القادر الجديلي، تلخيص كتاب الإدارة الاستراتيجية لسعد غالب ياسين، ط 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 1999 ص ص 15-16.

– أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية.

3. تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

أ- تحليل البيئة الخارجية

يقصد بذلك عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية ، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات ، ان تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من اجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب وبالتالي يتم تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على المنظمة أو تحويله ايجابيا باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

ب - تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

يطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية تحليل الميزة الإستراتيجية للمنظمة ، والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها ، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية ، ومن المنطقي انه لا توجد منظمة متساوية القوة في كل وظائفها وحتى المنظمات الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات حيث تتباين درجات القوة في وظائفها ، ومن الأمثلة المعروفة أن شركة بروكتر أند هامبل تتمتع بقوة استثنائية في أنشطتها التسويقية المتميزة بالفخامة ، شركة جنرال موتورز تتميز بموقع خاص في تصنيع السيارات الصالون ذات الحجم الكبير ، شركة رولز رويس تتميز بتصنيع السيارات الفخمة الخاصة للسياسيين الكبار ورجال الأعمال ، شركة جنرال إلكتريك كانت قوية في تصنيع المحركات النفاثة ولكنها ضعيفة في صناعة أنظمة الالكترونيات ، شركة فورد تتميز بصنع السيارات تعاني من مشاكل في قسم إنتاج الالكترونيات.

4. تحليل الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم ، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها ، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولاً في أفراد

التنظيم ، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد في ه المنظمة ، لذلك فان هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل هؤلاء الأفراد الأشياء . يشتق محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر هي تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص فمثلا الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر أو الالكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيم الإبداع التكنولوجي ، تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معيناً من الافتراضات عندما يرتبطون بالمنظمة ، هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد وأخيراً التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة وما يحملون من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم.

من المهم أن يأخذ صانعو الإستراتيجية بنظر الاعتبار ضرورة ربط الثقافة التنظيمية برسالة أهداف وإستراتيجية المنظمة، والعمل القيمة العليا أو الفكرة المحورية التي تتأسس عليها الثقافة التنظيمية فمثلا القيم العليا لشركة IBM هو خدمة المستهلك، ولشركة فورد النوعية أولاً ولشركة كرايسلر هو أن تكون الأفضل هناك طالما يوجد الآخرون هناك ، إن الوعي بثقافة المنظمة وإدراك هذه الثقافة بطريقة كفؤة يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة.

المطلب الثالث: مستويات الإدارة الاستراتيجية

عند دراسة الإدارة الإستراتيجية من الضروري أن ينظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارسة الإدارة والإدارة الإستراتيجية وأساليبها والمفاهيم المتعلقة بها، والتي يمكن تطبيقها على جميع المنظمات الكبيرة والصغيرة الحجم والربحية والغير ربحية، لكن الحاجة لها تكون أشد وأكثر إلحاحاً وتأثيراً في حالة المنظمات الربحية كبيرة الحجم وذلك نسبة لكبر حجم الأموال المستثمرة فيها وتنوع وتعدد أنشطتها والتأثير الكبير للمتغيرات البيئية عليها. ولا يعقل أن يتم إدارة مثل هذه المنظمات بنفس الأسلوب الذي تدار به المنظمات ذات المنتجات والأسواق المحدودة ومن هنا فإنه من أجل تسهيل العملية الإدارية لهذه المنظمات فقد تم تقسيمها إلى عدد من الوحدات Strategic Business Unit بحيث يطلق على كل وحدة منها اسم وحدة الأعمال الإستراتيجية ويمكن

تعريف وحدة الأعمال الإستراتيجية بأنها أي جزء من منظمة الأعمال والتي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الإستراتيجية.¹

وفي الغالب نجد أن تعامل كل وحدة أعمال إستراتيجية بصورة منفصلة وتعتبر مصدر للربح مستغل عن الوحدات الأخرى للمنظمة وقد يترتب على ذلك إعطاء مثل هذه الوحدات الحرية والاستغلال الكامل عن المنظمة الأم، وفي الحالات الأخرى قد تقرر المنظمة ممارسة الرقابة والسيطرة الكاملة على جميع وحداتها الاستراتيجية، وذلك من خلال التزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد والإجراءات التي تضعها المنظمة للممارسات (الأعمال) اليومية.

ومن خلال ما ذكر يمكن أن نفرق بين ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية وهي الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، والإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية وأخيراً الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي وفيما يلي شرح هذه المستويات:

1. الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

عادة ما يتم تقسيم المنظمة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل فرع منها جانب وظيفي محدد. والإستراتيجيات عند المستوى التشغيلي تهتم بتحديد الكيفية التي تساهم بها وظائف المنظمة المختلفة في تحقيق الاستراتيجيات التي يتم إعدادها في المستويين السابقين. وبالرغم من أن هذه القرارات يتم اتخاذها على المستوى التشغيلي (الوظيفي) إلا أن لها أهمية إستراتيجية حيث ان تحويل الاستراتيجية (إستراتيجية المنظمة) إلى واقع عملي يتم عند هذا المستوى ولذلك تعتبر محورياً أساسياً بالنسبة للتنفيذ الاستراتيجي.

إن هذا النوع من الاستراتيجيات تتميز عن غيرها في ان نطاقها الزمني أضيق من استراتيجيات الوحدات والأقسام ويكون مداها الزمني قصيراً عاماً واحداً أو أقل لها دور بارز في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية الكلية وعادة ما تفوض بواسطة مديري الوحدات الإستراتيجية أي مديري الوحدات الوظيفية من أجل التنسيق وضمان تنفيذ الإستراتيجية بكفاءة وفعالية. وينبغي ان يدرك أو أن يفهم ان الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي (التشغيلي) لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات كما تحدد أفكاراً

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2003، ص 45.

أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال الالتزام الإداري نحو زيادة معدلات كفاءة استخدام موارد المنظمة.¹

2. الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة:

في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بعملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها والبحث عن الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية و في هذا المستوى يؤخذ بعين الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية و تحقيق التناسق و التكامل في أنشطة و عمليات هذه الوحدات.²

3. الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بصياغة و تنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة و البيئة الخارجية، و تحديد إمكانية الوحدة و الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، ففي هذا المستوى إن الإدارة الإستراتيجية مسؤولة بصفة مباشرة عن تخطيط و تنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة و اتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.³

من خلال ما تقدم يمكن القول أن هذا النموذج ذو الهيكل الثلاثي لمستويات الإدارة الإستراتيجية ربما يبدو مبسطاً وسهلاً، ولكنه يغطي العناصر الأساسية في عملية إعداد الإستراتيجية مع الأخذ في الاعتبار اختلاف العناصر من منظمة لأخرى، كما أن طبيعة ونوع التأثيرات على إعداد الإستراتيجية قد تختلف من مستوى لأخر داخل هذا الهيكل الثلاثي. ومن الواضح أن هذه المستويات تعتبر من الناحية العملية متداخلة ومتراطة ومعتمدة على بعضها البعض. وعليه فأن الإستراتيجية في مستوى معين يجب أن تأخذ في الحسبان مدلولاتها بالنسبة للمستويات الأخرى، وان تكون متناعمة معها. وإذا قبلت هذه الطبيعة الهرمية للإستراتيجية فأنه من الضروري وضع أهداف وسياسات واضحة لكل المستويات الثلاث. فالأهداف الرسمية تعتبر وسيلة بها يقاس أداء المنظمة وإذا

¹ محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء - دراسة قطاع الاتصالات السودانية، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال(منشورة)، جامعة الخرطوم، السودان، 2011 ص 42.

² تلي محمد رمزي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

³ براشد حديجة، دور الادارة الاستراتيجية في تحسين تنافسية منظمة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس. مستغانم 2016/2015 ص 7.

دعت الضرورة مراجعة مسارها على ضوء التغييرات في البيئة الخارجية وإضافة إلى ذلك، فإن هذا الإجراء يسمح بتخصيص الموارد بصورة أكثر رسمية مع ضمان فعالية التخطيط والمتابعة والرقابة.

يتضح من خلال دراسة هذا الفصل، الإدارة الاستراتيجية تمثل سلسلة من العمليات والقرارات والممارسات الإبداعية والعقلانية والشمولية، التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين الإستراتيجية أو عدة استراتيجيات تساعد المؤسسات الاقتصادية في تحقيق أهدافها، ويتم ذلك من خلال التحديد الدقيق لرسالاتها وأهدافها، واختيار استراتيجية المثلى وفقا للمتغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية، وكذا العمل على توفير كافة المتطلبات الضرورية لتنفيذ الاستراتيجيات بالشكل المناسب، والسهر أيضا على متابعة وتحقيق وصياغة وتنفيذ الإستراتيجية، لضمان تحقيق الأهداف المسطرة. و يلعب صناع القرار أو المديرون دورا هاما في عملية تنفيذ الإستراتيجية في أي منظمة، حيث أنه بدون قيادة واعية، وتوجيه صحيح يعتمد على الإرشاد و التحفيز، و اختيار سليم للكفاءات البشرية اللازمة أو تنمية العاملين الحاليين فإنه لا يمكن توقع النجاح لعملية تنفيذ الإستراتيجية.



الفصل الثاني: الإطار النظري

لتمكين العاملين

تمهيد

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

المطلب الأول: مفهوم وخصائص تمكين العاملين

المطلب الثاني: أهمية تمكين العاملين وأهدافه

المطلب الثالث: أبعاد ومعوقات تمكين العاملين

المبحث الثاني: تأثير الإدارة الاستراتيجية على تمكين العاملين في المؤسسة

المطلب الأول: أثر تمكين العمال على المؤسسة

المطلب الثاني: أساليب إستراتيجية تمكين العاملين

المطلب الثالث: العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتمكين العاملين

خلاصة

تمهيد

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغط المرافق للمنافسة العالمية تولي المنظمات الاهتمام لتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي ليست مفاجأة أن تولي العديد من المؤسسات والشركات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين، لما له من أثر فعال في تحسين الأداء والرضا الوظيفي حسب العديد الدراسات التي أجريت. ويهتم مفهوم التمكين بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

يعتبر موضوع تمكين العاملين من بين القضايا المتعلقة بالموارد البشري التي مازالت المؤسسات تتناوله بحذر واهتمام كون أن تطبيق مفهوم التمكين في المؤسسات يحتاج إلى العديد من التغييرات والتعديلات في مختلف التصرفات السلوكية ، النفسية ، الادارية... الخ. مما يساهم في إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص تمكين العاملين

يعدّ مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم الحديثة المستخدمة لتحسين تطوير النظم التي تتبعها المؤسسات، وهو بالطبع إن كان مفهوما حديثا حيث سيتم في هذا المطلب التعرف على مفهومه وأهم خصائصه.

الفرع الاول :مفهوم تمكين العاملين

جاء مفهوم التمكين نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث، خصوصا في مجال التحول من المؤسسة التي تعتمد على التحكم والسيطرة إلى المؤسسة التي تعتمد على التمكين كاستراتيجية لمواجهة مختلف التغييرات في بيئة المؤسسة.

اولا: مفهوم التمكين لغة واصطلاحا

سنتطرق في ما يلي إلى مفهوم التمكين لغة واصطلاحا:

أ- التمكين لغة: التمكين في اللغة من مصدر الفعل مكن يقال مكنه فيقال مكن فلان عند الناس يمكن مكانة:عظم عندهم فهو مكين، ولذا يجوز القول إن التمكين يمتد بطلبه نحو معنى الاستقرار المؤكد الراسخ.¹

ب- التمكين اصطلاحا :

التمكين بأنه إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية وهو شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، وحمل المسؤولية، وأن أدائه وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ماتأمر به².

¹ تقي الدين حذيفة خطيب، التمكين أسسه وأساليبه- دراسة بلاغية تطبيقية، دار بلاغية تطبيقية، دار الكتب الوطنية، أبوظبي، 2009 ص13.

² رامي جمال أندرواس، عادل سالم معاينة، الادارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2009 ص 48 .

كما يعرف بأنه إعطاء صوت حقيقي للموظفين، وذلك من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه من خلال مقاييس وأطر إرشادية محددة.¹

ثانياً: مفهوم تمكين العاملين

بعد أن تم التطرق إلى تعريف التمكين لغة واصطلاحاً، سيتم إعطاء بعض التعاريف التي تناولت تمكين العاملين، حيث هناك من اعتبره على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، وبعضهم نظر إليه نظرة فلسفية وآخر عدّه ممارسة ثقافية تشجع الافراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم في حين ينظر إليه بعضهم نظرة إدراكية وفي مايلي بعض تلك التعاريف:

– **عرفه الكبيسي (2006)** بأنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطي لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم، التمكين بهذا المعنى يترتب عليه تخفيف العبء عن القادة والحد من تدخلاتهم في التفاصيل وإعفائهم من مهام الرقابة، وبالتالي تفرغهم للقضايا الكبيرة كوضع الاستراتيجيات ورسم السياسات.

– **عرفه أنتوني وآخرون (2006)** وصف التمكين بأنه التقاط الطاقة بشكل أساسي لجعل صوتك مسموعاً، التمكين يسمح أيضاً لجميع الموظفين باستخدام قدراتهم لتحسين الأداء التنظيمي ونوعية حياة العمل الخاصة بهم، كما أن تمكين العاملين يعزز روح العمل الجماعي داخل المنظمة ويرفع صورتها؛

¹ حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عملية إدارة المعرفة، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 71.

- كما عرف أيضا على أنه يتضمن مشاركته عملية اتخاذ القرار مع المستويات الادارية الأخرى، وأنه يعني أكثر من مجرد التفويض، فالموظف يشعر بالمسؤولية ليس فقط عن الأعمال التي يؤديها بل يشعر بالمسؤولية كذلك عن الاعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المنظمة كلها بشكل أفضل؛¹
- إن فكرة تمكين العاملين تقوم على إشراكهم في الإدارة لوضع قرارات في اتجاه زرع الثقة بنفس الموظف، وإشعاره بأنه عامل هام في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها، وأن العاملين على اختلاف مواقفهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة في تحقيق هذه الرسالة؛²
- وعرفه **Kook (1999)** بأنه " وصف لفلسفة إدارة المنظمة والتي تسمح من خلالها للعاملين بالسلطة والمسؤولية عن عمل صنع واتخاذ القرارات التي تؤثر في أعمالهم؛³
- التمكين يمثل تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول الى النتائج الإيجابية في العمل، وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويعد مدخل تمكين العاملين أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العملاء، وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي لدى العاملين، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية.

وانطلاقا مما سبق ذكره يمكن القول بأن التمكين هو : ممارسة حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين من خلال النقل المتكافئ للسلطة والمسؤولية في غياب عنصر المساءلة المباشرة، مع توسيع مجال إكساب الثقة وإعطاء الصلاحيات، وحرية التصرف إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة القرار .

الفرع الثاني : خصائص تمكين العاملين

توجد عدة خصائص للتمكين أشار إليها "Naila Kabeer" منها ما يأتي :

¹ ليندة بوهنة وصابرينة كحل الراس، أثر إدارة المعرفة في تمكين العاملين دراسة حالة مديرية العمليات لاتصالات الجزائر- فرع جيجل،، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر(منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، 2020/2019 ص 14.

² بختة بطاهر، أمين مخفي، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة كلور وشركة توزيع الادوية - فرع مستغانم، مجلة الافاق للدراسة الاقتصادية،المجلد 03،العدد04، 2018 ص 226.

³ سيد محمد، عبد الرب. استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، السكندرية، مصر، 2004 ص 226.

