

دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة  
دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة  
النجف الأشرف

اميرة خضير كاظم العنزي  
مدرس مساعد  
المعهد التقني / كوفة

**المستخلص :**

يهدف البحث إلى الكشف عن دور تمكين العاملين من خلال (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية ، فرق العمل المدارة ذاتياً) في الميزة التنافسية المستدامة من خلال (الجودة، المقدرة الجوهرية، الاستجابة للزبون). حددت مشكلة البحث في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث ، ولأجل ذلك وضع مخطط فرضي للبحث يعبر عن اثنان من الفرضيات الرئيسة، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها .

وقد اعتمد البحث على منهج التحليل الوصفي، واستعمل البحث الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات ، وعينة البحث استعملت العينة العشوائية إذ تم اختيار التدريسيين من ثلاثة كليات أهلية في محافظة النجف الأشرف كعينة لتقييم تمكين العاملين و الميزة التنافسية المستدامة و كان عددهم (123) شخصاً وهم يمثلون نسبة 77% من المجتمع . وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية (التحليل العائلي، معامل ارتباط كندال) انحدار بسيط ومتعدد، واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي ( SPSS V. 10 pct ) حيث توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها:

قلة حصول التدريسيين على ما يحتاجونه من معلومات في الحالات الطارئة من دون طلب المساعدة، فضلاً عن ضعف الاتصالات داخل الكليات الأهلية وفي جميع الاتجاهات مما أدى إلى تأثير ضعيف في قدرة الكليات على تقديم خدمات ذات جودة عالية باستمرار للطلاب وعدم تفوقها على المنافسين .

**Abstract:**

The research aims to uncover the role of empowering workers through (share information, freedom and autonomy, self-managed work teams) in the sustainable competitive advantage through (quality, core capability, responding to the customer). The research problem identified in several questions focused on the nature of the correlation between variables influence search, and for that a scheme supposedly to search expresses two of the main hypotheses, but in order to ensure the validity of the assumptions, all underwent multiple tests to ensure their validity. Has adopted a research approach descriptive analysis, and use the search-resolution way to get the data, and the

research sample used a random sample, as has been selected faculty from three community colleges in the province of Najaf as a sample to assess the empowerment of workers and sustainable competitive advantage, and their number was (123) people, and they represent 77% of the community. The data were analyzed using a variety of statistical methods (factor analysis, correlation coefficient Kendall) simple and multi-slope, and extracted the results using the computer program SPSS V. 10 pct)) The search reached a set of conclusions, including:  
Lack of faculty access to the information they need in case of emergency without asking for help, as well as poor communication within the community colleges in all directions, resulting in little impact in the college's ability to provide consistently high-quality students and lack of superiority over competitors.

#### المقدمة: Introduction

نظراً للدور الذي يضطلع به تمكين العاملين بوصفه احد العوامل الرئيسية في حصول المنظمات على الميزة التنافسية واستدامتها، وذلك عبر عناصر تمكين العاملين الثلاثة التي تسهم في تحديده من خلال تزويد العاملين بالبيانات والمعلومات وتمكينهم من خلال منحهم القدرات اللازمة للمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات لمعالجة الحالات الطارئة دون الرجوع إلى المستويات العليا، بالإضافة إلى منحهم حرية التصرف في اختيار طرق وأساليب العمل في ضوء الأطر الإرشادية التي تحددها الإدارة، وحل المشاكل التي تواجه المنظمة من خلال تشكيل فرق العمل المدارة ذاتياً . إذ أصبح الحصول على الميزة التنافسية المستدامة هدفاً تسعى له جميع المنظمات لتتمكن من مواجهة التحديات في الوقت الحاضر والتغلب على المنافسين وذلك عبر عناصرها الثلاثة من خلال تحقيقها للجودة العالية وتميزها عن طريق امتلاكها للموارد البشرية الكفوءة ذات الخبرات المتراكمة وقدرتها على استغلال هذه الموارد بفاعلية واستجابتها لحاجات ورغبات الزبائن بشكل سريع ومستمر. ولهذا تكون البحث من أربع مباحث أساسية وهي الأول: منهجية البحث . الثاني: الإطار النظري . الثالث : نتائج التحليل والمناقشة. إما الرابع :فقد تضمن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث والتوصيات التي يمكن إن تسهم في تعزيز الجانب النظري وزيادة الوعي بأهمية متغيرات البحث.

## المبحث الأول : منهجية البحث Search Methodology

يتضمن هذا المبحث عرضاً لمشكلة البحث وأهميته وأهدافه وفرضياته، فضلاً عن التعريف بمجتمعه وعينته وحدوده ومقاييسه .

### أولاً : مشكلة البحث: Search Statement

يعتبر موضوع التمكين من المواضيع الإدارية الحديثة التي ظهرت منذ بداية تسعينات القرن الماضي ونالت اهتمام وعناية الكتاب والباحثين والمهتمين بشؤون المنظمة ، حيث أشار الكتاب والباحثين إلى محدودية الدراسات في هذا المجال وخصوصاً ما يتعلق منها في استعداد المنظمات للعمل على تمكين العاملين . ووفقاً لما تقدم تمثلت مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :

- ١- ما هي علاقة تمكين العاملين (التدريسيين) في الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة ؟
- ٢- هل يؤثر تمكين العاملين (التدريسيين) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة؟
- ٣- هل لتمكين العاملين (التدريسيين) بالمنظمة دور في الوصول للميزة التنافسية المستدامة؟