- التمكين فعل إيجابي يتضمن اكتساب القدرة على العمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية؛
- التمكين ليس مفروضاً من الخارج وينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية؛
- يتضمن التمكين معنى التشاركية، لأن الأفراد يصبحون منغمسين بفعالية أكثر في مجتمعهم، فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت أفراداً أم جماعات أم مجتمعات محلية؛
- يتشابه مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها الفاعلية والمسؤولية والعقلانية.¹
- كما حدد "عامر الكبيسي وسليم ملحم يحيى" عدد من خصائص التمكين منها :
- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير؛
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف؛
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف؛
- المشاركة والمسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المنظمة التي يعمل بها؛
- حرية العاملين في خياراتهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم؛
- إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم وأهمية الواجب الذي يقومون به؛
- إيمان العاملين بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم أي التأثير
- وهناك من وصف التمكين على أنه حالة ذهنية لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية يمتلك خصائص الآتية التي يمكن أن تطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشمل:
- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير؛
- الوعي والإحساس بإطار العمل أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به العامل؛
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال العامل؛

¹ حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.¹
- كما بين "إبراهيم عدنان وآخرون" أن تمكين العاملين يتصف بالاتي :
- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد و فرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم؛
- يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والازمات؛
- يستهدف تمكين العاملين استغلال الكفاءة التي تمكن داخل الأفراد استغلالا كاملا؛
- يجعل التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل.²

المطلب الثاني: أهمية تمكين العاملين وأهدافه

الفرع الأول: أهمية تمكين العاملين

لتمكين العاملين أهمية كبيرة خاصة على مستوى المنظمة والعاملين أنفسهم وذلك من خلال مايلي:³

-بالنسبة للعاملين:

من المحتمل أن يكون الأفراد العاملين أكثر إنتاجية ودافعية إذا شعروا بإمكانية تقديم مساهمات قيمة للمنظمة من خلال تقديم أفكار جديدة أو طرائق أفضل لأداء الأعمال والمشاركة باتخاذ القرارات، مما يزيد ولاءهم وانتماءهم للمنظمة فهم شركاء في رسم رسالة المنظمة وتحقيق هذه الرسالة.

-بالنسبة للمنظمة

يعتبر البعض أن التمكين يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى كما أنه يجعل المنظمات مرنة وقادرة على التعلم والتكيف لمواكبة المنافسين و تلبية طلبات العملاء والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها. كما يعد التمكين مبدءاً أساسياً للمؤسسات التي تعتمد على

¹ قدور ابن نافلة، محمد فائق: أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين-دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنيةOrang ، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، العدد،21 مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013م، ص 117 .

² إبراهيم عدنان وآخرون: درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، دراسات تربوية واجتماعية، المجلد18، العدد3 جامعة اليرموك-مصر، 2014م، ص16

³ عادل هادي البغدادى،رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي: أسلوب كمي تحليلي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 132

الإبداع كقاعدة دائمة للميزة التنافسية، كما يعمل على تنمية تفكير المديرين وتطوير قدراتهم الإبداعية، و إتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية و وضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى و رسم الخطط طويلة الأجل.

و للتمكين أهمية يمكن عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم 01-02: أهمية تمكين العاملين للمنظمة و العاملين

للعاملين	للمنظمة
<p>زيادة مستوى الرضا عن العمل</p> <p>زيادة السيطرة على المهام اليومية</p> <p>زيادة الثقة بالنفس</p> <p>خلق فرص عمل</p> <p>الحصول على معارف ومهام جديدة</p>	<p>زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة</p> <p>تخفيض الكلف من خلال مبادرات العاملين وابداعهم</p> <p>تحسين الجودة والربحية والانتاجية</p> <p>زيادة سرعة استجابة المنظمات للتغيرات في السوق</p> <p>تعزيز الولاء والالتزام</p> <p>تخفيض دورات العمل</p> <p>زيادة فاعلية الاتصال</p>

المصدر: عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي: أسلوب كمي

تحليلي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 151.

الفرع الثاني: أهداف تمكين العاملين

يعتبر التمكين محور عملية اتخاذ القرار ، وهي كفلسفة تعني السماح لفرق الإدارة والأفراد أن يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم ، وتجاوز الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة إلى حالة الرؤية المشتركة للمنظمة والسماح للقوة العاملة أن تتطور وتستخدم مهاراتها إلى أقصى حد ممكن لصالح المنظمة ولأنفسهم ، أي أن

المسؤولية الخاصة باتخاذ القرار يتم تحويلها إلى المستويات الأدنى من الهيكل التنظيمي حيث يمكن للأشخاص الذين يقومون بأداء المهام ومن اتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم ، وفي هذه الحالة سوف يمتلك العامل قدرة كبيرة على تحديد ما الذي يريد القيام به ، وتكون الرقابة غير ضرورية لان للعاملين سوف يديرون أنفسهم بأنفسهم. إن التمكين هو إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكاملة لانجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج، و إن الهدف من عملية التحويل هو الاستفادة من الآثار الإيجابية على الأداء الوظيفي، وتمثل هذه الأهداف في:

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء و جعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها؛
- زيادة فرصة الإبداع و الابتكار؛
- دعم التطور المتواصل للعمليات و المنتجات و الخدمات؛
- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة؛
- تقليل الغياب عن العمل و دوران العمل؛
- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه و احترام الذات؛
- استعمال ضغط الزملاء و أساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين و الإنتاجية؛
- تقليل العبء على الإدارة العليا و تفرغهم للتخطيط الإستراتيجي و تطوير خطط العمل؛
- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع و زيادة الإنتاجية و تلبية متطلبات الزبون؛
- القدرة على المنافسة.¹

إذا من هنا تأتي أهداف التمكين لكي تستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها وتحصل منها على أفضل إبداعاتها وان الشيء الواضح من خلال أهداف التمكين هو سعي المؤسسة لتحسين أدائها ولكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا بإيجاد بيئة عمل ممكنة وصالحة للتطبيق ، حيث ي حصل الأفراد على المعلومات التي

¹ عطية حسن أفندي ، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية لإدارية ، القاهرة 2003 ، ص 43 .

يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير الأعمال التي يقومون بها ، تتوفر في هذه البيئة مجموعة من العناصر الأساسية التالية¹:

- **وضوح الغرض:** حيث تكون رسالة وسياسية و أهدافا المؤسسة واضحة ومعروفة لجميع العاملين إضافة إلى وضوح المهام و المسؤوليات و الواجبات.
- **المعنويات:** حيث يشعر الموظف بالاحترام الشخصي من المسؤولين و تقدير احتياجاته و إنكسار الروح الإيجابية للعاملين.
- **الحيادية:** و هو عنصر مهم جدا حيث يتم التعامل بين العاملين بكل حيادية و تجرد و موضوعية
- **الاعتراف و التقدير:** التعريف بالأعمال الجيدة و الذين قاموا بها و تقديرهم أمام زملائهم و إدارة المؤسسة
- **العمل الجماعي:** و هنا يلزم على إدارة المؤسسة تبني روح العمل الجماعي و التحول التدريجي إلى أسلوب عمل الفريق على أساس جماعي، حيث يشارك العاملون في حل المشاكل و مشاركة بعضهم البعض، فهم شركاء في العمل و الجزاء .
- **المشاركة:** حيث يشارك الموظفون في صياغة القرارات و يقوم صاحب الصلاحية باتخاذ القرار وكذلك للموارد اللازمة للعاملين لإنجاز أعمالهم و حل مشاكلهم العملية و الاجتماعية.
- **الاتصالات الفعالة:** يلزم تبني و تأسيس و صيانة نظام الاتصالات الفعالة و البعيدة عن الهرمية.
- **البيئة الصحية:** حيث يمكن لهذه البيئة إدارة ضغوط العمل و إدارة التغيير و تواجها بكل سلاسة و هدوء أعصاب بعيدا عن التوترات التي تربك العمل و تحيط بالعاملين بالإضافة إلى توفر الفرص للتدريب و التعلم و التطوير الوظيفي .
- **نمط الإدارة:** إن المؤسسة تسعى للتميز تحاول جاهدة في تغيير سلوكيات مديريها من مديرين موجهين إلى ذلك للنوع الذي يسمى بالمديرين المتعاونين، حيث يتعاون هو و موظفيه في حل المشاكل و طرح

¹ سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة ، مارس 2005 ، ص42.

للبدائل و اختيار أفضلها و غرس و تبني روح العمل الجماعي ،و يساعد ن فسه و الآخرين على التعليم و التطوير للذاتي لصالح المؤسسة و مواردها.

المطلب الثالث :أبعاد ومعوقات تمكين العاملين

بعد شيوع مفهوم التمكين ورواجه في البيئة الإدارية، لم يقتصر الكتاب بوضع مفهوم نظري للتمكين فحسب، بل حاولوا تجسيده على أرض الواقع أي تطبيقه ميدانيا وحددوا أبعاده الا أنهم واجهتهم مشاكل ومعوقات وهذا ما سيتم إدراجه في هذا المطلب.

المطلب الأول : أبعاد تمكين العاملين

لا شك أن دراسة التمكين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه و مضمنااته ناهيك عن معرفة المعوقات التي تحول بينه وبين تطبيقه.

الفرع الاول :أبعاد تمكين العاملين

لقد تناول الكتاب و الباحثون تفصيل التمكين وتحديد أبعاد التمكين من وجهات نظر مختلفة يمكن إيجاز اهمها في مايلي:

– امتلاك المعرفة

إلى جانب رؤوس الأموال والموارد البشرية والمادية أصبحت الموجودات المعرفية من أهم موارد المنظمة و ذلك لكون تلك المنظمات أخذت تسعى إلى الابداع والابتكار و البناء و الاستمرار. إن التمكين يتطلب بناء المعارف و المهارات لدى الفرد وبذلك يصبح مستخدماً للمعرفة. وإن ما يتمتع به الفرد في ظل التمكين من استقلالية ودافعية قد تجعله مولدًا للمعرفة من خلال الابتكارات والإبداعات التي يقدمها، و تساهم المعرفة الجديدة في التمكين من خلال التطوير و النمو في الفرد ذاته وفي معارفه¹.

– التحفيز

لا يختلف اثنان على أهمية الحوافز المادية والمعنوية للعاملين و دورها في تشجيع روح المبادرة والابتكار لدى العاملين، مما ينعكس إيجابا على زيادة الإنتاجية و جودتها و تقليل التكاليف و الهدر في موارد المنظمة. وقد أثبتت الدراسات إسهام الحوافز المادية والمعنوية بنصيب وافر في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعتهم

¹ أحمد مكى الدباع، أثر التمكين على أداء العاملين، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003، ص 73.

ورضاهم الوظيفي، عندما تسهم هذه الحوافز في إشباع احتياجاتهم في الوقت المناسب، إلى جانب أهمية ربطها بنظام تقويم الأداء، لكي تمنح الحوافز لمستحقيها؛ ولكي تكون بمثابة الدافع الحقيقي لتطوير أداء العاملين و المنظمات كنتاج نهائي للتمكين¹.

– استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية

يختلف دور الفريق في الوظيفة المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين ، أما في المنظمة الممكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة ، بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع ، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل أنشطة المنظمة كافة و الخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار المنظمة المتمكنة أنه يدير نفسه بنفسه Self-Directed Teams و في تنفيذها و في إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية ، فالتمكين هنا يصب على الغاية من التمكين، المنظمات المتمكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية ففي المنظمات الهرمية يشكل الفريق من الإدارات الخطط فأعضاء الفريق يشتركون جميعا في رسم وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل و ليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذي لا تربطهم روابط واضحة ، و في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم و السؤال هنا كيف يجري الاعتماد على الفريق بكل هذه المهام دونما تغييرات جوهرية في إعداد الأفراد و تمكينهم و إكسابهم المعارف و المعلومات اللازمة للنهوض بمهام الإدارة العليا . في الوقت الذي لا يفوتنا فيه التشديد على أهمية المشاركة المعلوماتية و تحديد الحدود لإطار التصرفات الاستقلالية ، فإن استمرار الرحلة نحو التمكين يحتاج إلى استخدام التفاعلات البشرية في تقديم الدعم والتوجيه اللازم لاستخدام الأمثل لتنمية مواهب الآخرين . كما أن موارد المنظمة اليوم لم تقصر على رؤوس الأموال و الأيدي العاملة المادية فحسب بل أضحت الرأسمالية الفكرية المعرفية هي الأساس في انطلاقة المنظمات نحو الابتكار و الإبداع ومن ثم النجاح و الاستمرار.²

أن المستويات العليا من التدريب و التعليم و التأهيل تعد حاسمة لتعزيز التمكين في ضوء توفيرها للمهارات و القبلات الفردية القادرة على التنافس لأن للتدريب و التطوير تأثيرا متوازنا في التمكين وهنا عنصر المعرفة قد جاء

¹ مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، عمان، الأردن، 2004، ص 7

² محمد رفيق الطيب مدخل التسيير الاساسيات ووظائف التقنيات ووظائف المسير وتقنيات التسيير بن عكنون الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص 235.

ضمنا في بناء فرق العمل الذاتية كمستلزم أساسي لبنائها " ، باعتبار أن المعرفة عنصر من عناصر ثقافة المنظمات المتعلمة . كما أن التدريب و التطوير يعززان ثقة الأفراد بقدراتهم و يحتاج ذلك إلى البرامج التطويرية المستمرة الملائمة، إن هذه المقدمة عن التدريب و التطوير تفيدنا عندما نتقدم باتجاه تحويل المنظمة من كونها منظمة هرمية إلى منظمة تعمل لفرق العمل الذاتية.

وحرى المعرفة بأن تلك الفرق (فرق العمل الذاتية) بحاجة إلى فترة لا يستهان بها لإتمام التطوير، لذلك فإن هذه المرحلة المبكرة من التمكين لا تستطيع البدء بنتائج كبيرة أو توقع ذلك من الفرق كم أن القائد الفعال الذي يعد مرشحا و مطورا للفريق سيحظى بأهمية بالغة خلال هذه المرحلة المبكرة من التغيير ، لذلك المنظمة عندما تقرر الاتجاه نحو التمكين فإنها تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هيكلها وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في تصميم الوظائف و أدوار الأفراد و بالرغم من أن كلام يبدو سهلا حول فرق العمل إلا أنها مسألة صعبة إذ أن الموضوع يتعلق بتأهيل العاملين و تدريبهم ليكون فريق قادرا على اتخاذ القرارات و وضع الخطط وما إلى ذلك. ¹

المشاركة بالمعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات افضل فانهم يحتاجون المعلومات عن وظائفهم و المنظمة ككل يجب ان يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومة التي تساعدهم على تفهم كيفية ان وظائفهم و فرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. لذلك لن يكون تمكين العاملين ناجحا إذا لم يكن لديهم امكانية الوصول إلى المعلومات عن وظائفهم والأداء السابق والحالي للمنظمة ككل، كذلك تحديد الأهداف في المنظمة من خلال معرفة ما يجب القيام به، وليس ما هو مسموح بها .

الاستقلالية و حرية التصرف

تتمثل في منح العاملين حرية التصرف في الأعمال الخاصة بالمهام التي يمارسونها، وشعور الفرد بأنه يمتلك صلاحية اتخاذ القرار، وتنفيذ مهام الوظيفة، بشكل ذاتي وبدون الحاجة إلى الرجوع إلى المشرف المباشر. ²

الفرع الثاني: معوقات تمكين العاملين

¹ نفس المرجع ص 236.

² بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عن النعمان، الأردن، 2010، ص 325.

رغم الفوائد العديدة التي تحققها استراتيجية تمكين العاملين، إلا أنه هناك مجموعة من العوائق أو الاشكالات التي تعد من التطبيق الناجح لهاته الاستراتيجية، فمن خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع ، تبين لنا أن العائق الرئيسي أمام التمكين هو مقاومة التغيير الذي يعد أحد أهم الخصائص البشرية المتأصلة وتكون المقاومة من جانبيين، الموظفين والنقابات العمالية كطرف أول وإدارة المنظمة كطرف معيق ثانٍ.