### ثانياً : أهمية البحث : Search Importance

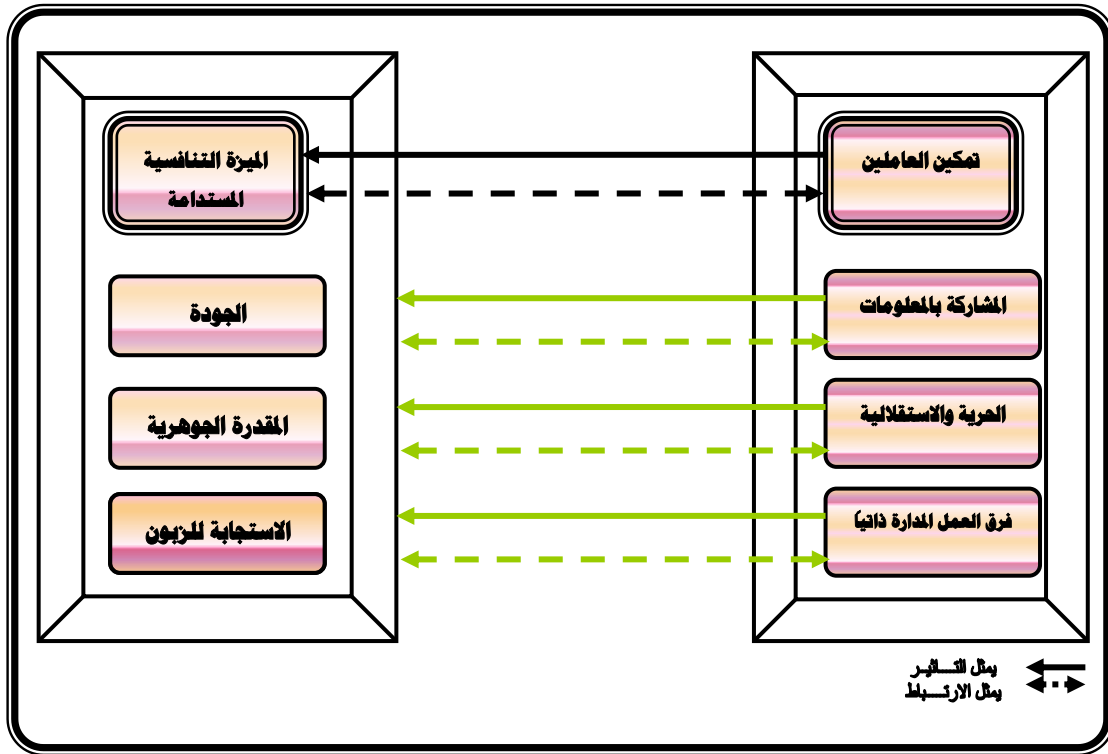
تكمن أهمية البحث في أنها تلقي الضوء على ما يلي :

- ١- تناولت موضوع تمكين العاملين (التدريسيين) و الذي لم يأخذ لحد الآن النصيب الكافي في الدراسات العربية حسب علم الباحثة ، كما إن التطرق لموضوع الميزة التنافسية المستدامة يعطي البحث الحالي أهمية إضافية كونه من المواضيع الحيوية التي ينبغي إن تأخذ بها كافة المنظمات .
- ٢- إضافة لأهمية الجانب النظري للبحث فإن الجانب العملي باختياره مجموعة من الكليات الأهلية لاختبار العلاقة والأثر بين متغيرات البحث يكسبه أهمية لما تحمله هذه المنظمات من دور حيوي في الوقت الحاضر .

### ثالثاً : أهداف البحث: Search Objectives

يمكن إيجاز أهداف البحث بالأمر الآتية:

- ١- الكشف عن مستوى تمكين العاملين (التدريسيين) بالنسبة لعينة البحث بالكليات الأهلية في النجف الأشرف .
  - ٢- تحديد مستوى الميزة التنافسية المستدامة بالكليات الأهلية في النجف الأشرف
  - ٣- التعرف على دور تمكين العاملين (التدريسيين) في الميزة التنافسية المستدامة بالكليات الأهلية في النجف الأشرف
  - ٤- تحديد تمكين العاملين (التدريسيين) وإبعاده المختلفة .
- رابعاً : مخطط البحث: بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه قامت الباحثة بوضع مخطط فرضي للبحث وهو يجسد مخططاً للعلاقات بين هذه المتغيرات واتجاهات التأثير فيها.



المصدر : إعداد الباحثة

### شكل (1) مخطط البحث الفرضي

#### خامساً: فرضيات البحث : Search Hypothesis

من أجل الوصول إلى تحقيق هدف البحث فقد بنيت فرضيتين رئيسيتين ، انبثقت عن كلاً منهما ثلاث فرضيات فرعية ، وكما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لأبعاد تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة ، وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة بالمعلومات والميزة التنافسية المستدامة.

٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحرية والاستقلالية والميزة التنافسية المستدامة.

٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فرق العمل المدارة ذاتياً والميزة التنافسية المستدامة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية الأبعاد تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة، وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

١- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمشاركة بالمعلومات في الميزة التنافسية المستدامة.

٢- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للحرية و الاستقلالية في الميزة التنافسية المستدامة

٣- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لفرق العمل المدارة ذاتياً في الميزة التنافسية المستدامة.

**سادساً منهج البحث :** اعتمدت الباحثة على المنهج التحليلي الوصفي ، وعلى أسلوب البحث الميداني للتعرف على تمكين العاملين وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة . إن هذا المنهج ساعد في الحصول على بيانات واقعية وشاملة عن المشكلة من خلال مصدرين هما :

المصادر الأولية للبيانات : تتضمن البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية من خلال توزيع لاستبانته على عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية .  
المصادر الثانوية للبيانات : وتشمل الكتب والبحوث العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة .

#### سابعاً : حدود البحث

١- الحدود الزمانية : مدة انجاز الدراسة من ١ / ١٠ / ٢٠١٢ الى ١ / ٥ / ٢٠١٣  
٢- الحدود المكانية : تم اختيار مجموعة من الكليات الأهلية بمحافظة النجف الأشرف مقرأً لأجراء الدراسة لأن الميزة التنافسية المستدامة تعد من المجالات الحيوية في مثل هذه الكليات وبالتالي يمكن تطبيق متغيراتها في هذه الكليات .

#### ثامناً : مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من عينة من التدريسيين في مجموعة من الكليات الأهلية بمحافظة النجف الأشرف ، والبالغ عددهم ( ١٦٠ ) شخص ، كما موضح في الجدول الآتي :

جدول (1) يبين مجتمع وعينة البحث

التسلسل	الكليّة	عدد التدريسيين (الكلي)	نسبة العينة	حجم العينة
١-	الجامعة الإسلامية	٨٠	% ٧٧	٦٤
٢-	كلية الدراسات الإنسانية (الجامعة)	٦٠		٤١
٣-	كلية الشيخ الطوسي	٢٠		١٨
	المجموع	١٦٠	%٧٧	١٢٣

المصدر : إعداد الباحثة

#### تاسعاً : مقاييس البحث

تم صياغة مقاييس البحث (الاستبانته) بالاعتماد على ما ورد في الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع متغيرات البحث وتكونت الاستبانته من جزئيين رئيسيين الجزء الأول فقد تم صياغة الاستبانته بالاعتماد على (الساعدي ، ٢٠١١) والتي تتعلق بمقياس (Blanchard) وزملائه ، لتمكين العاملين حيث بلغ عدد إبعاده ثلاثة إبعاد هي ( المشاركة بالمعلومات ، الحرية و الاستقلالية ، التوجه نحو فرق العمل المدارة ذاتياً ) إما الجزء الثاني من الاستبانته والذي يتعلق بالميزة التنافسية المستدامة حيث بلغ عدد إبعاده ثلاثة أبعاد هي ( الجودة ، المقدره الجوهريه ، الاستجابة للزبون) فقد تم صياغتها بالاعتماد على ( البناء ، ٢٠٠٩ ) .

## المبحث الثاني : الإطار النظري

خصص هذا المبحث لعرض الإطار النظري ومناقشة الأطر المفاهيمية لكلا من (تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة ) بدءاً من مفاهيمها وإبعادهما ، وكما يأتي

### أولاً : التمكين التنظيمي ، المفهوم ، الفوائد ، الإبعاد

١- مفهوم التمكين التنظيمي : أشار (Siami & Gorji, 2011:21-22) بحلول عصر التمكين نظراً لتحول المنظمات في طريقة تعاملها مع عاملها وقد تم دراسة التمكين من خلال منهجان : الأول منهج الظرفية وهو ما يطلق عليه بمنهج العلائقية وهو منهج تمرير السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا من خلال إشراكهم في عملية صنع القرار ، إما فيما يتعلق بالمنهج الثاني هو المنهج النفسي فهو يؤكد على عمليات تحفيز العمال من خلال منحهم المكافآت الرمزية و مراقبة مواد المكافآت والسيطرة على أساليب العقاب . ولازال التمكين يحظى بالاهتمام لكونه وسيلة لنشر و الحصول على المعرفة والمهارات البشرية وينظر للعاملين كعناصر حاسمة لابتكار المنتجات كاستجابة للأسواق غير المستقرة (Mcewan&Peter, 1997:1) . أن عملية تطوير بنية التمكين و تحديد العاملين المؤهلين لإدارة أعباء العمل الخاصة بهم داخل نظام التمكين كما أن التزام المديرين بالتمكين هو وسيلة لتحقيق أهداف الإنتاج. (Neher & Natale, 1997:1) فقد حان الوقت لاستخدام التمكين بشكل واسع على النطاق العالمي فقد أجبرت المنافسة والتغيير المنظمات على البحث عن أساليب جديدة للإدارة (Sadati, 2012:2177) عرفه (Jones, 2007:138) عمليات إعطاء العاملين في جميع أنحاء المنظمة سلطة اتخاذ القرارات المهمة ويكونون مسؤولين عن نتائجها .

٢- فوائد التمكين : اهتمت المنظمات بالتمكين عندما حدث التغيير الاقتصادي الكبير و اتخذت جميع المنظمات خطوات لتصبح عالمية وتريد إن تأخذ ميزه تنافسية في جميع أنحاء العالم (Naqvi atel, 2011:67). وإذا ما نظرنا إلى التمكين من خلال العاملين الذين يصفون اليوم أنهم عنصر استثمار مهم في المنظمة فالتمكين يساهم في زيادة إنتاجية المنظمة لأنه يساهم في تطوير قابليات العاملين و زيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة (الدوري و صالح ، 2009:29). لقد أشار (الساعدي ، -170 2011:169) نقلاً عن، Blanchard et al. إلى فوائد التمكين من خلال المؤشرات الآتية :

- أ- يساهم التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة (40%).
  - ب- تعزيز سرعة الاستجابة للزبون بنسبة (50%).
  - ج- يؤدي التمكين إلى تحقيق الجودة بنسبة (100%).
  - د - تخفيض الكلف بنسبة تتراوح بين (10-15%).
  - هـ - يعزز المواقف السلوكية الايجابية (الرضاء والولاء و الالتزام).
  - و- يعزز الثقة بالقدرات الذاتية التي يمتلكها العاملين .
  - ز- إن تعزيز قدرات العاملين يؤدي إلى تحمل المزيد من المسؤوليات .
- ترى الباحثة بما إن فوائد التمكين تنصب على تحقيق الجودة و سرعة الاستجابة للزبون وتعزيز الثقة بالقدرات الذاتية مما يدل على إن تمكين العاملين يعد مصدراً من مصادر تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

٣- أبعاد التمكين التنظيمي : اتفق عدد من الكتاب حول إبعاد التمكين منهم (الساعدي، 2011: 171) و (الدوري وصالح ، 2009: 31-32) فقد تناولوا ثلاث إبعاد تتضمن المشاركة في المعلومات ، الحرية والاستقلالية و التوجه نحو فرق العمل المدارة ذاتياً ، عليه من خلال ما ورد في الأدبيات عن إبعاد التمكين فقد تناولت الدراسة الحالية نفس الإبعاد أعلاه :

أ- المشاركة بالمعلومات :

تؤدي المعلومات دوراً هاماً في بناء الثقة بين العاملين في مستويات الإدارة العليا و الخطوط الإشرافية الأولى (الدوري وصالح ، 2009: 31) وتوضح أهمية توافر المعلومات على اعتبار إن الإدارة لا تستطيع إجبار العاملين على تحمل المسؤوليات من دون إتاحة كافة المعلومات عن طبيعة تلك المسؤوليات لان العاملين دون معلومات لا يستطيعوا إن يراقبوا أنشطتهم وهذا يبين دور المعلومات في تحمل المسؤولية لأنها إحساس بالملكية طالما إن هذه الملكية تحقق إشباعاً لحاجاته وتتحقق المشاركة في المعلومات من خلال ثلاث مجالات هي الثقة ، المسؤولية و الاتصالات و الاتصال هو الخيط الذي يربطهم (الساعدي ، 2011: 174) . أن المنظمات تجمع العاملين معا من اجل العمل باتجاه أهداف مألوفة و معتادة و الاتصال هو الخيط الذي يربطهم بمهامهم اليومية كما يمكنهم من تحديد أهدافهم و مشاركة المعرفة ويشجع واحد الآخر و المنظمات التي تتميز بتنفيذ الاتصالات يتقاسم فيها الأشخاص الأفكار بنشاط و فاعلية ويحثون الآخرين على المساهمة بأفضل جهودهم و قدراتهم ( Daft & Noe, 2001: 305 ) . وأوضح (Robbens, 2003: 332) أن عمليات الإدارة المعاصرة المتمثلة باستخدام فرق العمل تتطلب وجود الثقة الفاعلة بين الإدارة والعاملين و إن مصدر هذه الثقة هو قيام الإدارة بالبحث عن مشاكل العاملين و محاولة إيجاد الحلول لها و المحافظة على حقوقهم ومصالحهم . ذهب (جرينبرج و بارون ، 2009: 349) بدون الاتصالات لا يعرف العاملون ما مطلوب منهم ولا يمكن للمنظمات إن تقوم بإعمالها بكفاءة ، بل ربما لا توجد المنظمات أصلاً . وبعبارة أخرى فإن من الوظائف الأساسية التي تقوم بها الاتصالات في المنظمات هي مساعدتها على تحقيق التنسيق بين أنشطتها ويتحقق هذا التنسيق عن طريق تقاسم المعلومات بين أقسام المنظمة والعاملين بها .