اولا : بالنسبة للموظفين:¹

- المقاومة من قبل الموظفين والنقابات: إن مقاومة التغيير هي شيء طبيعي، حتى لو كان كذلك التغيير إيجابيا فإنه لن يكون مريحا بالنسبة للموظفين لأنه ينطوي على أشياء جديدة لا يعرفونها، والنقابات هي مصدر آخر للمقاومة عند بدء تطبيق عملية التمكين، لأن العلاقة التقليدية المتضادة بين عمالة المنظمة وإدارة المنظمة تدعو إلى ذلك، إذ غالبا ما تكون النقابات في موضع المتفحص والمدقق في كافة الإجراءات التي تتخذها إدارة المنظمات، ولكنه أصبح من الواضح الآن أنّ مقاومة التمكين من قبل النقابات العمالية أضحت أقل، نظرا للفوائد التي تجنيها النقابات العمالية من عملية التمكين .
- عدم الاستعداد والرغبة والكفاءة للموظفين: يحدث أن تجد المنظمات صعوبة في تنفيذ برنامج التمكين بفعالية وذلك بسبب عدم الإستعداد ورغبة الموظفين لقبول التمكين، وأيضا نظرا لضعف مستوى المعرفة والمهارة والقدرة لدى الموظفين . العديد من الموظفين يخافون من تحمّل المسؤولية المضافة، فهم يخشون عبء العمل أو الضغوط الإضافية أكثر من ذلك أنهم يخشون التعرّض للمساءلة عن القرارات التي يتخذونها³ ، فهم يعتبرون اتخاذ القرار والسلطة يمثلان جزءا من نظام القوة السياسية في المنظمات، فالعاملين تكيفوا على إطاعة الأوامر، وعندما يتم منح الأفراد العاملين قدرا كبيرا من المسؤولية سيشعرون عندها بالخوف وعدم الأمان، فالعامل يريد الانتهاء من عمله والذهاب إلى البيت .

¹ 1 ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، التسويق المصرفي: مدخل إستراتيجي كمي تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، جامعة الزيتونة- العربية، الأردن، 2008 ص 145.

– غياب الاضطرارية للعمل: قد يحدث أنّ بعض الموظفين يقبلون الوظيفة ليس لأنهم بحاجة لها وللحفاظ على سبل العيش، فهم يقبلونها من أجل المشاركة أو لتمرير الوقت، فهم إذن لا يشعرون بالحاجة الملحة للعمل، في مثل هذه الحالة فالموظف لا ينوي تقبل أي عبء إضافي أو أي مسؤولية، فهم يريدون الحفاظ على الوضع الراهن في أنشطة عملهم .

ثانيا: بالنسبة لإدارة المنظمة.

حتى لو كان الموظفون والنقابات العمالية يدعمون التمكين، فإنّ ذلك لن يكون مجديا ما لم تقم إدارة المنظمة بالالتزام التام والكامل تجاه التمكين، وفيما يلي بعض العناصر التي تعيق التمكين من قبل المنظمة:

– الثقافة التنظيمية: التمكين يستغرق وقتا، فالتحول من ثقافة القيادة والرقابة إلى ثقافة التمكين يتطلب التزاما بعيد الأمد، ففي أغلب الأحيان تُمارس البدع الإدارية والحلول السريعة في تطبيق التمكين دون تغيير النظم والهيكل الإدارية والقيم، فمن أجل نجاح عملية التمكين لا بدّ من النظر للتمكين كبرنامج بعيد الأمد لمشاركة العاملين واندماجهم فإن لم تكن ثقافة المنظمة ملائمة، فإن جهود تمكين العاملين سيُحكم عليها بالفشل، حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم والوصول بشكل أكبر للموارد وتملكهم لصلاحيات اختبار أسلوب القيام بالعمل، مع ضرورة توفير بيئة تسود فيها الثقة وتحمل المخاطرة جوهريا، يتطلب التنفيذ الفعال للتمكين ثقافة تنظيمية جديدة مساندة للتمكين تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الأفراد، سلوكياتهم، والممارسات التنظيمية كعناصر ترتبط بحياة المنظمة .

– تمركز القوة عند المدراء اي خوف المدراء من فقدان السلطة: يتطلب تمكين العاملين منح المدراء جزء من القوة والرقابة للعاملين، هذا ما يولّد الخوف لدى المدراء جراء تفويضهم السلطة والمسؤولية خشية من اتخاذ القرارات الخاطئة من قبل العاملين، كما أن المدراء سيشعرون بالتهديد من البرامج التي تقلل من قوتهم ومكانتهم الرفيعة بوصفهم قادة .

– الهيكل التنظيمي الهرمي: الإدارة التقليدية كانت تعتمد على الهيكل التنظيمي الهرمي، الذي يتميز بتمركز القوة وسلطة اتخاذ القرار في أعلى الهرم التنظيمي، حيث يتم اصدار الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين ، في مختلف المستويات الإدارية المتعددة التي تُميّز هذا الهيكل التنظيمي، حيث لم يعد

الهيكل التنظيمي الهرمي يتناسب مع متطلبات الإدارة الحديثة التي تسعى لتطبيق التمكين. إن الموظفين وكافة الأشخاص سيصبحون محبطين إذا كانت أفكارهم ستدور في متاهة بيروقراطية قبل أن تصل إلى صناديق القرار في المنظمة. إن التغذية الراجعة السريعة فيما يتعلق بالاقترحات والتحسينات يعد أساساً لنجاح التمكين، وكذلك فإن المستويات الإدارية المتعددة قد تمنع أخذ المبادرات من قبل الموظفين، لأنهم يعلمون مسبقاً أن أفكارهم سوف ترفض، وفي المقابل فإن النقد البناء والتغذية الراجعة يعد أهم قواعد نجاح التمكين وعليه يتضح أن الهيكل الهرمي يعيق تطبيق استراتيجية تمكين العاملين بفعالية¹.

— **انعدام الثقة الإدارية: " Distrust Managerial "** انعدام الثقة هو عدو التمكين، وهي ناتجة عن خوف الإدارة من عواقب اتخاذ القرارات، هذا الخوف وعدم الثقة في الموظفين يمكن أن يؤدي إلى الرغبة في السيطرة، بل "هوس السيطرة" Feak Control - وهي ظاهرة شائعة ، وبالتالي ينظر المدراء للتمكين بصفته منقضا لسلطتهم وأنهم غير واثقين بالمبادرات التي يتلقونها من قبل الموظفين ، مما يولد تخوف الإدارة من تسرب الأفكار والخطط والمعرفة للمنافسين من خلال وسائل مشاركة المعلومات ، حيث يؤدي انعدام الثقة في الموظفين من قبل الإدارة والرؤساء إلى انخفاض إنتاجية العاملين ورضاهم وولائهم، ويزيد من معدلات الدوران الوظيفي وعليه فالثقة هي شرط لا غنى عنه من أجل نجاح استراتيجية تمكين العاملين .

— **القيم الشخصية للمدراء:** العديد من المدراء يملكون طريقة تفكير محدودة وذلك فيما يتعلق بالعمل مع الموظفين، أي إنهم يعتقدون أن الموظفين يجب أن يفعلوا ما يُطلب منهم وحين يُطلب منهم ذلك، وبالكيفية التي يُطلب إليهم ذلك. فمثل هذا النظام لا يروج للتمكين، فالمدراء الذين يتعاملون بهذه الطريقة سوف يقاومون اشراك الموظفين وتمكينهم، لأنهم يعتبرون التمكين طريقة غير ملائمة للإدارة .

— **الغرور أو الأنا المفسدة: " The Contaminated Ego State "** أنماط الأنا " Ego لكل من المدراء والموظفين تجعل من الصعب على المنظمة تنفيذ استراتيجية تمكين العاملين،

¹ إحسان دهش جلاب، كمال كاظم ظاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 0، عمان، الأردن 2012 ص 123.

فساد الأنا تخلق إطار عقلي مختلف الذي يعيق الرئيس لنقل السلطة للمرؤوسين، أو يُقيد المرؤوس من قبول أي قوة أو مسؤولية إضافية من الرئيس.

وهناك مجموعة من العوامل الأخرى التي من شأنها إعاقة التمكين، وهي:

- الفشل في إيجاد الظروف البيئية المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية؛
- التركيز على التمكين في الأجل القصير؛
- الفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات والمعارف والتدريب اللازم لنجاح برنامج التمكين؛
- الفشل في تقييم وقياس نتائج التمكين؛
- عدم الاقتناع بالتمكين، وتطبيقه تقليداً ومجاراة للشركات الأخرى فحسب.

المبحث الثاني: تأثير الإدارة الاستراتيجية على تمكين العاملين في المؤسسة

نتيجة لما تواجهه المنظمات في الوقت الحالي من زيادة المنافسة، خفض التكاليف، زيادة الأداء، فإن المنظمات اتجهت إلى اعتماد استراتيجية تمكين العاملين لتحسين أدائها، شهد عقد التسعينات من القرن المنصرم توجهها متزايداً نحو تمكين العاملين، إذ قامت المنظمات الناجحة باتخاذ خطوات مهمة لتحرير طاقات الإبداع والتجديد لدى العاملين بهدف الوقوف بوجه قوى المنافسة في بيئة تتسم بالتغيير السريع.

المطلب الأول: أثر تمكين العمال على المؤسسة

نظرا للاهتمام المتزايد بموضوع المنافسة من قبل المؤسسات، وسعي هذه الأخيرة إلى تعزيز مكانتها في السوق وضمان استقرارها فيه توجب عليها تطبيق عدة استراتيجيات والبحث عن تقنيات إدارية حديثة لإدارة المورد البشري بها باعتباره أهم عنصر من عناصر النجاح، ومن هذه الاستراتيجيات أو التقنيات تمكين العاملين الذي أصبح يحتل حيزا معتبرا من الدراسة نظرا لأهميته في العديد من المجالات بما في ذلك تنافسية المؤسسة. ويعد التمكين بحد ذاته مقدرة جوهرية تمنح العاملين القدرة والمرونة الكافية التي تميزها عن العاملين في المنظمات أخرى. كما أن الثقة بحد ذاتها والثقافة الجماعية اليوم تعد جزء من رأس المال الاجتماعي التنظيمي الذي يصعب على المنظمات الأخرى تقليده بسهولة. والتمكين كاستراتيجية إدارية حديثة يكسب المنظمة قدرا كبيرا من المرونة في تلبية طلبات الزبون فضلا عن اختصار وتقليص في التركيب التنظيمي وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن سوف يضيف لها ميز تنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى.

(1) أهمية تفويض السلطة على المؤسسة:¹

يعتبر تفويض السلطة من أهم أبعاد تمكين العاملين إذ يعبر عن ثقة الرئيس في مرؤوسيه والمرؤوسين في رئيسهم، وهذا ما يعزز ويشجع الأفراد على زيادة دافعيتهم للعمل والارتباط بالمؤسسة. وتؤدي عملية تفويض السلطة إلى إعطاء العاملين فرص جديدة لإبداء الرأي والمشاركة في حل المشاكل، وفي حرية التصرف في أداء مهامهم، وهذا ما يسمح لهم باستخدام كامل طاقاتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. كما يحقق التفويض أكبر عائد للمؤسسة، فالعمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة فهو من ناحية يوفر وقتا على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها من خلال أنه يحقق سرعة أداء العمل ومن ناحية أخرى يحقق المرونة الإدارية والتكيف مع ظروف العمل وينمي روح المبادرة لدى العاملين. وعليه فإن عملية تفويض السلطة لها أثر كبير على الاداء العام للمؤسسات ففي حالة تفويض المسؤوليات تفويضا مستوفيا لمقداره وشروطه للموظفين المؤهلين والمتحمسين فإن معطيات التفويض ستأتي بآثار إيجابية وتخلق للمؤسسة قيمة تتميز بها في الوسط التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسة. ومن الفوائد التي تهدف عملية تفويض السلطة إلى تحقيقها هي:

¹ بن سديرة نور الدين دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص 80.

-عملية تفويض السلطة تؤدي إلى تميز المؤسسة: يؤدي تفويض السلطة لبعض المرؤوسين أو الأفراد العاملين الى تنمية مهاراتهم وقدرات الأفراد الابداعية والابتكار، واكتشاف هذه القدرات وتنميتها وتطويرها من خلال ممارستهم لبعض الاعمال والوظائف الإدارية بصفة عامة مما يميز المؤسسة سواء في الناحية الإدارية أو الإنتاجية أو الخدماتية.

-عملية تفويض السلطة تخفض التكاليف: تساهم عملية التفويض في اتخاذ القرارات في تخفيض التكاليف المادية بشكل مباشر وغير مباشر، وتساعد على الإسراع في الانجاز، وتقلل الكثير من الإجراءات الروتينية وبالتالي خفض قيمة المواد المستهلكة والتقليل من الاستهلاك في الآلات وكذلك الأفراد والاجور ، كل ذلك يؤدي الى ترشيد الاداء وتحقيق اهداف المؤسسة بأعلى كمية ونوعية، وبأقل تكلفة ووقت وجهد، عما هو متبع في الطريقة العادية.

(2) أثر تدريب الموظفين في المؤسسة

تسعى المؤسسة دائما للبقاء في الساحة وتطمح إلى الريادة في مجال عملها وهذا ما يوجب عليها توفير عمال أكفاء وإداريين ذوي خبرة جيدة وحنكة كبيرة، لذا لا بد من توفير برامج تدريبية لتحقيق ذلك، وهو الأمر الذي يساعد

على تعزيز مكانة المؤسسة في السوق، إن ارتباط اهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء والتميز وتعزيز القدرة على التنافس بتحقيق أهدافها من خلال انتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها، أمر يتطلب تدريب وتعليم مستمر لأجل اكتساب معارف جديدة التي تنتج عن تدفق مستمر لأفكار جديدة من خلال روح الابداع والابتكار، وهذا ما يساهم في الوصول لحلول مبتكرة للمشكلات ويساعد في اتخاذ قرارات أكثر فعالية بما يعزز تنافسية المؤسسة. وبصفة عامة¹:

- يساهم التدريب في تقوية وتنمية وتطوير مهارات العامل في اداء عمله هذا ما يؤدي الى تطوير وتحسين أداء المؤسسة وكذا تحقيق قيمة تنافسية لها.

¹ حسن علي الزغيب، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل للنشر. عمان، 2004 ص ص 102-103.

- يساهم التدريب في التقليل من التكلفة لأنه يجعل الفرد على دراية بمدى الكميات المطلوبة واللازمة من المواد الأولية، وكيفية العمل بالطريقة الصحيحة وهذا ما يساهم في تخفيض التكاليف والجهد وبالتالي يساهم في تعزيز المكانة والقدرة التنافسية للمؤسسة من خلال خفض تكاليف الإنتاج بما في ذلك تكلفة الأخطاء والحوادث.

- يساهم التدريب إكساب الأفراد معرفة تساعدهم على خلق أفكار ابداعية مما يؤدي إلى تميز المؤسسة سواء في المنتجات أو الخدمات بما يصعب على المنافسين الآخرين تقليدها.

(3) أثر الاتصال الفعال في المؤسسة

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها، وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا

ينبغي النظر إليها من منظور انها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الادارية في المنظمة، لذلك تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الادارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يمكن تحديد أهمية الاتصالات الفعالة فيما يلي:

- توفير معلومات دائمة وبشكل سريع للأفراد العاملين مما يساعدهم على أداء المهام الوكيلة إليهم بالكمية والنوعية اللازمة.

- نقل التعليمات والتوجيهات التي تصدرها الادارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة لذا

يتم اطلاعهم واحاطتهم بموقف وسلوك الادارة العليا باتجاههم مما يساعد العاملين على تفهم طبيعة اعمالهم المختلفة.

- يساعد الاتصال في إحاطة الادارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وأراء ومقترحات وشكاوى وبالتالي يمكن الادارة العليا تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم، مما يساعد على تحسين إنتاجية العاملين في المنظمة.

- يحقق الاتصال الفعال والمستمر تقاربا في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل

الجوانب العملية الادارية والانتاجية، مما يقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل.

- يساهم في توفير معلومات دائمة وبشكل سريع للأفراد العاملين مما يساعدهم على أداء المهام الوكالة إليهم بالكمية والنوعية اللازمة¹.