ب- الحرية والاستقلالية **Freedom and Autonomy** :

تعد حرية التصرف العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين لأنها تمنح سعة التصرف في النشاطات الخاصة في المهمات التي يمارسونها وقد تكون هذه الحرية روتينية عندما يمارس العاملون مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة أو قد تكون حرية غير روتينية وهذه تعتمد على قدرته على الخلق والإبداع (الساعدي ، 2011: 175) و أوضح (Wilkinson , 1998: 44) الاستقلالية بحرية التصرف بالمهارات و الوسائل من خلال اختيار الوسائل و الأدوات الخاصة بالعمل ضمن الهيكل المحدد من قبل الإدارة العليا عندما تحدد أفاق هذه الاستقلالية ، ولعل حرية التصرف ربما لا يجري استيعابها بشكل متماثل من قبل جميع العاملين نتيجة الفروق الفردية بينهم وعلى الإدارة إن تحدد الأطر الإرشادية لتحديد الأساليب المناسبة للتصرف بما يتفق مع الرؤية الإستراتيجية للمنظمة .

ج- التوجه نحو فرق العمل أمداره ذاتياً **Self- Managing Teams** :

هي مجموعات صغيرة من الأشخاص تعزز و تدعم نفسها بنفسها وتقوم بالإعمال يومياً ، أي إن هذه المجموعة من الأشخاص تعمل سويةً بشكل مستمر . فهي التي تخطط و تنفذ و تراقب أعمالها لتحقيق إنتاج متميز من خلال تقسيم المهمة الكلية إلى مهام اصغر ومهام فرعية ومتخصصة (الصرن ، 2001:185). أن فكرة تشكيل فرق عمل متماسكة تؤدي إلى استغلال أقصى طاقة متاحة لدى العاملين بشرط إن يتوافر درجة ولاء عالية من الشخص للجماعة التي ينتمي إليها ، وأشار لها بأنها مجموعة من المهام المستقلة بشكل جماعي في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار أعضاء الفريق أو حل مشكلات تتعلق بالوظائف أو تصميم الوظائف الخاصة بها وجدولة الوقت اللازم لممارسة أنشطتها (ديسلر ،2010:311) .و يعد الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة فهو يتميز بخاصية الاستمرار أي لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع بل يشمل كافة الأنشطة في المنظمة (الدوري وصالح ،2009: 32 ) .وأشار(Krajewski et al.,2007:210) بأنها مجموعة صغيرة من الموظفين الذين يعملون لإنتاج نسبة رئيسية من المنتج ، أو في بعض الأحيان كل المنتج سواء كان (خدمة أو سلعة ) حيث لا يخضعون للإشراف من قبل المشرفين .

**ثانياً: الميزة التنافسية المستدامة، المفهوم والخصائص ، الأبعاد**

1- مفهوم وخصائص الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage: أن ضغوط الأعمال العالمية أجبرت المنظمات على أعادت تصميم الهياكل وعمليات الإنتاج واعتماد الممارسات الإدارية المختلفة جذرياً لاكتساب الميزة التنافسية (Mcewan&Peter, 1997:1). أن الميزة التنافسية هي أي شيء تقوم به على نحو امثل بالمقارنة مع المنظمات المنافسة فعندما تتمكن المنظمة من عمل شيء لا تستطيع المنظمات المنافسة القيام به أو عندما تمتلك شيء ترغب المنظمات المنافسة بالحصول عليه مثل الجودة العالية أو قلة التكلفة فأن ذلك يعني الميزة التنافسية ( David , 2005: 8) . أو مدى إمكانية المنظمة في المحافظة على و زيادة الحصة السوقية في البيئة بمجال النشاط الذي تنتمي إليه ، كما يرتبط المفهوم بفاعلية المنظمة المتمثلة في قدرتها على إشباع احتياجات المتعاملين معها و ببساطة شديدة فأن المنظمة التي لا تنجح في إشباع احتياجات المتعاملين معها سوف لن تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية على المنظمات المنافسة لها ( السالم ،-27 2009:26) .ورأى(Hitt atel,2001:5) بأن الميزة التنافسية المستدامة تتحقق عندما تنفذ المنظمة منفعة لا يمكن للمنظمات الأخرى إن تنتسخ منافعها أو تجد بديلاً عنها.وأكد(السالم ،2009:27) بأن الميزة التنافسية يمكن إن تكون نسبية كونها تميز المنظمة التي تتمتع بها بشكل نسبي عن غيرها من المنظمات و خلال فترة زمنية معينة أو ميزة مستدامة للمنظمة بحيث تميز المنظمة في فترة زمنية أطول لا يستطيع خلالها أي من المنافسين تقليد أو محاكاة تلك الميزة كما لا يمكنهم تكرار المنافع المترتبة عليها وحتى تحقق المنظمة ميزة تنافسية مستدامة فان مواردها التي تعتمد عليها في ممارسة أنشطتها يجب إن تتسم بأربعة خصائص أساسية هي :

- أن تكون قادرة على إضافة قيمة Add Value.
- إن تكون فريدة من نوعها Rave or Unique.
- إن يكون من الصعب على المنظمات إن تقلدها .
- و إن تكون غير قابلة لان يحل محلها أي بديل Non - Sustainable.



و الميزة التنافسية تحدث عندما تكون المنظمة في مركز متميز يجعل من الممكن لها إن تقدم منتجاً متميزاً أو أكثر بأسلوب انجح من منافسها و أفضل ربحية ، فقد تتمتع المنظمة بميزة تعدد أو وجود تصميمات المنتج لاسيما مع انخفاض التكلفة عن تكلفة المنافسين وهذا يقرب المنظمة من تقديم منتج يفوق في جودته ما يقدمه منافسوها لا سيما مع سعر اقل أي سعر تنافسي ، وأيضا أشار إلى إمكانية تحقق الميزة التنافسية من تقديم منتج متميز في أذهان العملاء لأنه صمم بشكل يفي بل يفوق توقعات (AL-Swidi, 2005:227) ورأى (AL-Swidi, 2012:134) أن المديرين والباحثين في مجال الإدارة لا يستطيعون إنكار أن تمكين العاملين كونه المصدر الرئيسي للميزة التنافسية المستدامة ومن ثم يعد تمكينها و مشاركتها عامل من عوامل النجاح في المنظمة . أن نشوء الميزة التنافسية يتم من خلال وجود مصدرين هما الموارد والقدرات ، فقد تمتلك المنظمة الموارد المتفردة ذات القيمة العالية ولكن إذ لم تمتلك المنظمة القدرة على استغلال تلك الموارد بفاعلية فقد تخفق جهودها في خلق وترسيخ الميزة التنافسية . تكون ولادة الميزة التنافسية خلال موارد المنظمة وقدراتها الخاصة لتحقيق (Hill&Jones, 2001:137) من التميز في الجودة و الاستجابة للزبائن والتي تقود في النهاية لتحقيق الأرباح العالية. وأكد (David, 2005: 312) بأن الميزة التنافسية هي تأتي عادةً من خلال التفوق بوحدة من المجالات الآتية : الموارد ، المهارات أو الموقع . وقال ( Heizer & Render, 2006: 33) بأنها تكوين فائدة مميزة للمنافسين و الفكرة هي خلق قيمة للزبون بطريقة مؤثرة و قوية وبواسطة الاختلاف ( تميز المنتج ) ، قيادة قلة التكاليف و الاستجابة ( المرونة ) أو ردة الفعل . وأشار ( Dess et al.,2007:190) عدة أمور تؤدي إلى استدامة الميزة التنافسية منها:

\* موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة سوف تلعب دوراً كبيراً في تحديد ما يمكن المنظمة من إن تقوم به وما لا يمكنها القيام به ، ان الموارد الغزيرة قد تزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير و لكن الموارد نادراً ما تكون كافية .  
\* إن العمليات الداخلية داخل المنظمة تلعب دوراً أكثر أهمية ، إن العمليات الداخلية تتضمن أنماطاً من التفاعل البيئي ، التنسيق ، الاتصالات وصنع القرارات إن تلك العمليات هي التي تساعد المدراء على تحويل الموارد إلى منتجات و خدمات وإضافة القيمة لها .

\* وفي النهاية فأن قيم المنظمة تشير إلى المعايير التي يحدد بواسطتها المديرين الأولويات ، إن القيم تساعد على تحديد أولويات العوامل مثل محاسبة الموارد المنظمة النادرة و أي من المنتجات يجب إنتاجه وأي من الزبائن يجب إن يباع له المنتج . فالمنظمة تمتلك الميزة التنافسية حين يكون معدل أرباحها أكبر من متوسط الصناعة، وتمتلكها حين تكون قادرة على المحافظة على معدل أرباحها السنوات طويلة ( Hill & Jones, 2001: 122). ترى الباحثة إن الميزة التنافسية المستدامة لا تتحقق لا من خلال قيام المنظمة بتمكين العاملين فعلى المنظمة أن تمكن العاملين من اجل الوصول إلى ميزة تنافسية طويلة الأمد.

٢-إبعاد الميزة التنافسية المستدامة : عليه من خلال ما ورد في الأدبيات عن الميزة التنافسية المستدامة فقد تناولت الدراسة الحالية الإبعاد الآتية:

أ- الجودة Quality :

أشار (Robbens,2003:16) إليها بأنها تحقيق حالة الرضا المستمرة في نفوس الزبائن من خلال التطورات المستمرة لكافة العمليات التنظيمية . وأشار (Hill&Jones,2001:128-129) للمنتجات ذات الجودة هي السلع و الخدمات التي يمكن الاعتماد عليها و الثقة بها لانجاز الوظائف المصممة لأدائها ، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً لسببين الأول هو إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين و هذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بالمنظمة إلى فرض سعر عالي لمنتجاتها ، إما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة لان اقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معيبة إما اختصار عامل الوقت فيؤدي إلى إنتاجية اعلي للعامل وتكاليف اقل للوحدة وهكذا نجد إن المنتج العالي الجودة لا يسمح للمنظمة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها ولكن يؤدي أيضا إلى خفض التكلفة .ولقد ذكر (كوتلر و ارمسترونج ،2009:473) جودة المنتج بعدين المستوى و الاتساق في تطوير المنتج ، يجب إن يختار السوق مستوى الجودة الذي يدعم المنتج في السوق المستهدف أولا و تعني جودة المنتج هنا جودة الأداء أي مقدرة المنتج على أداء وظائفه ، إما اتساق الجودة تحقيق مستويات مرتفعة من الجودة وتعني جودة المنتج هنا جودة التطابق أي الخلو من العيوب و الاتساق في تسليم مستوى الأداء المستهدف .ورأى (http://citeseerx.ist.psu.edu) بأن التحسينات في الوقت و التكلفة وجودة المنتجات (سلع وخدمات) هي الأساس لتنفيذ أي عمل ناجح وبناء أساس الميزة التنافسية .و أكد (Goetsch & Davis ,2006:5) على وجود عدة عناصر مشتركة لتعريف الجودة منها :

- تستلزم الجودة إشباع وتجاوز آمال وتوقعات الزبون .
- تنطبق على السلع والخدمات و الناس والعمليات والبيئات .
- والجودة حالة من التغيير المستمر أي ما يمكن النظر إليه جودة اليوم قد لا يكون كذلك غداً.

ب- المقـدرة الجوهريـة Core Competences (CC) عرف (Prahalad&Hamel,1990:81) بأنها "تلك الموارد والأنشطة التنافسية المهمة التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق الأداء المتفوق مقارنة بالمنافسين". وأكد (Hill&Jones,2001:137) بأن القدرات المتميزة هي قوة متفردة تهيئ للمنظمة فرصة انجاز وتحقيق الكفاءة والجودة وعمليات التجديد المتفوقة أو الاستجابة للعملاء وذلك يمكنها من الوصول إلى خلق قيمة متفوقة والحفاظ على المزايا التنافسية . وأشار Millmore et al.,2007:52) لها بالإمكانات التنظيمية المميزة التي إذا ما تم استثمارها بكفاءة فأنها ستفوق المنظمة إلى تحقيق الميزة التنافسية بشكل أعلى من خصومها إذا كانت هذه المقدرات لا يمكن تقليدها بسهولة.رأى (Johanson&Scholes,1997:144) بأنها مقدره المنظمة في التفوق على منافسيها من خلال أدائها وعند ذاك تكون مصدراً من مصادر الميزة التنافسية المستدامة .أشار(البناء ، 2009:139) بأنها ليست شيئاً ثابتاً وإنما تتغير بتغير البيئة لغرض الاحتفاظ بالمزايا التنافسية وإدامتها .