(4) أهمية التحفيز في المؤسسة

يعد نظام الحوافز المعنوية أو المادية عاملا مهما ورئيسيا في زيادة العاملين لإنتاجيتهم، فالحوافز المعنوية كالتشجيع وتحسيس العمال بأنهم مهمين في المنظمة والترقية وغيرها تؤثر على أداء العاملين بالإيجاب مما يؤدي إلى تحقيق رغبات العاملين وأهداف المنظمة، أما الحوافز المادية كالمكافآت والرواتب تحرك جهود الافراد إلى العمل أكثر وتخلق نوعا من الروابط بين المؤسسة والأفراد بها، كما تعزز الولاء لدى الأفراد العاملين فيصبحوا بذلك قوة لصالح المؤسسة، مما يؤدي إلى العمل أكثر على تمييز المؤسسة والنهوض بتنافسياتها والسعي لتحقيق الأفضل دوما، وهو ما يكسب المؤسسة مكانة تنافسية قوية.

فنظام الحوافز الجيد يساهم في اشباع حاجات الافراد ويعزز استمرارهم بالعمل ويشير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين ادائهم والابداع فيه كما يوفر المناخ التنظيمي الايجابي الذي يشعرون بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولائهم للمؤسسة ورغبتهم في تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية².

(5) أهمية فرق العمل في تعزيز تنافسية المؤسسة

إن العمل في أسلوب الجماعة يؤدي إلى سهولته وإلى التعاون فيما بينهم وهذه هي الميزة الرئيسية لهذا الأسلوب، بحيث يساند الجميع بعضهم البعض ويخفف من التنافسية الفردية داخل المنظمة بين العاملين ويؤدي إلى تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم، واستطاعتهم على حل المشاكل التي تصادفهم أثناء العمل، ويؤدي العمل في شكل فريق أيضا إلى تمييز المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المجموعة وهذا بتكاتف الجهود وتوحيد الخبرات والمهارات، وهذا ما يصعب على المنافسين الآخرين تقليد منتجات المؤسسة وخدماتها³.

¹ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 78 79.

² ليندة فرخة، أثر أساليب القيادة الادارية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2009، ص 88.

³ نفس المرجع ص 89.

المطلب الثاني: أساليب إستراتيجية تمكين العاملين

هناك عدة أساليب اقترحها الإداريون لتمكين العاملين أهمها ما يلي¹:

– أسلوب القيادة

يعد تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، كما يشير أيضا إلى أن المنظمة الممكنة هي تلك التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين هي نسبة عالية مقارنة مع المنظمات التقليدية، ويتضمن هذا الأسلوب أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، كما يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من الأعلى إلى الأسفل.

– أسلوب تمكين الأفراد

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى بـ: "تمكين الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، كما يشير هذا الأسلوب إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي أو ما يسمى بتمكين الفريق.

– أسلوب تمكين الفريق

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر

¹ عبد المؤمن حليلة وقوفي يمينة، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الابداع التنظيمي دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر(منشورة) ، في العلوم علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج- بالبويرة، 2015/2016 ص ص 35 36

الجودة في بداية الثمانينات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا . إن عمل الفريق يعد أسلوب يستخدم لتمكين العاملين وتطوير قدراتهم وتعزيز أداء المنظمة، كما أن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية، هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي له دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة أكبر من استقلالية العامل، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عند يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور .

– أسلوب إدارة الجودة الشاملة والتمكين

يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المنظمة تماشيا مع تمكين العاملين، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي ألا وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية تحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح العاملين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة، لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية، ولا بد من أن يتلقى العاملون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعل بهدف التحسين والنهوض بالجودة على مختلف الأصعدة من أجل إرضاء العملاء.

– أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعدا أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، لأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، ومن بين هذه الأسس التعليم، القيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة، والتفاعل بين هذه جميعا، من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم ويعملون أيضا على صنع القرارات الإستراتيجية، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا كأن

يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين، فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم المتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات لكي يشعروا بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلومات والدعم والحوافز من الأسس الهامة في تكوين عاملين متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المنظمة بشكل عام.

شكل رقم 01-02: أساليب إستراتيجية تمكين العاملين



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على المعلومات السابقة

المطلب الثالث: العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتمكين العاملين

تعتبر علاقة مترابطة وحيوية في سياق إدارة الشركات والمؤسسات بشكل فعال ومن بين هذه الجوانب التي تشير إلى هذه العلاقة:

1. توجيه الرؤية والأهداف: الإدارة الاستراتيجية تحدد رؤية وأهداف الشركة بشكل مستقبلي. عندما يكون

هناك توجيه واضح، يمكن للموظفين أن يفهموا الغايات الكبيرة للشركة وكيف يمكن لعملهم المساهمة في تحقيقها.

2. توزيع الموارد وتحديد الأولويات: عندما تُعد استراتيجيات للشركة، يتم توجيه الموارد وتحديد الأولويات بشكل أفضل. هذا يساعد في توجيه الاهتمام والجهود نحو المجالات التي توفر أكبر قيمة مضافة، مما يجعل العاملين يشعرون بالتمكين لأنهم يشعرون بأن عملهم ذو أهمية.
 3. تحفيز وتحفيز العمل: الإدارة الاستراتيجية توفر إطاراً للموظفين يتيح لهم الفهم الواضح لأهداف الشركة ودورهم في تحقيقها. هذا يمكن أن يشجعهم على التفاني وتقديم أفضل ما لديهم في العمل.
 4. تطوير المهارات والقدرات: الاستراتيجيات الناجحة تعتمد على وجود فريق عمل مؤهل ومتمكن. بالتالي، تعمل الإدارة الاستراتيجية على تطوير المهارات والقدرات اللازمة للعاملين من خلال توفير التدريب والتطوير المستمر.
 5. تشجيع الابتكار والإبداع: عندما يشعر العاملون بأنهم جزء من رؤية أكبر ويتم تشجيعهم على التفكير بشكل إبداعي لتحقيق تلك الرؤية، فإنهم يصبحون أكثر ميلاً لتقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة التي قد تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- بشكل عام، يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية توفر الإطار والتوجيه اللازمين لتمكين العاملين، مما يساهم في بناء بيئة عمل تشجع على الإنتاجية والإبداع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

خلاصة

في الوقت الراهن تسعى أي مؤسسة في زيادة أرباحها، وإن التنافسية تعتبر عاملا أساسيا في نجاحها وتحقيق أهدافها، ولكن يجب عليها تجديد كل الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية وجميع مصادر التمويل والتمويل، لأنها عوامل قوة القدرة التنافسية في السوق من خلالها تميز منتجاتها عن الأخرى والتي تكسب رضا الزبون وتحقق رغباتهم، وهذه العوامل تؤدي بالمؤسسة للتفوق على منافسها والحصول على قيم وحصص سوقية كبيرة. حيث يؤدي الاهتمام بالموارد البشري إلى تحقيق ما تسعى إليه المؤسسة من خلال استراتيجية تمكين العاملين والتي تعتبر من أهم الاستراتيجيات الحديثة والتي يمكن للمؤسسات أن تطبقها من أجل تحقيق تنافسياتها وأهدافها بشكل عام.



الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -

القالة - ولاية الطارف

تمهيد

يعتبر المورد البشري محرك أساسي لنشاط المؤسسة فهو المسؤول عن تحقيق الأداء الفعال الذي يضمن تحقيق السياسات والأهداف المحددة، لدى تعمل كل المؤسسات على تكوين كفاءات تكون رأس مال ومورد استراتيجي تنافس به في بيئة أعمالها، حيث بعد تسليط الضوء على مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وتمكين العمال في الفصول السابقة سيتم في هذا الفصل التطبيقي الإجابة على التساؤلات من خلاله، وذلك بالتوجه إلى الميدان وبالضبط موظفي سونلغاز فرع القالة - ولاية الطارف وستتم الدراسة من خلال توزيع استبانة تحتوي على مجموعة من العبارات موزعة في مجموعة من المحاور بغرض اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة - سونلغاز فرع القالة - ولاية الطارف

تعتبر سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية حيث سيتم في هذا المبحث التعرف عليها أكثر.

المطلب الاول: نشأة مؤسسة سونلغاز

تعتبر سونلغاز مؤسسة ذات طابع صناعي تحت اسم كهرباء وغاز الجزائر وقد مرت بمراحل اثناء نشاتها تتمثل في ما يلي:

- في 05 جوان سنة 1947: تم انشاء المؤسسة العمومية الوطنية للكهرباء والغاز للجزائر EGA.

E: ÉLECTRICITE -

G: GAZ -

A: ALGERIE -

- في سنة 1962 بعد الاستقلال تم التكفل بمؤسسة الكهرباء والغاز للجزائر من طرف الدولة الجزائرية.

- في سنة 1969: تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وتحويلها إلى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

"سونلغاز" SONEGAS.

SO: SOCIETE -

N: NATIONALE -

EL: ELECTRICITE -

GAZ: GAZ -

- في سنة 1983: أول إعادة هيكلة لسونلغاز، ياعطاء الإشارة لمولد فروع متخصصة وهي كالاتي:

KAHRIF: متخصصة في أعمال الكهرباء الريفية.

KAHRAKIB: متخصصة في المنشآت القاعدية وتوصيلات كهرباء.

INERGA: للهندسة المدنية.

ETTERKIB: خاصة بالتركيبات الصناعية.

KANAGAZ: انشاء قنوات الغاز.

AMC: لصناعة العدادات والوسائل الرقمية للمراقبة.

بفضل هذه الفروع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تحتكم على أسس قاعدية للكهرباء والغاز، تسمح بالتطور الاقتصادي والاجتماعي للبلد.

- في سنة 1991: تم تغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

Epic: établissement public a caractère industriel et commercial

- في جوان سنة 2002: تم تحويل المؤسسة من عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى مؤسسة قابضة ذات أسهم " سونلغاز ش.ذ.أ " ذات راس مال تتحكم فيه الدولة.

SPA: SOCIETE PAR ACTIONS

- في سنة 2004: سونلغاز أصبحت مجموعة صناعية بإعادة انشاء فروع مختصة في الانشاءات القاعدية

:

- شركة انتاج الكهرباء **SPE:** SONELGAS PRODUCTION ELECTRICITE

- تسيير شبكات نقل الكهرباء.

GRTE: GESTINAIRE RESEAU TRANSPORT ELECTRICITE

- تسيير شبكات نقل الغاز **GRTE:** GESTINAIRE RESEAU TRANSPORT GAZ

- في سنة 2005: مجموعة من الفروع الاعمال الملحقة تم انشاؤها:

- مركز أبحاث وتطوير الكهرباء و الغاز.

CRDEG: CENTRE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT DEL'LECTRICITE ET DU GAZ.

- انشاء شركة صيانة وخدمات السيارات.

MPV: SOCIETE DE MAINTENANCE ET PRESTATION VEHICULES.

- شركة نقل و معالجة استثنائية للمعدات الصناعية الكهربائية.

Transmex: société de transport et de manutention exceptionnels des équipement industriel.

- شركة الامن الداخلي:

SPAS: SOCIETE DE PRIVENTION ET d'action EN SECURITE ET ELECTRIQUE.

- الخدمات الاجتماعية:

FOSC: FONDS DES ŒUVRES SOCIALES.

- فندق خاص لعمال سونلغاز:

HMP: HOTEL MAS DES PLANTEURS.

- شركة صيانة المعدات الصناعية:

MEI: SOCIETE DE MAINTENANCE DES EQUIPEMENTS INDUSTRIELS.

- الشركة الجزائرية لتقنية المعلومة:

SATINFO: SOCIETE ALGERIENNE DES TECHNIQUES D'INFORMATION.

وهو عبارة عن مركز لمعدات الكهربائية والغازية حيث يقوم بضبط معايير الجودة لهذه الأخيرة.

Cameg: comptoir algérien du matériel électrique et gazier

• في سنة 2006:

- من أجل تحضير فروع للتوزيع تم إنشاء أربعة مديريات عامة جهوية للتوزيع تتمتع بالاستقلالية:

• ش.ت.ج: شركة توزيع الجزائر . **SDA : SOCIETE DISTRIBUTION**

ALGER تضم المديريات ناحية الجزائر مثل: بولوغين، الجزائر الوسطى، بومرداس، المدية، البويرة، تيزي وزو البليدة.

• ش.ت.و: شركة توزيع الوسط: تضم مديريات الهضاب العليا و الجنوب.

SDC: SOCIETE DISTRIBUTION CENTRE

• ش.ت.غ: شركة توزيع الغرب تضم ولايات الغرب .

SDO: SOCIETE DISTRIBUTION OUEST

• ش.ت.ش.ش. شركة توزيع الشرق SDE تضم 19 مديرية .

- **OS : OPERATEUR SYSTEME ELECTRIQUE** معامل النظام الكهربائي , مختص فيتنظيم

نظم الإنتاج والنقل.

سنة 2007: انشاء معهد تكوين في الكهرباء والغاز بن عكنون

IFEG INSTITUT DE FORMATION EN ELECTRICITE ET GAZ

• في سنة 2009: انشاء شركة اليت، متخصصة في نظم تسيير المعلوماتية.

ELIT : EL DJAJAZAR INFORMATION TECHNOLOGY

• إنهاء عملية الهيكلة، تم من خلالها خلق 39 مؤسسة فرعية:

✓ 33 مؤسسة للنشاطات القاعدية.

✓ 6 مؤسسات تساهمية مباشرة.

• في سنة 2017: تم إعادة هيكلة شركات التوزيع الأربعة وضم شركة توزيع الشرق SDE والغرب SDO

إلى شركة توزيع الوسط SDC وأصبحت هناك شركتان للتوزيع SDA SDC

• في سنة 2019 ضم شركة توزيع الوسط والجزائر تحت لواء

Sadeg : société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz.

ومن أهم وظائف شركة سونلغاز ما يلي:¹

* ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.

* تركيب، تصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج، ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.

* التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات.

* ضمان التموين اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج.

* ضمان التحكم في التسيير الحسن للبرامج.

* تساهم في السياسة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء.

* تطبيق السياسة من طرف المديرية العامة، فيما يخص الادعاءات المقدمة للعملاء.

* تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها.

* ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والاصلاح واستغلال الموارد.

* ضمان السير الحسن للموارد البشرية والعتاد الازم.

¹ مقابلة مع مدير الوكالة.

المطلب الثاني: نشأة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(الطارف)-

سنة 1984 كانت تابعة لشركة التوزيع عنابة المعروفة والتي تضم كل من (عنابة. سكيكدة. الطارف. سوق اهراس. قالمة).

– 2002/01/02 إنشاء اول مركز لشركة التوزيع في الطارف.

– سنة 2005 تسمية مديرية الطارف التابعة شركة توزيع للشرق.

– سنة 2006 تغيير إسم من مديرية الطارف الى مديرية توزيع الطارف.

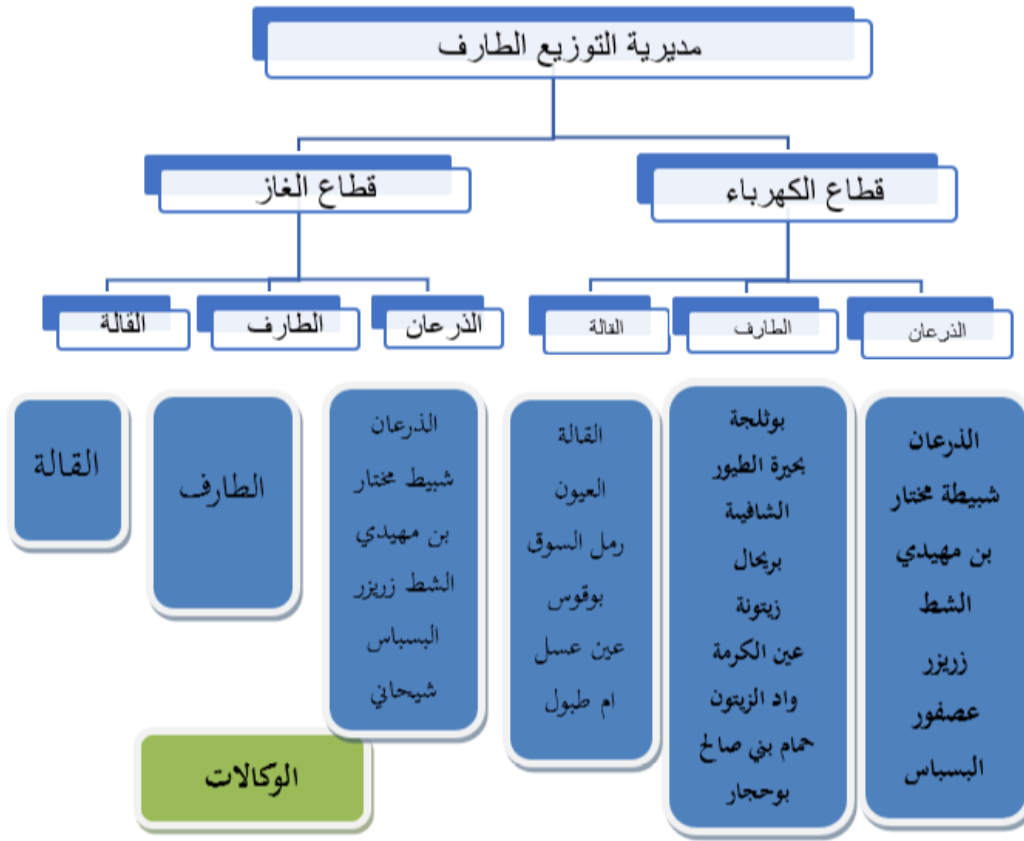
تقع مديرية توزيع الطارف على مستوى الطريق 44 بجانب نزل المالية والممثلة ب 11 قطاع كالتالي:

– 03 قطعات للكهرباء (تغطي 24 بلدية)

– 03 قطعات للغاز (تغطي 10 بلديات)

– 05 وكالات تجارية (تغطي 24 بلدية)

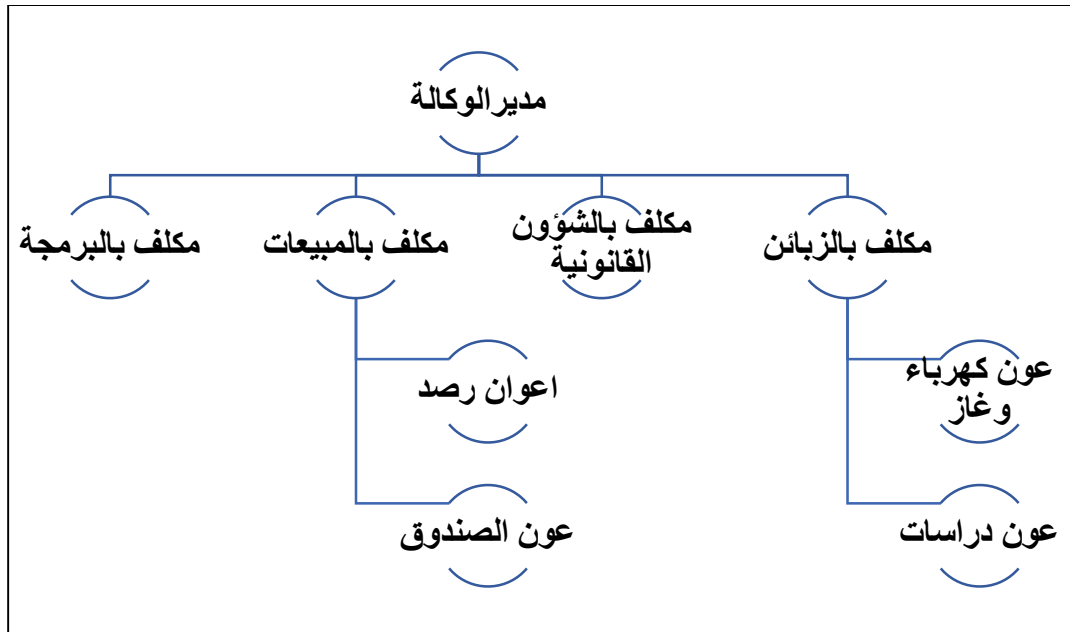
شكل رقم 1-3: يوضح قطاع مديرية التوزيع بالطارف



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مقابلة مع مدير الوكالة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع القالة لولاية الطارف

شكل رقم 2-3: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع القالة لولاية الطارف



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مقابلة مع مدير الوكالة

المبحث الثاني: تصميم الاستبيان و الأساليب الاحصائية للدراسة

المطلب الاول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولا: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على أثر الادارة الاستراتيجية على تمكين العمال، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف واقع المتغيرين بالمؤسسة، وتم إتباع المنهج التحليلي من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

ثانيا: مصادر جمع البيانات

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

1-المصادر الثانوية:

والتي تشمل مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، موسوعات، مقالات، أطروحات مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، تقارير... وغيرها، ذات العلاقة بالموضوع، بهدف تكوين صورة واضحة عنه، حتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

2- المصادر الأولية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

– **الاستبيان:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

– **الوثائق والسجلات:** تعتبر الوثائق والسجلات في هذه الدراسة أداة مكملة للأدوات السالفة الذكر، حيث تم الاطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية... وغيرها.

ثالثا: حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

– **الحدود المكانية:** عالجت الدراسة الميدانية الواقع العملي على أثر الادارة الاستراتيجية على تمكين العمال في مؤسسة سونلغاز فرع القالة بولاية الطارف.

– **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 2024/04/27 الى

2024/04/30.

– الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من المبحوثين المتمثلين في موظفي مؤسسة سونلغاز فرع القالة بولاية الطارف محل الدراسة.

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة في مؤسسة سونلغاز فرع القالة بولاية الطارف وتم الاعتماد على أسلوب العينة بدلا عن أسلوب الحصر الشامل حيث تم القيام باختيار عينة عشوائية، فقد تم توزيع الاستبيان على الموظفين، حيث تم توزيع 16 استبيانا وتم استرجاعها جميعا.

المطلب الثاني: تصميم الاستبيان:

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات ومن ثم إمكانية تفريغها ومعالجتها للخروج ببعض الإجابات، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم وإعداد استبيان الدراسة مستفيدين من الدراسات السابقة في هذا المجال والإطار النظري للدراسة، وذلك بإتباع عدة خطوات أولية متتابعة. ولقد قمنا بإعداد استمارة الاستبيان مع مراعاة ما يلي:

– المحور الأول: الخاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمحيط على الأسئلة من خلال معرفة جنسه، سنه، المستوى التعليمي، الوضعية المهنية والخبرة المهنية

– المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية وتضمن 12 عبارة وانقسم إلى 3 ابعاد كما يلي:

✓ البعد الأول: البناء التنظيمي وتضمن 4 عبارات.

✓ البعد الثاني: الموازنة بين العاملين وتضمن 4 عبارات.

✓ البعد الثالث: التدريب وتضمن 4 عبارات.

– المحور الثالث: تمكين العاملين وتضمن 8 عبارات.

إن كان الهدف من هذه الدراسة هو قياس درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان، فإن المقياس المناسب هو مقياس درجة الموافقة، ومن أشهر هذه المقاييس "مقياس ليكارت"، إذ يقوم الباحث بوضع مجموعة من العبارات ذات العلاقة المباشرة بالظاهرة المدروسة وأمامها مجموعة من الدرجات تتراوح من ثلاثة إلى خمسة حسب سلم ليكارت المختار، وفي هذه الدراسة تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي كأساس للتعبير عن درجات الموافقة بإعطاء الأوزان الآتية للعبارات:

الجدول رقم 01-03: درجات سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها عليها في الدراسة للتعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة ولتحديد درجة السلم، فقد حددنا بخمس مستويات هي منخفض جدا، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جدا) بناء على المعادلة التالية:

طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد المستويات

الجدول رقم 02-03: مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

سلم ليكارت	المتوسط الحسابي	التقييم
غير موافق جدا	1.76-1	منخفض جدا
غير موافق	2.57-1.77	منخفض
محايد	3.38-2.58	متوسط
موافق	4.19-3.39	مرتفع
موافق جدا	5-4.2	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

بعد جمع قوائم الاستبيان الموزعة قمنا بتفريغه وتحليل البيانات عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي SPSS أي "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، الذي يعد من البرامج الإحصائية المهمة والدقيقة التي نحصل على نتائجها مباشرة بعد تفريغ البيانات، مع سهولة إجراء التحليلات الوصفية من تكرارات ورسوم البيانات، وبرنامج SPSS عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتستخدم عادة في البحوث العلمية التي تحتوي على عديد البيانات الرقمية، حيث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها:

(1) أساليب الإحصاء الوصفي:

- التكرارات: من خلال هذا الأسلوب يمكن التعرف على تكرارات الإجابات.

- النسب المئوية: يتم من خلالها الحصول على مختلف الأشكال البيانية، مثل الدوائر النسبية والمضلعات التكرارية وغيرها، التي تساعدنا في التعرف على خصائص العينة المدروسة.
- المتوسط الحسابي: من خلال هذا الأسلوب يمكن معرفة مدى تركيز الإجابات في اختيار معين لدى أفراد العينة.
- الانحراف المعياري: نقوم بحساب الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت الإجابات لدى أفراد العينة عن وسطها الحسابي.
- اختبار التوزيع الطبيعي كولمجراف-سمرنوف (Kolmogorov Smirnov Test): يستخدم هذا الإختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- اختبار (ت) الاحصائي (T-Test): يستخدم للمقارنات الثنائية وفي اختبار فرضيات الاستبيان ذات المتغير الواحد للتأكد من الدلالة الاحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها.
- الانحدار البسيط (Simple Regession): وتم استخدامه بغية اختبار فرضيات الدراسة واختبار مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

2) أساليب الإحصاء الاستدلالي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha:

يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبانة، لإضفاء الشرعية عليها. وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستبانة أو قبولها. ويستخدم هذا الاختبار فيما إذا كانت أسئلة الاستبانة متناسقة فيما بينها.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_i^2} \right]$$

يحسب من المعادلة:

K: عدد مفردات الاختبار؛

($\sum s_i^2$): تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار؛

(s_i^2): التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار.

المطلب الثالث: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

1. ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخراج معامل الثبات ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha** وكانت

النتائج لأبعاد أداة الدراسة والاستبيان ككل كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 03-03: معامل الثبات ألفا كرونباخ

البيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الادارة الاستراتيجية	12	0.828
البناء التنظيمي	4	0.689
المواءمة بين العاملين	4	0.779
التدريب	4	0.790
تمكين العاملين	8	0.761
الاستبيان الكلي	20	0.881

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (3) يتضح أن قيمة معاملات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث بلغت في محور: الادارة الاستراتيجية (0.828) اما في محور: تمكين العاملين قدرت ب (0.761) وبلغت معاملات الصدق درجة جيدة في ابعاد الادارة الاستراتيجية حيث نجد في بعد البناء التنظيمي قد بلغت (0.689) وفي بعد المواءمة بين العاملين قد بلغت نسبة الثبات (0.779) ونجد في بعد التدريب بلغت (0.790) وهي نسبة ثبات جيدة اما قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان الكلي تساوي 0.881، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع وهو أكبر من النسبة المقبولة والمقدر ب 60%، مما يعكس صفة الثبات والصلاحية للاستبيان وابعاده.

2. صدق أداة الدراسة:

يعنى صدق أداة الاستبيان أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح عباراته من ناحية ثانية، حيث يكون مفهوم لكل من يستخدمه، ويعبر عنه بالجذر التربيعي ألفا كرونباخ والذي بلغ 0.938 أي بنسبة 93.8% وهو ما يدل على التجانس والاتساق بين العبارات.

وتحدر الإشارة هنا أننا قمنا بعرض الاستبيان على المشرفين ليتم بعد ذلك حذف وتعديل بعض العبارات، وبذلك يكون قد تم التأكد من ثبات وصدق الاستبيان، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

3. صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من ابعاد الاستبيان والدرجة النهائية للمحور نفسه (تم من الجزء للكل)، في هذه الحالة يتم استخدام معامل بيرسون Pearson لتحديد معامل الارتباط.

تم تطبيق هذا المعامل بالاعتماد على البيانات المجمعة من العينة الاستطلاعية لمعرفة مدى ترابط المحاور المكونة للاستبيان مع الاستبيان ككل، لقياس صدق الاتساق الداخلي له من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 04-03: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان

البيان	عدد العبارات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الإدارة الاستراتيجية	12	0.940**	0.000
البناء التنظيمي	4	0.676**	0.000
المواءمة بين العاملين	4	0.814**	0.000
المهارات	4	0.824**	0.000
تمكين العاملين	8	0.917**	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26.

* عند مستوى الدلالة $(\alpha=0,05)$

** عند مستوى الدلالة $(\alpha=0,01)$

تبين لنا من خلال الجدول رقم (4) أن معاملات الارتباط بين ابعاد الدراسة والمحور ككل مرتفعة، حيث يساوي معامل ارتباط محور الادارة الاستراتيجية**0.940، في حين نجد أيضا أن معامل ارتباط محور: تمكين العاملين بلغ**0.917 ونجد في أبعاد محور الادارة الاستراتيجية قد بلغ معامل ارتباطهم بين المجالين [0.676** و 0.824**]، وكلها جاءت مرتفعة ما يعكس مدى صدق الاتساق الداخلي بين ابعاد الاستبيان.

4. اختبار التوزيع الطبيعي سيمنروف كولموجروف

ونهدف من خلال هذا الاختبار الى معرفة أي من التوزيعات الاحتمالية يتبعها توزيع بيانات الدراسة، ونقصد بذلك التوزيع الطبيعي من خلال الفرضيتين التاليتين:

– الفرضية الصفرية **H0**: تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي

– الفرضية البديلة **H1**: لا تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي

يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض البديلة عند الحصول على القيمة الاحتمالية (SIG) اكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة و الجدول التالي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام (Kolmogorov Smirnov)

الجدول رقم 03-05: اختبار التوزيع الطبيعي

البيان	قيمة Z	مستوى الدلالة
الادارة الاستراتيجية	0.246	0.340
البناء التنظيمي	0.311	0.489
المواءمة بين العاملين	0.441	0.530
المهارات	0.591	0.293
تمكين العاملين	0.338	0.452
الاستبيان الكلي	0.215	0.347

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

يبين الجدول أعلاه ان قيمة مستوى دلالة الاختبار بالنسبة لجميع ابعاد الاستبيان أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أن بيانات دراستنا تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أن اغلب متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي فان هذا يسمح لنا بمتابعة تحليل الدراسة باستخدام أدوات التحليل للاختبارات المعلمية.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

بعد اختبار التوزيع الطبيعي للعينة ومعرفة الأساليب الإحصائية التي تتماشى مع دراستنا، سيتم تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبانة

المطلب الاول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة

1. الجنس: قمنا بجمع الاستمارات وتصنيفها على أساس الجنس، فتحصلنا على النتائج التالية:

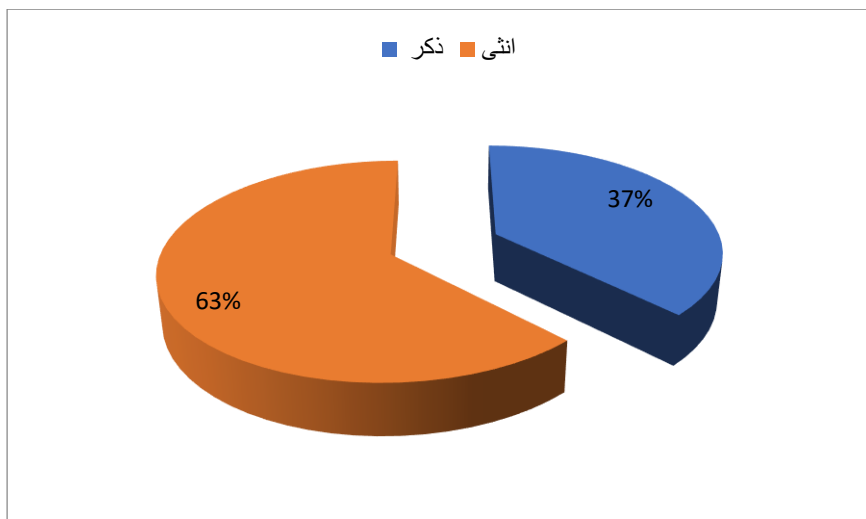
الجدول رقم 06-03: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	6	37,5
انثى	10	62,5
المجموع	16	100