ج- الاستجابة للزبون Response to Customers : أشار (Hill & Jones, 2001: 131-132) حتى تحقق المنظمة هذا العامل بشكل متفوق عليها إن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين من خلال تحديد وإشباع احتياجات زبائنها وعندئذ سيولى المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق الميزة التنافسية ، إن عملية تحسين جودة المنتج يجب إن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات الزبون من خلال تطوير منتجات جديدة تحتوي على سمات تفتقر إليها المنتجات المتواجدة حالياً ، أيضاً هناك جانب آخر إلا وهو وقت الاستجابة للزبون لأن مسألة تخفيض وقت الاستجابة له مساهمة كبيرة في تدعيم الميزة التنافسية وأخيراً هناك مسألة أخيرة يجب مراعاتها في الاستجابة لحاجات لزبون هي توفير الخدمات المتفوقة لما بعد البيع وعمليات الدعم ، كل تلك العوامل تدعم مبدأ الاستجابة لحاجات العميل وتهيئ الفرصة للمنظمة لتميز نفسها عن منافسيها الآخرين

### المبحث الثالث:

#### نتائج التحليل و المناقشة: Analysis Results & Discussion

بعد تفريغ وتبويب البيانات التي حصلت عليها الباحثة من خلال استبانته البحث واستخدام الوسائل الإحصائية في تحليل واختبار فرضياته كانت النتائج كالآتي :

#### أولاً: التحليل العاملي لفقرات الاستبانته (Factors Analysis) :

التحليل العاملي هو عبارة عن مجموعة من الأساليب الإحصائية ، التي تهدف إلى تخفيض عدد المتغيرات المتعلقة بظاهرة معينة . ويبدأ التحليل العاملي ببناء مجموعة جديدة من المتغيرات المحددة على العلاقات في مصفوفة الارتباط حيث يحول مجموعة المتغيرات إلى مجموعات جديدة من المتغيرات المركبة أو المكونات الأساسية التي ترتبط كل منها بالأخرى ارتباطاً عالياً ، ويجري وضع توافق خطية للمتغيرات على أساس العوامل التي تنتج عن حساب التباين في مجموعة البيانات ككل، ويشكل التوافق الأفضل للمكونات الأساسية الأولى العامل الأول ، كما يحدد التوافق للمكونات الأساسية الثانية لتغير التباين غير المحسوب في العامل الأول يحدد العامل الثاني . ويمكن إن يكون هناك عامل ثالث ورابع وهكذا تستمر العملية ، حتى تصبح جميع التباينات محسوبة ، حيث يتم إيقاف العملية بعد استخراج عدد قليل من العوامل (جودة، 2009: 159).

فقد اعتمد البحث على النسب المستخرجة بأسلوب تحليل العوامل الأساسية ( Principals Component Analysis ) باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) لبناء نموذج التحليل العاملي من خلال طريقة المكونات الرئيسية الاعتيادية، التي في ضوءها تجري عملية تحديد نسب التشعب لكل فقرة\* وبالتالي لكل بعد رئيس وفرعي .

حيث بلغت النسبة المتراكمة للتباين التي حققتها العوامل (4) و فسرت ما نسبته (70.82) من التباين الكلي للاستبانة. وهي نسبة جيدة توقفت الباحثة عندها ، وجدول (2) يوضح قيم إفا لكل متغير رئيس وفرعي ، ونسب التشعب التي حصلت عليها كل فقرة من فقرات الاستبانة وهو كالآتي

\* محددة إحصائياً ب(30%) بحسب رأي (جودة، 2009: 161).

جدول (2) التحليل العاملي لفقرات الاستبانة

المتغير	فقرات الاستبانة	نسب التشبع	قيمة الفا كرونباخ
المعلومات المشاركة	يحصل التدريسيين على ما يحتاجونه من معلومات لثقة الإدارة بهم	67	0.78
	بإمكاني إن احصل على كافة المعلومات لانجاز عملي في الحالات الطارئة من دون طلب مساعدة إضافية .	56	
	الاتصالات في الكلية تتدفق بيسر في جميع الاتجاهات .	68	
والاستقلالية الحرية	امتلك تصور كامل عن الاستراتيجيات التي تحقق أهداف الكلية.	63	0.77
	تهتم الكلية بوضع الأطر الإرشادية لسلوك التدريسيين .	72	
	تستخدم الإدارة أسلوب عقد الاجتماعات الدورية بوصفها صيغة للتفاعل مع التدريسيين .	59	
العمل المدارة ذاتياً فرق التوجه نحو	امتلك الشجاعة للمشاركة مع الآخرين .	35	0.80
	تحرص الكلية على حل المشاكل عن طريق اللجوء لفرق العمل .	66	
	يمتلك التدريسيون في الكلية المعرفة اللازمة التي تمكنهم من التصرف إزاء المشكلات التي تواجههم	58	
0.84	<b>تمكين العاملين</b>		
الجودة	تؤمن الكلية إن جودة الخدمة هي طريقها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة	76	0.77
	تحرص الكلية على تقديم خدمات ذات جودة عالية باستمرار	71	
	تتفوق الكلية على المنافسين من خلال الجودة العالية للخدمات التي تقدمها للطلاب.	69	
المقدرة الجوهرية	تحرص الكلية بشكل مستمر على استقطاب ذوي المهارات المتميزة و القابليات الفريدة القادرة على الابتكار	78	0.90
	تحافظ الكلية على الموارد البشرية الكفوءة ذات الخبرة المتراكمة	75	
	تحرص الكلية على متابعة اتجاهات البحث والتطوير لدى المنافسين لمعرفة توجهاتهم المستقبلية	78	
الاستجابة للزبون	تقدم الكلية الخدمات في الوقت المحدد تلبية لحاجات الطالب	71	0.89
	تحرص الكلية على جعل الطالب مركزاً لعملياتها و مسارها إلى التفوق و التميز من خلال الاستجابة لكل حاجاته و رغباته	83	
	تقدم الكلية الخدمة حسب طلب الطالب و حاجاته و بدرجة أعلى من مستوى توقعاته	75	
0.90	<b>الميزة التنافسية المستدامة</b>		
0.93	<b>الاستبانة ككل</b>		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

من خلال جدول (2) تبين إن جميع فقرات الاستبانة ذات تناسق داخلي متميز ما دامت الفقرات سجلت نسب تشبع اكبر من 30% وهذا يدل على صدق الاستبانة ، إما ثبات الاستبانة تم احتسابه وفق قيم ألفا كرونباخ والتي سجلت جميع المتغيرات الفرعية والرئيسة فضلا عن الاستبانة ككل أعلى من 68% لذا هذه الاستبانة هي ذات ثبات جيد.

**ثانيا: اختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية :**

يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي يجري من خلاله اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث ( تمكين العاملين من خلال أبعادها والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي) وسيتم اختبارها حسب ورودها في المخطط البحث الفرضي وهي كالآتي:

**جدول (3) مصفوفة كندال لعلاقات الارتباط للمتغيرات الرئيسة والفرعية**

ت	البعد	الميزة التنافسية المستدامة	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
1	المشاركة بالمعلومات	0.38	5.40	0.000
2	الحرية والاستقلالية	0.40	5.77	0.000
3	التوجه نحو فرق العمل المدارة ذاتيا	0.44	6.57	0.000
4	تمكين العاملين	0.44	6.57	0.000

n=123

المصدر: من إعداد الباحثة

1- **الفرضية الرئيسة الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (3) اتضح وجود علاقة الارتباط ايجابية متوسطة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة (0.44)، إما قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.57) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) وعليه لا ترفض هذه الفرضية على مستوى هذا البحث .

2- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة بالمعلومات والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (3) اتضح وجود علاقة الارتباط موجبة ضعيفة بين المشاركة بالمعلومات والميزة التنافسية المستدامة (0.38)، إما قيمة (t) المحسوبة (5.40) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) وعليه لا ترفض هذه الفرضية على مستوى هذا البحث .

3- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحرية والاستقلالية والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (3) اتضح وجود علاقة الارتباط ايجابية متوسطة بين الحرية والاستقلالية والميزة التنافسية المستدامة (0.40)، إما قيمة (t) المحسوبة (5.77) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) وعليه لا ترفض هذه الفرضية على مستوى هذا البحث .

4- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو فرق العمل المدارة ذاتيا والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (3) اتضح وجود علاقة الارتباط موجبة متوسطة بين التوجه نحو فرق العمل المدارة ذاتيا والميزة التنافسية المستدامة (0.44)، إما قيمة (t) المحسوبة (6,57) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) وعلية لا ترفض هذه الفرضية على مستوى هذا البحث .

**ثالثا: اختبار فرضيات علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية :**

اتضح من الفقرة الثانية بان هناك علاقات موجبة (4) وجميعها ذات دلالة معنوية ضمن مستوى (0.05) ، إذ أشارت هذه العلاقات إلى وجود ارتباط وهذا العلاقات لم تحدد مقدار التأثير بين متغيرات البحث، لذا افترض البحث أن هناك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير البحث التفسيري (تمكين العاملين ) ومتغيرها الاستجابي (الميزة التنافسية المستدامة ). لذا تم وضع فرضية رئيسة واحدة وتفرعت عنها ثلاث فرضيات فرعية وسيجري اختبارها على التوالي حسب ورودها في المخطط الفرضي للبحث.

**جدول (4) معاملات العلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة**

النموذج	معامل (β)	(β)	(t) المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	3.430			
المشاركة بالمعلومات	0.123	0.16	1.826	0.070
الحرية والاستقلالية	0.244	0.30	3.275	0.001
التوجه نحو الفرق المدارة ذاتيا	0.308	0.33	4.289	0.000
تمكين العاملين	0.527	0.59	7.586	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة n=123

1- **الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للتمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (4) تبين القيمة المعنوية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث ( 7.586 ) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) . إما معادلة الانحدار البسيط للتمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة كالآتي:

**الميزة التنافسية المستدامة = 3.430 + (0.59) تمكين العاملين**

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت ( a=3.430 ) يشير إلى إن الميزة التنافسية المستدامة وحسب آراء عينة البحث عندما يكون تمكين العاملين (X) قيمتها صفر تكون قيمة الميزة التنافسية المستدامة (Y) (3.430) .

كما أشارت قيمة معامل التحديد (R2) إلى معامل مقداره (0.34)، بما يعني أن تمكين العاملين (X) يفسر قيمته (0.34) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية المستدامة ، وان (0.66) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج

الانحدار وهذا مقبول ما دامت قيمة (F) المحسوبة (63.370) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.79).

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ ( $\beta=0.59$ ) والمرافقة لـ (X) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في تمكين العاملين تؤدي إلى تغيير في الميزة التنافسية المستدامة ، وعلى أساس هذه النتائج لا ترفض هذه الفرضية.

2- **الفرضية الفرعية الأولى** : يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمشاركة بالمعلومات في الميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (4) تبين القيمة المعنوية ( $X_1$ ) وعلى وفق اختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث ( 1.96 ) وهي اصغر من قيمتها الجدولية (1.658). إما معادلة الانحدار المتعدد المشاركة بالمعلومات والميزة التنافسية المستدامة كالآتي:

**الميزة التنافسية المستدامة = 2.310 + (0.16) المشاركة بالمعلومات**

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ ( $\beta_1=0.16$ ) والمرافقة لـ ( $X_1$ ) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في المشاركة بالمعلومات تؤدي إلى تغيير ايجابي في الميزة التنافسية المستدامة ، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

3- **الفرضية الفرعية الثانية** : يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للحرية والاستقلالية في الميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (4) تبين القيمة المعنوية ( $X_2$ ) وعلى وفق اختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث ( 3.275 ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.658). إما معادلة الانحدار المتعدد الحرية والاستقلالية ، والميزة التنافسية المستدامة كالآتي:

**الميزة التنافسية المستدامة = 2.310 + (0.30) الحرية والاستقلالية**

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ ( $\beta_2=0.30$ ) والمرافقة لـ ( $X_2$ ) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في الحرية والاستقلالية تؤدي إلى تغيير ايجابي في الميزة التنافسية المستدامة ، وعلى أساس هذه النتائج لا ترفض هذه الفرضية.

4- **الفرضية الفرعية الثالثة** : يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للتوجه نحو الفرق المدارة ذاتياً في الميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (4) تبين القيمة المعنوية ( $X_3$ ) وعلى وفق اختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (4.289) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.658). إما معادلة الانحدار المتعدد للتوجه نحو الفرق المدارة ذاتياً والميزة التنافسية المستدامة كالآتي:

**الميزة التنافسية المستدامة = 2.310 + (0.33) التوجه نحو الفرق المدارة ذاتياً**

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ ( $\beta_3=0.33$ ) والمرافقة لـ ( $X_3$ ) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في التوجه نحو الفرق المدارة ذاتياً تؤدي إلى تغيير ايجابي في الميزة التنافسية المستدامة ، وعلى أساس هذه النتائج لا ترفض هذه الفرضية.

## المبحث الرابع :

### الاستنتاجات والتوصيات: Conclusions & Recommendations:

في ضوء عرض وتحليل نتائج البحث الميدانية واختبار فرضياتها توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات و التوصيات كالآتي :

أولاً : الاستنتاجات

قلة حصول التدريسيين على كل ما يحتاجونه من المعلومات في الحالات الطارئة من دون طلب مساعدة ، بالإضافة إلى ضعف الاتصالات داخل الكليات الأهلية وفي جميع الاتجاهات مما أدى إلى تأثير ضعيف في قدرة الكليات على تقديم خدمات ذات جودة عالية باستمرار للطلاب وعدم تفوقها على المنافسين .

يملك التدريسيين التصور الكامل عن الاستراتيجيات التي تحقق أهداف الكلية،بالإضافة إلى اهتمام الكليات بوضع الأطر الإرشادية لسلوك التدريسيين،مما يظهر إيجاباً على استقطاب ذوي المهارات المتميزة والقابليات الفريدة القادرة على الابتكار ومتابعة اتجاهات البحث والتطوير لدى المنافسين لمعرفة توجهاتهم المستقبلية.