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن نسبة مشاركة الاناث قد احتلت المرتبة الاولى و ذلك بنسبة 62.5 % أي بما 10 اناث ، في حين نجد ما نسبته 37.5% حظي بها الذكور أي بمعدل 6 ذكور، ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 03-03: توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

2. العمر: قمنا بجمع الاستمارات وتصنيفها على أساس العمر، فتحصلنا على النتائج التالية:

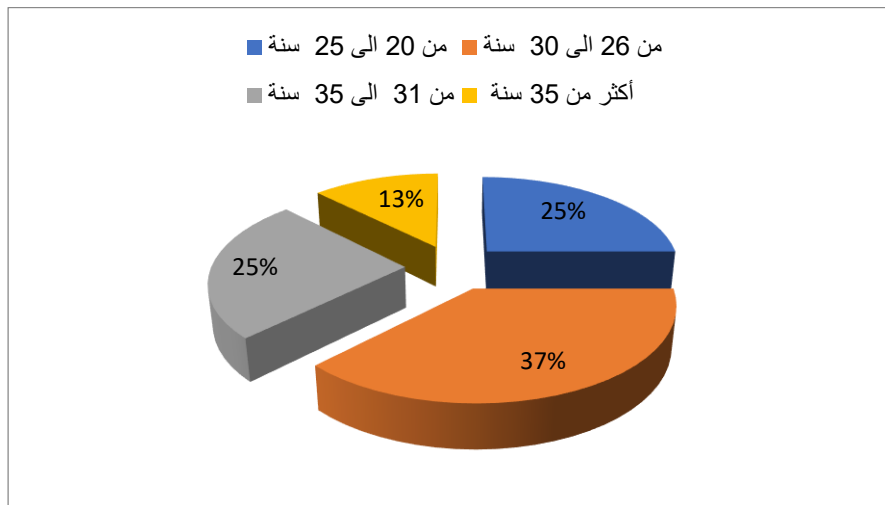
الجدول رقم 07-03: توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	% النسبة
من 20 الى 25 سنة	4	25,0
من 26 الى 30 سنة	6	37,5
من 31 الى 35 سنة	4	25,0
أكثر من 35 سنة	2	12,5
المجموع	16	100

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن نسبة مشاركة الأفراد الذين أعمارهم من 26 الى 30 سنة قد بلغت نسبتهم 37,5 % أي ما يعادل 6 فردا، يليها بعد ذلك الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 20 الى 25 سنة فشاركوا بنسبة 25.0 % أي 4 أفراد وهي نفس النسبة بالنسبة لذوي الاعمار من 31 الى 35 سنة ، اما اضعف مشاركة فكانت لذوي الاعمار اكثر من 35 سنة حيث بلغت نسبتهم 12.5% بمعدل 2 فردا ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 04-03: توزيع افراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

3. المستوى التعليمي : قمنا بجمع الاستمارات وتصنيفها على أساس المستوى التعليمي، فتحصلنا على

النتائج التالية:

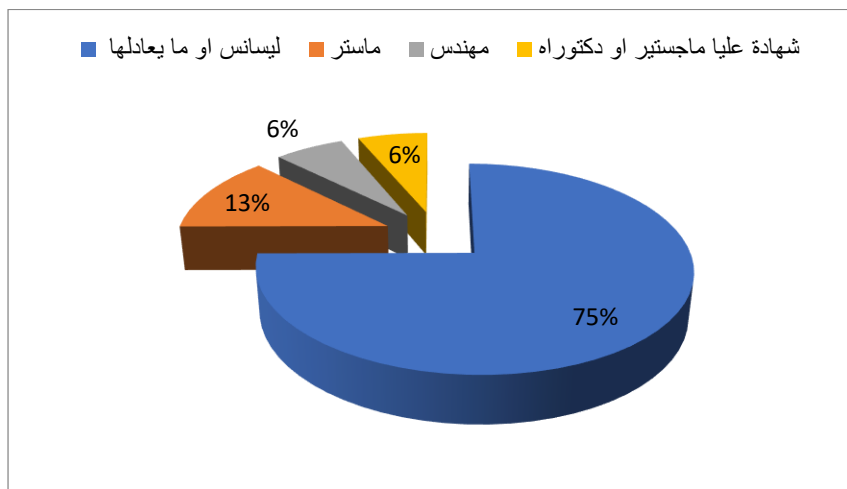
الجدول رقم 03-08: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	% النسبة
ليسانس او ما يعادلها	12	75.0
ماستر	2	12.5
مهندس	1	6.3
شهادة عليا ماجستير او دكتوراه	1	6.3
المجموع	16	100

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن أفراد عينة البحث متحصلين على مستوى ليسانس او ما يعادلها احتلت المرتبة الاولى بنسبة بلغت 75.0% أي بمعدل 12 فردا، في حين نجد مستوى الماستر قد تحصل على نسبة 12.5% أي بمعدل 2 افراد، اما الافراد الذين يتمتعون بمستوى مهندس وشهادة عليا ماجستير او دكتوراه فنسبتهم 6.3% أي ما يعادل فردا واحدا لكل مستوى ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 03-05: توزيع افراد العينة حسب الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

4. المستوى الوظيفي : قمنا بجمع الاستمارات وتصنيفها على أساس المستوى الوظيفي ، فتحصلنا على

النتائج التالية:

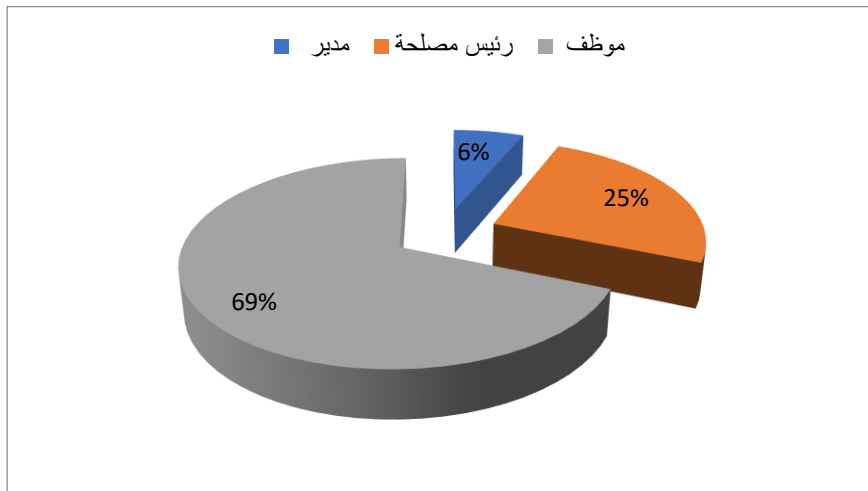
الجدول رقم 09-03: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	% النسبة
مدير	1	6.3
رئيس مصلحة	4	25.0
موظف	11	68.8
المجموع	16	100

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن افراد عينة البحث الموظفين يمثلون الفئة الاكبر و بلغت نسبتهم 68,8 % يليها افراد عينة الدراسة رؤساء المصالح بلغت نسبتهم 25,0 % اما المدراء فهو مدير واحد بنسبة 6,3 % ، ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 06-03: توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

5. الاقدمية في العمل: قمنا بجمع الاستمارات وتصنيفها على أساس الاقدمية في العمل، فتحصلنا على

النتائج التالية:

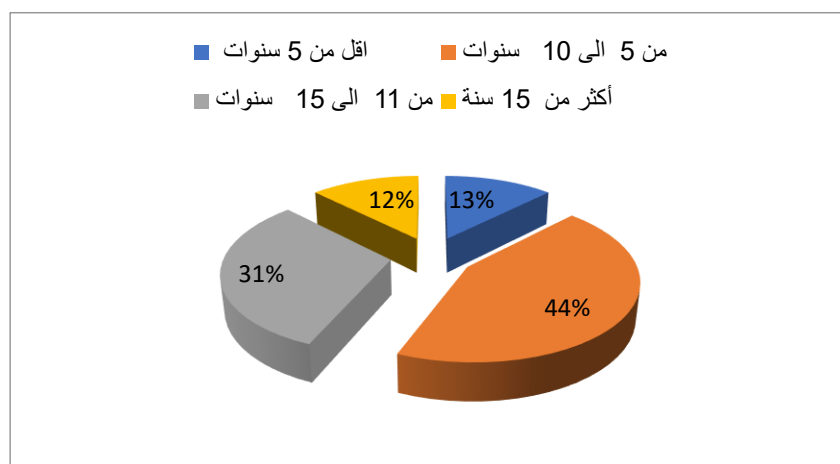
الجدول رقم 10-03: توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل

الاقدمية في العمل	التكرار	% النسبة
اقل من 5 سنوات	2	12,5
من 5 الى 10 سنوات	7	43,8
من 11 الى 15 سنوات	5	31,3
أكثر من 15 سنة	2	12,5
المجموع	16	100

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن افراد عينة البحث ان المبحوثين الذين يحوزون على اقدمية في العمل من 5 الى 10 سنة بلغت نسبتهم 43,8 % يليها افراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة مهنية من 11 الى 15 سنة بلغت نسبتهم 31,3 % يليها اولئك الذين لهم اقدمية اقل من 5 سنوات و أكثر من 15 سنة قد بلغت نسبتهم 12,5 % ، ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 07-03:توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

المطلب الثاني: الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم 11-03: تحليل مدى الموافقة حول الادارة الاستراتيجية

الترتيب	درجة الموافقة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البنود	الرقم
البناء التنظيمي						
4	متوسط	0,68	1,08	3,37	تنظم المؤسسة العاملين حسب متطلباته الإدارية.	1
1	مرتفع جدا	0,86	0,60	4,31	تقوم المؤسسة بربط ممارسات العاملين وفق ما تتطلبه العملية الإدارية.	2
2	مرتفع	0,78	0,61	3,87	تقوم المؤسسة بالتنسيق بين العاملين لاتخاذ القرارات الإدارية.	3
3	مرتفع	0,74	0,87	3,68	تعتمد المؤسسة على مبدأ تقسيم العمل بين العاملين.	4
	مرتفع	0.76	0.23	3.81	المجموع	
المواءمة بين العاملين						
4	جيد	0,81	1,18	4,06	تقوم المؤسسة بتحديد مسؤوليات العاملين حسب التخصص.	1
1	مرتفع جدا	0,88	0,95	4,37	تقوم المؤسسة بالمساواة بين العاملين في الحقوق والواجبات.	2
2	مرتفع جدا	0,86	1,01	4,31	تقوم المؤسسة بتحديد درجة صلاحيات العاملين حسب الخبرة.	3
3	مرتفع	0,84	1,10	4,18	تقوم المؤسسة بتحديد مهام العاملين بما يتوافق مع كفاءتهم.	4
	مرتفع جدا	0.84	0.09	4.23	المجموع	
التدريب						

1	تسعى المؤسسة الى لتطوير معارف العاملين.	3,12	1,08	0,63	متوسط	3
2	تعتمد المؤسسة على توفير الأدوات والبرامج اللازمة لتحسين أداء العاملين.	2,87	1,14	0,58	متوسط	4
3	تملك المؤسسة يد بشرية مؤهلة ذات كفاءة .	3,75	1,23	0,75	مرتفع	1
4	يقوم العاملون في المؤسسة بالإبداع الوظيفي لتحقيق أهداف البنك.	3,68	1,25	0,74	مرتفع	2
المجموع		3.35	0.07	0,67	متوسط	
المجموع الكلي		3.80	0.21	0.76	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (11) يتضح لنا أن إجابات أفراد عينة الدراسة في محور الادارة الاستراتيجية كانت موافقة على مجمل عباراته بدرجات جيدة اجمالا وقدرت نسبة أهميته لـ 76% حيث بلغ متوسط آرائهم 3.80 وهذه

القيمة تدخل ضمن الفئة الرابعة وتكون اتجاه إجابتها موافقة بدرجة جيدة مع انحراف معياري قدره 0.76 حيث نجد في البناء التنظيمي ان المتوسط الحسابي لمجمل العبارات يتراوح ما بين (3.37- 4.31)، وبذلك فجميعها تدخل ضمن الفئة الثالثة والرابعة وهو ما يدل على أن آراء الأفراد حول كل العبارات تميل الى الموافقة بدرجة متوسطة في العبارات رقم 1 وبدرجة مرتفعة في باقي عبارات البعد كما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3,81 مع انحراف معياري 0,23 ما يدل على ان عبارات هذا البعد تميل الى الموافقة بدرجة مرتفعة. اما في بعد مواءمة العاملين نجد ان المتوسط الحسابي لمجمل العبارات يتراوح ما بين (4.06- 4.18)، وبذلك فجميعها تدخل ضمن الفئة الرابعة والخامسة ، وهو ما يدل على أن آراء الأفراد حول كل العبارات تميل الى الموافقة، بدرجة مرتفعة كما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 4,23 مع انحراف معياري 0,09 ما يدل على ان عبارات هذا البعد تميل الى الموافقة بدرجة جيدة.

في حين نجد في بعد التدريب أن المتوسط الحسابي لمجمل العبارات يتراوح ما بين (2.87- 3.75)، وبذلك فجميعها تدخل ضمن الفئة الثالثة و الرابعة وهو ما يدل على أن آراء الأفراد حول كل العبارات تميل الى الموافقة بدرجة متوسطة في العبارات رقم 2 / 1 ومرتفعة في باقي العبارات كما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3,35 مع انحراف معياري 0,07 ما يدل على ان عبارات هذا البعد تميل الى الموافقة بدرجة متوسطة وانطلاقا من هذه

النتائج التي تم إستخراجها من برنامج SPSS وبناءا على المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري ، وبمأن الانحراف المعياري أقل من الواحد، هذا يعني أن هناك توافق وتشنتت ضعيف لآراء أفراد العينة حول هذا المحور ، كما نستنتج أن أفراد العينة موافقون وبنسبة جيدة ومرتفعة في الغالب حول محور الادارة الاستراتيجية

الجدول رقم 12-03: تحليل مدى الموافقة حول تمكين العاملين

الرقم	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
1	لديك المعلومات الكافية والمهارات اللازمة لاداء عملك بشكل فعال	3,43	1,26	0,69	مرتفع	6
2	لديك سلطة كافية لاتخاذ قرارات في عملك	3,56	1,26	0,71	مرتفع	4
3	لديك الفرصة للمشاركة في تطوير استراتيجية المؤسسة	3,68	1,30	0,74	مرتفع	3
4	هل تشعر ان مساهمتك تقدر من قبل الادارة	3,81	1,10	0,76	مرتفع	1
5	يتم الاستماع الى افكارك واراتك من قبل رؤسائك وزملائك	3,81	1,42	0,76	مرتفع	2
6	تشجعك مؤسستك على تطوير مهاراتك المهنية	2,56	1,41	0,51	متوسط	8
7	تشعر انك جزء من فريق في العمل	3,43	0,96	0,69	مرتفع	5
8	لديك الفرصة لتقديم افكار جديدة وتحسينات في عملك	3,06	1,38	0,61	متوسط	7
المجموع		3.78	0.15	0.75	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (12) يتضح لنا أن إجابات أفراد عينة الدراسة في محور تمكين العاملين كانت موافقة على مجمل عباراته بدرجة جيدة ومرتفعة اجمالا وقدرت نسبة أهميته بـ 75%، حيث بلغ متوسط آرائهم

3.78 وهذه القيمة تدخل ضمن الفئة الرابعة وتكون اتجاه إجابتها موافقة بدرجة مرتفعة مع انحراف معياري قدره 0,75

أما المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور تقع بين المجالين [2,56 - 3,81] وهذه القيم تدخل ضمنه الفئتين الثالثة والرابعة وهو ما يدل على ان اجابات افراد العينة موافقة بدرجة متوسطة في كل من العبارات رقم 6/8 ودرجة موافقة جيدة في باقي العبارات، وانطلاقا من هذه النتائج التي تم إستخراجها من برنامج SPSS وبناءا على المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري، وبمأن الانحراف المعياري أقل من الواحد، هذا يعني أن هناك توافق وتشتت ضعيف لآراء أفراد العينة حول هذا المحور ، كما نستنتج أن أفراد العينة موافقون وبنسبة جدية في الغالب حول محور تمكين العاملين

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج

أولا: اختبار صحة الفرضيات الرئيسية

تنص على أنه:

H1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للادارة الاستراتيجية على تمكين العاملين

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة و المتمثلة في الارتباط كخطوة اولي لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين الادارة الاستراتيجية وعلاقتها بتمكين العاملين، ثم الانحدار كخطوة ثانية لمعرفة اثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

جدول رقم 13-03: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

نتائج تحليل العلاقة بين الادارة الاستراتيجية على تمكين العاملين		
الادارة	معامل الارتباط بيرسون R	0.727
الاستراتيجية	قيمة احتمال المعنوية sig	0.000
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر الادارة الاستراتيجية على تمكين العاملين		
معامل التحديد (R ²)	0.528	
الخطأ المعياري للتقدير	4.43487	
قيمة (F) :	15.680	مستوى المعنوية 0.00

المتغير	B	SE	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	20.922	7.232		12.127	0.000
الادارة الاستراتيجية	0.620	0.157	0.727	9.960	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين الادارة الاستراتيجية وتمكين العاملين يلاحظ ان معامل الارتباط $R = 0.727$ وهي قيمة ذات دلالة احصائية لان قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 اقل من 0.05 نلاحظ ان هناك ارتباط طردي مرتفع بين المتغيرين.

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر الادارة الاستراتيجية على تمكين العاملين، يظهر معامل التحديد (R^2) قدره 0.528 هو مقياس يشير الى الادارة الاستراتيجية، حيث ان 52,8% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل الادارة الاستراتيجية وان الباقي 47,2% ترجع الى عوامل اخرى، اما قيمة الخطأ المعياري للتقدير و البالغة: 4.43487 تشير الى صغر حجم الاخطاء العشوائية، و بالتالي جودة تمثيل خط الانحدار بنقاط في شكل الانتشار واما قيمة التباين (F) البالغة 15.680 حيث ان قيمة F الجدولية أصغر من المحسوبة وهي دالة احصائيا وقدرته 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.620 مما يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين فإن اي زيادة في تحسين الادارة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في تمكين العاملين بمقدار 62% كما ان معلمة الادارة الاستراتيجية دالة احصائيا وقدرته 0.000 اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير الى وجود معنوية لمعلمة الميل، اما بالنسبة الى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 20.922 تحت مستوى المعنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يشير الى معنويتها، و بالتالي فإن ظهور المعنوية لمعلمتي الانحدار يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين وهذا ما تظهره مخرجات برمجية SPSS V26.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\underline{X1=0,62X2+20.922}$$

حيث

X1: تمكين العاملين

X2: الادارة الاستراتيجية

من خلال ما سبق يمكن القول أن الادارة الاستراتيجية له أثر ذو دلالة احصائية على تمكين العاملين عند مستوى معنوية $\alpha = 0.00$ ، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للادارة الاستراتيجية على تمكين العاملين.

ثانيا: اختبار صحة الفرضيات الفرعية

(1) الفرضية الاولى

تنص على أنه:

H1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للبناء التنظيمي على تمكين العاملين.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة و المتمثلة في الارتباط كخطوة اولي لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين البناء التنظيمي وعلاقتها بتمكين العاملين، ثم الانحدار كخطوة ثانية لمعرفة اثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

جدول رقم 14-03: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى

نتائج تحليل العلاقة بين البناء التنظيمي على تمكين العاملين					
البناء التنظيمي		معامل الارتباط بيرسون R	0.403		
		قيمة احتمال المعنوية sig	0.000		
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر البناء التنظيمي على تمكين العاملين					
معامل التحديد (R^2)		0.162			
الخطأ المعياري للتقدير		5.90988			
قيمة (F) :		16.714			
مستوى المعنوية		0.00			
المتغير	B	SE	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	7.711	1.029		14.641	0.000
البناء التنظيمي	1.289	0.783	0.403	11.647	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين البناء التنظيمي وتمكين العاملين يلاحظ ان معامل الارتباط 0.403 $R =$ وهي قيمة ذات دلالة احصائية لان قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 اقل من 0.05 نلاحظ ان هناك ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين.

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر البناء التنظيمي على تمكين العاملين، يظهر معامل التحديد (R^2) قدره 0.162 هو مقياس يشير الى الادارة الاستراتيجية، حيث ان 16.2% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل البناء التنظيمي وان الباقي 83.8% ترجع الى عوامل اخرى، اما قيمة الخطأ المعياري للتقدير و البالغة: 5.90988 تشير الى صغر حجم الاخطاء العشوائية، و بالتالي جودة تمثيل خط الانحدار بنقاط في شكل الانتشار واما قيمة التباين (F) البالغة 16.714 حيث ان قيمة F الجدولية أصغر من المحسوبة وهي دالة احصائيا وقدرته 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 1.289 مما يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين فإن اي زيادة في تحسين البناء التنظيمي بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في تمكين العاملين بمقدار 128.9% كما ان معلمة البناء التنظيمي دالة احصائيا وقدرته 0.000 اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير الى وجود معنوية لمعلمة الميل، اما بالنسبة الى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 7.711 تحت مستوى المعنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يشير الى معنويتها، و بالتالي فإن ظهور المعنوية لمعلمتي الانحدار يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين وهذا ما تظهره مخرجات برمجية SPSS V26.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\underline{X1=1.289X12+7.711}$$

حيث

X1: تمكين العاملين

X12: البناء التنظيمي

من خلال ما سبق يمكن القول ان البناء التنظيمي له اثر ذو دلالة احصائية على تمكين العاملين عند مستوى معنوية $\alpha = 0.00$ ، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للبناء التنظيمي على تمكين العاملين.

2) الفرضية الثانية

تنص على أنه:

H1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمواءمة بين العاملين على تمكين العاملين لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة و المتمثلة في الارتباط كخطوة اولى لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين المواءمة بين العاملين وعلاقتها بتمكين العاملين، ثم الانحدار كخطوة ثانية لمعرفة اثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

جدول رقم 15-03: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

نتائج تحليل العلاقة بين المواءمة بين العاملين على تمكين العاملين					
المواءمة بين العاملين		معامل الارتباط بيرسون R		0.623	
العاملين		قيمة احتمال المعنوية sig		0.000	
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المواءمة بين العاملين على تمكين العاملين					
معامل التحديد (R^2)			0.388		
الخطأ المعياري للتقدير			5.05000		
قيمة (F):			13.890		
مستوى المعنوية			0.00		
المتغير	B	SE	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	7.517	1.779		10.109	0.000
المواءمة بين العاملين	1.172	0.393	0.623	7.982	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين المواءمة بين العاملين و تمكين العاملين يلاحظ ان معامل الارتباط $R = 0.623$ وهي قيمة ذات دلالة احصائية لان قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 اقل من 0.05 نلاحظ ان هناك ارتباط طردي مرتفع بين المتغيرين.

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر المواءمة بين العاملين على تمكين العاملين، يظهر معامل التحديد (R^2) قدره **0.388** هو مقياس يشير الى المواءمة بين العاملين ، حيث ان 38,8% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل المواءمة بين العاملين وان الباقي 61,2% ترجع الى عوامل اخرى، اما قيمة الخطأ المعياري للتقدير و البالغة: **5.05000** تشير الى صغر حجم الاخطاء العشوائية، و بالتالي جودة تمثيل خط الانحدار بنقاط في شكل الانتشار واما قيمة التباين (F) البالغة **13.890** حيث ان قيمة F الجدولية أصغر من المحسوبة وهي دالة احصائيا وقدرت بـ **0.000** وهي اقل من مستوى معنوية $\alpha = 0.05$:

كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت **1.172** مما يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين فإن اي زيادة في تحسين المواءمة بين العاملين بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في تمكين العاملين بمقدار **117.2%** كما ان معلمة المواءمة بين العاملين دلالة احصائيا وقدرت بـ **0.000** اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير الى وجود معنوية لمعلمة الميل، اما بالنسبة الى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت **7.517** تحت مستوى المعنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يشير الى معنويتها، و بالتالي فإن ظهور المعنوية لمعلمتي الانحدار يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين وهذا ما تظهره مخرجات برمجية SPSS V26. ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\underline{X1=1.172 X13+7.517}$$

حيث

X1: تمكين العاملين

X13: المواءمة بين العاملين

من خلال ما سبق يمكن القول ان المواءمة بين العاملين له اثر ذو دلالة احصائية على تمكين العاملين عند مستوى معنوية $\alpha = 0.00$ ، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمواءمة بين العاملين على تمكين العاملين.

3) الفرضية الثالثة

تنص على أنه:

H1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للتدريب على تمكين العاملين.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة و المتمثلة في الارتباط كخطوة اولى لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين التدريب وعلاقتها بتمكين العاملين، ثم الانحدار كخطوة ثانية لمعرفة اثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

جدول رقم 16-03: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

نتائج تحليل العلاقة بين التدريب على تمكين العاملين					
التدريب		معامل الارتباط بيرسون R		0.664	
		قيمة احتمال المعنوية sig		0.000	
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر التدريب على تمكين العاملين					
معامل التحديد (R^2)		0.442			
الخطأ المعياري للتقدير		4.82581			
قيمة (F) :		14.066			
مستوى المعنوية		0.00			
المتغير	B	SE	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	12.343	1.677		9.639	0.000
التدريب	1.119	0.336	0.664	7.327	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين التدريب وتمكين العاملين يلاحظ أن معامل الارتباط $R = 0.664$ وهي قيمة ذات دلالة احصائية لأن قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 اقل من 0.05 نلاحظ أن هناك ارتباط طردي مرتفع بين المتغيرين.

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر التدريب على تمكين العاملين، يظهر معامل التحديد (R^2) قدره **0.442** هو مقياس يشير إلى التدريب ، حيث ان 44.2% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل التدريب وان الباقي 55.8% ترجع الى عوامل اخرى، اما قيمة الخطأ المعياري للتقدير و البالغة: **4.82581** تشير الى صغر حجم الاخطاء العشوائية، و بالتالي جودة تمثيل خط الانحدار بنقاط في شكل الانتشار واما قيمة التباين (F) البالغة **14.066** حيث ان قيمة F الجدولية أصغر من المحسوبة وهي دالة احصائيا وقدرت بـ **0.000** وهي اقل من مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت **1.119** مما يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين فإن اي زيادة في التدريب بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في تمكين العاملين بمقدار **111.9% كما ان معلمة التدريب دالة احصائيا وقدرت بـ **0.000** اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير الى وجود معنوية لمعلمة الميل، اما بالنسبة الى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت **12.343** تحت مستوى المعنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يشير الى معنويتها، و بالتالي فإن ظهور المعنوية لمعلمتي الانحدار يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين وهذا ما تظهره مخرجات برمجية SPSS V26. ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:**

$$\underline{X1=1.119 X14+12.343}$$

حيث

X1: تمكين العاملين

X14: التدريب

من خلال ما سبق يمكن القول ان التدريب له اثر ذو دلالة احصائية على تمكين العاملين عند مستوى معنوية $\alpha = 0.00$ ، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $0,05$ للتدريب على تمكين العاملين.

خلاصة

في هذا الفصل تم إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي أدت الى تعرف على أثر الإدارة الإستراتيجية على تمكين العاملين وبالتحديد في مؤسسة سونلغاز فرع القالة لولاية الطارف حيث تم عرضها وعرض وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد دراسة وتحليل الاستبانة، وأنه بعد معالجة البيانات التي تم الحصول عليها تبين وجود علاقة طردية بين الإدارة الإستراتيجية وتمكين العاملين.

الخاتمة

الخاتمة

تلقي معظم منظمات الأعمال في وقتنا الحالي سواء أكانت عامة أم خاصة ، تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي جعل هذه المنظمات تتجه لاستخدام أساليب ادارية تنص في ظل هذه التغيرات بالحكمة والتطور الدائم كي تستطيع أن ترقى بأعمالها الى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها مما دفعها إلى اللجوء الى تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية كونه يمثل منهاجاً يتميز بالحدثة والريادة، ويتسم من خلال عملياته بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة، وتطوير أدائها، حيث أصبحت الإدارة الإستراتيجية حتمية كمنهج تفكيري وأسلوب عمل لمواجهة المشكلات الاقتصادية و قصور الموارد، و تعد هذه الأخيرة الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن إدارة المنظمة، والتعرف على الفرص أو التهديدات التي تواجه المنظمة، و من خلال الإدارة الإستراتيجية يمكن للمنظمة التعرف على حقيقة إمكانياتها الداخلية و مالها من نقاط قوة وكيفية الاستفادة منها، وما عليها من أوجه ضعف وسبل ومتطلبات علاجها.

كما يعتبر المورد البشري أهم مصدر للنجاح و التفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة وهو عنصر ديناميكي ويؤدي عند تمكينه إلى أحسن النتائج، و طاقة مبدعة و خلاقية تعطي ميزة تنافسية و تحسن أداء المؤسسة عند الاهتمام به، فهو مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمنظمة، ويحقق لها إستمراريتها وتدرک معظم المنظمات أهمية تنفيذ استراتيجيات وممارسات إدارة المواهب وزيادة مهارات العاملين وتمكينهم في المؤسسات الحكومية والغير حكومية، من أجل تحسين أدائها وخلق ميزة تنافسية مستدامة تسمح لها بالتميز في السوق فتمكين العمال يجعلهم يشعرون بالمسؤولية تجاه أعمالهم ويساعدهم على العمل بكفاءة أعلى هذا يؤدي إلى تحسين الإنتاجية العامة للمؤسسة وزيادة الفعالية في استخدام الموارد ويكونون أكثر استعداداً لتقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة وهذا يعزز من ثقافة الابتكار داخل المؤسسة ويساهم في تحسين العمليات وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة.

نتائج الدراسة

خلصت هذه الدراسة الى عدة نتائج نظرية منها:

- إن إستراتيجية التمكين قد ظهرت نتيجة للتغيرات الإدارية الحديثة وقصور الأساليب التقليدية في التسيير؛
- يعد التمكين عملية حتمية وحاجة ملحة للمؤسسات من أجل تحسين منتجاتها من السلع والخدمات؛
- تمكين العمال يجعلهم يشعرون بالمسؤولية تجاه أعمالهم ويساعدهم على العمل بكفاءة أعلى. هذا يؤدي إلى تحسين الإنتاجية العامة للمؤسسة وزيادة الفعالية في استخدام الموارد؛
- يعتبر التمكين إحدى الطرق التي تزيد من تنافسية المؤسسة وتعزز مكانتها السوقية.

اما في الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز فقد تم التوصل إلى:

- تقوم المؤسسة بالتنسيق بين العاملين لاتخاذ القرارات الإدارية مما يعزز إستراتيجيتها في الاعتماد على كفاءة مواردها البشرية؛
- تقوم المؤسسة بتحديد مهام العاملين بما يتوافق مع كفاءتهم مما يدل على حرص المؤسسة على الاستفادة الكلية والمثلى من كفاءة موظفيها؛
- تسعى المؤسسة إلى لتطوير معارف العاملين مما يدل على تبني المؤسسة لاستراتيجية التدريب والتطوير لمواجهة التغيرات العالمية الراهنة خاصة ما يتعلق بالرقمنة والتكنولوجيا؛
- إستراتيجية المؤسسة مكنتها من بلوغ مكانة مرموقة في بيئة الأعمال؛
- تقدر المؤسسة جهود عمالها المبذولة من أجل التطوير من خلال الاستماع الى آرائهم لانها تثق بما لديهم .

التوصيات

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

الخاتمة

- اشراك الأفراد العاملين في مختلف العمليات الإدارية للمؤسسة وذلك بإبداء الآراء وإقتراح للحلول من خلال عملية تفويض للسلطة والتي تساعد في الإبداع من خلال خلق أفكار تميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها؛
- نشر الوعي بأهمية تمكين العاملين في نجاح المؤسسة؛
- على الإدارة التركيز على البرامج التدريبية خاصة ما يتعلق بالتكنولوجيا والتي هي من الأساليب الناجعة لزيادة كفاءة الأفراد العملية و الإدارية والتي تزيد من خبرة الأفراد العاملين وهذا ما يزيد من فعالية المؤسسة ويعزز القدرة التنافسية لها ؛
- على المؤسسة أن تهتم بدراسة الجوانب التي من شأنها أن تعزز تنافسيتها؛
- الاستفادة من خبرات المؤسسات العالمية في مجال تمكين العاملين.

أفاق البحث:

- نظرا لعدم القدرة على الإلمام بكل جوانب هذه الدراسة نقترح بعض الدراسات التي يمكن أن تكون مكملة لها:
- واقع تطبيق تمكين العاملين في المؤسسات الجزائرية.
 - أهمية تمكين العاملين في تحقيق الجودة الشاملة.
 - دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مدخل الإبداع.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب

1. إحسان دهب جلاب، كمال كاظم ظاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 0، عمان، الأردن 2012.
2. أحمد القطامين، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان الأردن، 2002 .
3. أحمد مكي الدباع، أثر التمكين على أداء العاملين، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003.
4. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2003،
5. بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عن النعمان، الأردن، 2010.
6. تقى الدين حذيفة خطيب، التمكين أسسه وأساليبه-دراسة بلاغية تطبيقية، دار بلاغية تطبيقية، دار الكتب الوطنية، أبو ظبي، 2009.
7. ثابت عبد الرحمان، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية الدار الجامعية، مصر، 2003.
8. حسن علي الزغب، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل للنشر. عمان، 2004.
9. حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عملية إدارة المعرفة، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
10. رامي جمال أندرواس، عادل سالم معاينة، الادارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2009.
11. ربحي عبد القادر الجديلي، تلخيص كتاب الادارة الاستراتيجية لسعد غالب ياسين، ط 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
12. ردينة عثمان يوسف، محمود حاسم الصميدعي، التسويق المصرفي: مدخل إستراتيجي كمي تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، جامعة الزيتونة- العربية، الأردن، 2008.
13. طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2007.

قائمة المراجع

14. عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي: أسلوب كمي تحليلي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
15. عبد السلام ابوقحف، الادارة الاستراتيجية وادارة الازمات، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
16. عبد السلام أبو قطف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 ص 83.
17. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، "استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر، الاردن، 2012.
18. عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
19. مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، عمان، الأردن، 2004.
20. محسن طاهر ادريس محمد وائل الغالبي، الادارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2012.
21. محمد أحمد عوض، الادارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
22. محمد رفيق الطيب مدخل التسيير الاساسيات ووظائف التقنيات ووظائف المسير وتقنيات التسيير بن عكنون الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.
23. محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر 2014.
24. محمد هاني محمد، الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2014.
25. مصطفى محمود ابو بكر وفهد بن عبد هلال النعيم، الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر 2007.
26. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005.
27. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، القاهرة 2003.

قائمة المراجع

28. نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية، دار الأمة، الطبعة الثانية، الجزائر، 2016.

المجلات والدوريات

1. إبراهيم عدنان وآخرون: درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، دراسات تربوية واجتماعية، المجلد 18، العدد 3 جامعة اليرموك-مصر، 2014.
2. إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببحر بوعرييج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 09، العدد 15، 2016.
3. بختة بطاهر، أمين مخفي، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة كلور وشركة توزيع الادوية - فرع مستغانم، مجلة الافاق للدراسة الاقتصادية، المجلد 03، العدد 04، 2018.
4. داسي وهيبة وموسي سهام، تحليل نماذج الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الاعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 09، العدد 02، 2020.
5. قدور ابن نافلة، محمد فالق: أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين-دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية Orang ، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، العدد، 21 مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

المذكرات

1. براشد خديجة، دور الادارة الاستراتيجية في تحسين تنافسية منظمة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير ،جامعة عبد الحميد ابن باديس. مستغانم 2016/2015.
2. بن سديرة نور الدين دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير (منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014-2015.
3. بوعلام نورة وأولاد يحيى مريم، متطلبات نجاح الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة "مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية غرداية"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر

قائمة المراجع

- أكاديمي (منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، جامعة غرداية -الجزائر، 2020/ 2021.
4. تلي محمد رمزي، دور الادارة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة بسكرة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر (منشورة) ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسات ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020/2019
5. حنان دبابي، و بشرى محجوب.، دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن مرمورة بقالمة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر (منشورة) ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسات ، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2019/2018.
6. سفيان جاهمي و أية بوطغان، دور الادارة الاستراتيجية في تكوين المورد البشري- دراسة حالة سونلغاز بولاية قالمة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسات ، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة ، 2020/2019.
7. سوما علي سليطن، الإدارة الإستراتيجية واثرها في رفع اداء المنظمات -دراسة ميدانية على منظمات الاعمال الصناعية بالساحل السوري، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير(منشورة) ، كلية الاقتصاد، تخصص ادارة اعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2007/2006 .
8. عبد المؤمن حليلة وقوفي يمينه، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الابداع التنظيمي دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر(منشورة) ، في العلوم علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج- بالبويرة، 2016/2015 .
9. كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة الماجستير(منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، فرع: استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2008/2007.

قائمة المراجع

10. ليندة بوهنة وصابرينة كحل الراس، أثر إدارة المعرفة في تمكين العاملين دراسة حالة مديرية العمليات لاتصالات الجزائر فرع جيجل، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر(منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، 2020/2019 .
11. ليندة فرحة، أثر أساليب القيادة الادارية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير (منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2009.
12. محمد حنفي محمد نور تبدي، أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء - دراسة قطاع الاتصالات السودانية، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال(منشورة) ، جامعة الخرطوم، السودان، 2011 .
13. مريم بولمخال، ادماج ابعاد التنمية المستدامة في الادارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01 ، 2012 .
- المؤتمرات والملتقيات**
1. سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة ، مارس 2005.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

التخصص: ادارة استراتيجية

الادارة الاستراتيجية وأثرها على تمكين العمال

موضوع المذكرة:

- دراسة حالة -

من اعداد الطلبة:

❖ عبدالية نورهان

❖ مبروكي ياسمين

تحت اشراف الاستاذ:

❖ د بن زارع حياة

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير على مستوى كلية العلوم الاقتصادية

التجارية و علوم التسيير بجامعة الشاذلي بن جديد بولاية الطارف، والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع "

الإدارة الاستراتيجية وأثرها على تمكين العمال - دراسة حالة " .

-نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة.

أمام الإجابة المختارة واحاباتكم سوف تبقى سرية للغاية لاغراض علمية، يُرجى منكم ملء الاستمارة بوضع

علامة X امام الاجابة المناسبة.

2024/2023

الملاحق

المحور الاول: البيانات الشخصية

الجنس : ذكر أنثى

العمر

<input type="checkbox"/>	من 20 الى 25 سنة
<input type="checkbox"/>	من 26 الى 30 سنة
<input type="checkbox"/>	من 31 الى 35 سنة
<input type="checkbox"/>	أكثر من 35 سنة

المستوى التعليمي

<input type="checkbox"/>	ليسانس او ما يعادلها
<input type="checkbox"/>	ماستر
<input type="checkbox"/>	مهندس
<input type="checkbox"/>	شهادة عليا ماجستير او دكتوراه

الاقدمية في العمل

<input type="checkbox"/>	اقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 5 الى 10 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 11 الى 15 سنوات
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة

الملاحق

	المستوى الوظيفي
	مدير
	رئيس مصلحة
	موظف
	المجموع

المحور الثاني: أبعاد الادارة الاستراتيجية

الملاحق

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	العبارة	الابعاد
					تنظم المؤسسة العاملين حسب متطلباته الإدارية.	البناء التنظيمي
					تقوم المؤسسة بربط ممارسات العاملين وفق ما تتطلبه العملية الإدارية.	
					تقوم المؤسسة بالتنسيق بين العاملين لاتخاذ القرارات الإدارية.	
					تعتمد المؤسسة على مبدأ تقسيم العمل بين العاملين	
					تقوم المؤسسة بتحديد مسؤوليات العاملين حسب التخصص.	الموازنة بين العاملين
					تقوم المؤسسة بالمساواة بين العاملين في الحقوق والواجبات.	
					تقوم المؤسسة بتحديد درجة صلاحيات العاملين حسب الخبرة.	
					تقوم المؤسسة بتحديد مهام العاملين بما يتوافق مع كفاءاتهم.	
					تسعى المؤسسة الى لتطوير معارف العاملين.	التدريب
					تعتمد المؤسسة على توفير الأدوات والبرامج اللازمة لتحسين أداء العاملين.	
					تملك المؤسسة يد بشرية مؤهلة ذات كفاءة.	
					يقوم العاملون في المؤسسة بالإبداع الوظيفي لتحقيق أهداف المؤسسة.	

الملاحق

المحور الثالث: تمكين العاملين

العبرة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
لديك المعلومات الكافية والمهارات اللازمة لاداء عملك بشكل فعال					
لديك سلطة كافية لاتخاذ قرارات في عملك					
لديك الفرصة للمشاركة في تطوير استراتيجية المؤسسة					
هل تشعر ان مساهمتك تقدر من قبل الادارة					
يتم الاستماع الى افكارك واراتك من قبل رؤسائك وزملائك					
تشجعك مؤسستك على تطوير مهاراتك المهنية					
تشعر أنك جزء من فريق في العمل					
لديك الفرصة لتقديم افكار جديدة وتحسينات في عملك					

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	16	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	16	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,881	20

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	16	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	16	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,828	12

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	16	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	16	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,761	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,689	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,779	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,790	4

Correlations

		AL	CH1	CH1A	CH1B	CH1C	CH2
AL	Pearson Correlation	1	,940**	,676*	,814**	,824**	,917**
	Sig. (2-tailed)		,000	,020	,000	,000	,000
	N	16	16	16	16	16	16
CH1	Pearson Correlation	,940**	1	,648**	,871**	,853**	,727**
	Sig. (2-tailed)	,000		,007	,000	,000	,001
	N	16	16	16	16	16	16
CH1A	Pearson Correlation	,676*	,648**	1	,477	,325	,403
	Sig. (2-tailed)	,020	,007		,062	,219	,122
	N	16	16	16	16	16	16

الملاحق

CH1B	Pearson Correlation	,814**	,871**	,477	1	,562*	,623**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,062		,021	,010
	N	16	16	16	16	16	16
CH1C	Pearson Correlation	,824**	,853**	,325	,652*	1	,664**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,219	,021		,005
	N	16	16	16	16	16	16
CH2	Pearson Correlation	,917**	,727**	,403	,623**	,664**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,122	,010	,005	
	N	16	16	16	16	16	16

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

FREQUENCIES VARIABLES=SEX AGE NIV STR EXP

/ORDER=ANALYSIS.

Statistics

		الجنس	السن	المستوى التعليمي	المستوى الوظيفي	الخبرة
N	Valid	16	16	16	16	16
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

الملاحق

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	6	37,5	37,5	37,5
	انثى	10	62,5	62,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 الى 25 سنة	4	25,0	25,0	25,0
	من 26 الى 30 سنة	6	37,5	37,5	62,5
	من 31 الى 35 سنة	4	25,0	25,0	87,5
	اكثر من 35 سنة	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس او ما يعادلها	12	75,0	75,0	75,0
	ماستر	2	12,5	12,5	87,5
	مهندس	1	6,3	6,3	93,8
	شهادات عليا ماجستير او دكتوراه	1	6,3	6,3	100,0

الملاحق

Total	16	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير	1	6,3	6,3	6,3
رئيس مصلحة	4	25,0	25,0	31,3
موظف	11	68,8	68,8	100,0
Total	16	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من 5 سنوات	2	12,5	12,5	12,5
من 5 الى 10 سنوات	7	43,8	43,8	56,3
من 11 الى 15 سنة	5	31,3	31,3	87,5
اكثر من 15 سنة	2	12,5	12,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تنظم المؤسسة العاملين حسب متطلباته الإدارية.	16	3,3750	1,08781
تقوم المؤسسة بربط ممارسات العاملين وفق ما تتطلبه العملية الإدارية.	16	4,3125	,60208

الملاحق

تقوم المؤسسة بالتنسيق بين العاملين لاتخاذ القرارات الإدارية.	16	3,8750	,61914
تعتمد المؤسسة على مبدأ تقسيم العمل بين العاملين	16	3,6875	,87321
تقوم المؤسسة بتحديد مسؤوليات العاملين حسب التخصص.	16	4,0625	1,18145
تقوم المؤسسة بالمساواة بين العاملين في الحقوق والواجبات.	16	4,3750	,95743
تقوم المؤسسة بتحديد درجة صلاحيات العاملين حسب الخبرة.	16	4,3125	1,01448
تقوم المؤسسة بتحديد مهام العاملين بما يتوافق مع كفاءاتهم.	16	4,1875	1,10868
تسعى المؤسسة الى تطوير معارف العاملين.	16	3,1250	1,08781
تعتمد المؤسسة على توفير الأدوات والبرامج اللازمة لتحسين أداء العاملين.	16	2,8750	1,14746
تملك المؤسسة يد بشرية مؤهلة ذات كفاءة.	16	3,7500	1,23828
يقوم العاملون في المؤسسة بالإبداع الوظيفي لتحقيق أهداف المؤسسة.	16	3,6875	1,25000
لديك المعلومات الكافية والمهارات اللازمة لاداء عملك بشكل فعال	16	3,4375	1,26326
لديك سلطة كافية لاتخاذ قرارات في عملك	16	3,5625	1,26326
لديك الفرصة للمشاركة في تطوير استراتيجية المؤسسة	16	3,6875	1,30224
هل تشعر ان مساهمتك تقدر من قبل الادارة	16	3,8125	1,10868
يتم الاستماع الى افكارك وارانك من قبل رؤسائك وزملائك	16	3,8125	1,42449

الملاحق

تشجعك مؤسستك على تطوير مهاراتك المهنية	16	2,5625	1,41274
تشعر انك جزء من فريق في العمل	16	3,4375	,96393
لديك الفرصة لتقديم افكار جديدة وتحسينات في عملك	16	3,0625	1,38894
Valid N (listwise)	16		

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,727 ^a	,528	,495	4,43487

a. Predictors: (Constant), CH1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	308,397	1	308,397	15,680	,000 ^b
	Residual	275,353	14	19,668		
	Total	583,750	15			

a. Dependent Variable: CH2

b. Predictors: (Constant), CH1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	20,922	7,232		12,127	,000
	CH1	,620	,157	,727	9,960	,000

a. Dependent Variable: CH2

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT CH2

/METHOD=ENTER CH1A.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CH1A ^b	.	Enter

الملاحق

a. Dependent Variable: CH2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,403 ^a	,162	,103	5,90988

a. Predictors: (Constant), CH1A

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	94,776	1	94,776	16,714	,000 ^b
	Residual	488,974	14	34,927		
	Total	583,750	15			

a. Dependent Variable: CH2

b. Predictors: (Constant), CH1A

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

الملاحق

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,711	1,029		14,641	,000
	CH1A	1,289	,783	,403	11,647	,000

a. Dependent Variable: CH2

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT CH2

/METHOD=ENTER CH1B.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CH1B ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: CH2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,623 ^a	,388	,345	5,05000

a. Predictors: (Constant), CH1B

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	226,716	1	226,716	13,890	,000 ^b
	Residual	357,034	14	25,502		
	Total	583,750	15			

a. Dependent Variable: CH2

b. Predictors: (Constant), CH1B

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,517	1,779		10,109	,000
	CH1B	1,172	,393	,623	7,982	,000

a. Dependent Variable: CH2

REGRESSION

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CH1C ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: CH2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,664 ^a	,441	,402	4,82581

a. Predictors: (Constant), CH1C

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	257,712	1	257,712	14,066	,000 ^b
	Residual	326,038	14	23,288		
	Total	583,750	15			

a. Dependent Variable: CH2

b. Predictors: (Constant), CH1C

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,343	1,677		9,639	,000
	CH1C	1,119	,336	,664	7,327	,000

a. Dependent Variable: CH2