يملك التدريسيين في الكليات الأهلية الشجاعة للمشاركة مع الآخرين،وحل المشاكل عن طريق فرق العمل،بالإضافة إلى امتلاكهم المعرفة اللازمة التي تمكنهم من التصرف إزاء المشكلات التي تواجههم.مما يظهر إيجاباً على تقديم الكليات الخدمات في الوقت المحدد تلبية لحاجات ورغبات الطالب وبمستوى أعلى من مستوى توقعاته.

### ثانياً : التوصيات

1-من الضروري قيام الكليات الأهلية بإتاحة المعلومات عن جميع أنشطتها لكل التدريسيين فيها مما يؤدي إلى بناء الثقة بينهم ويساعدهم على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم عن طريق بناء جهاز اتصالات فاعل على المستوى الأفقي والعمودي ، بالإضافة إلى ذلك إتاحة كافة الوسائل التي تساعدهم في الحصول على المعلومات كتوفير أحدث المصادر العلمية من كتب ومجلات ودوريات واستفادة كل تدريسي من شبكة الانترنت الموجودة داخل الكلية .

2- استنمرار الكليات الأهلية بمنح التدريسيين حرية التصرف في اختيار الوسائل والأساليب والأدوات التي تمكنهم من ممارسة مهامهم،في ضوء الأطر الإرشادية التي تضعها،من خلال التركيز على أسلوب عقد الاجتماعات الدورية والاستماع إلى آراء التدريسيين ومقترحاتهم للتفوق على الكليات المنافسة .

3- زيادة حرص الكليات الأهلية على إقامة برامج تدريبية تساعد فرق العمل على زيادة الثقة بقدرتهم على حل المشاكل التي تواجههم وتقديم خدمات تميزهم عن المنافسين من خلال إشباع حاجات ورغبات زبائنهم بشكل سريع ومستمر.

### المصادر:

#### الكتب العربية:

- 1- الصرن، رعد حسن، (٢٠٠١)، "إدارة الابتكار والإبداع- كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات " ج٢، دار الرضا للنشر، دمشق.
- 2- السالم، مؤيد سعيد ، (2009)، "إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي تكاملي " ،أثراء للنشر والتوزيع ، عمان.



- 3- الدوري، زكريا مطلق و صالح، احمد علي، (2009)، " إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة "، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان .
- 4- مصطفى ، احمد سيد، (2005)، " الإدارة الإستراتيجية " ، الناشر : المؤلف احمد سيد مصطفى ، القاهرة .
- 5- الساعدي ، مؤيد نعمه، (2011)، " مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية "، ط ١، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان .
- 6- جودة، محفوظ، (2009) " التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS " الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن .
- الكتب المترجمة :
- ١- كوتلر، فيليب، و آرمسترونج، جاري، (2009) ، " أساسيات التسويق "، دار المريخ للنشر، الرياض، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور ، دار المريخ للنشر ، الرياض .
- ٢- جرينبرج ، جيرالد و بارون ، روبرت ، (2009) ، " إدارة السلوك في المنظمات " ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و وإسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر ، الرياض .
- ٣- ديسلر ، جاري ، (2010) " إدارة الموارد البشرية " ، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة ، دار المريخ للنشر ، الرياض الرسائل و الأطاريح :
- ١- البناء ، زينب مكي محمود، (2009) ، " دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة " ، رسالة ماجستير إدارة أعمال ( غ.م) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.

#### **A. Book:**

- 1- Millmore, Mike et al.,(2007) " Strategic Human Resource Management : Contemporary Issues" 1<sup>st</sup> Ed., Prentice Hall Financial Times, England .
- 2- Hill , Charles W.L. & Jones , Gareth R . , (2001) " Strategic Management Theory " , Houghton Miffling Company , Boston.
- 3- Johnson , Gerry & Scholes , Kevan . , (1997) " Exploring Corporate Strategy " , 4<sup>th</sup> ed , printic – Hall , U.S.A .
- 4- Daft, Richard and Noe, Raymond A., (2001) " Organizational Behavior", Harcourt College Publishers.
- 5- David R. (2005) "Strategic Management: Concepts and Cases", 10<sup>th</sup> ed., Prentice Hall-Pearson Education International, Upper Saddle River , New Jersey.
- 6- Krajewski , Leej & Ritzman , Larry p., Malhotra, manoj k., (2007) "Operations Management processes and value chains", Prentice Hall-Pearson Education International, Upper Saddle River , New Jersey.

- 7- Heizer, Jay & Render, Barry , (2006) "Operations Management ",8<sup>th</sup> ed, Prentice Hall-Pearson Education International, Upper Saddle River , New Jersey.
- 8- Goetsch, David L.; & Davis, Stanley B., (2006), "Quality Management, Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services", 5<sup>th</sup> ed; Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River , New Jersey.
- 9- Jones, Gareth R. (2007) "Organizational Theory, Design and Change", Pearson – Prentice Hall, Upper Saddle River , New Jersey.
- 10- Robbins Stephen P., (2003), "Organizational behavior", 10<sup>th</sup> ed , Prentice-Hall, person education international, Upper Saddle River , New Jersey.
- 11- Dess, Gregory G., Lumpkin, F. T. & Eisner, Alan B. , (2007), "Strategic Management Grating Competitive Advantages", McGraw Hill, Irwin ,New York , NY.
- 12- Johnson, G. & Scholes, K. (1997) "Exploring Corporate Strategy: Text & Cases" 4<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall Inc.
- 13- Hitt Michael A., Ireland R. Duane and Hoskisson Robert E. (2001), "Strategic Management , Competitiveness and Globalization "4<sup>th</sup> ed ,South – Western College USA .

#### **B. Journals :**

- 1- Prahalad c.k. & Hamel G. ,( 1990 ) "The Core Competencies of The Corporation" Harvard Business review, Vol.68, NO.3
- 2- Wilkinson, Adrian, ( 1998 ), "Empowerment : Theory and Practice", Personal Review, Vol.27, No.1.

#### **C . ivsl**

- 1- Neher, Joanne C& Natale, Samuel M,( 1997)"Empowerment in work and welfare: a comparison between employment issues and human services practices" ,Empowerment in Organizations,Vol.5,No.1  
<http://www.emeraldinsight.com.tiger.sempertool.dk/journals.htm?articleid=882409&show=html>
- 2-McEwan, Anne Marie --- Sackett, Peter (1997), "Theoretical considerations of employee empowerment within computer integrated manufacturing production ", Empowerment in Organizations,Vol.5,No.3  
<http://www.emeraldinsight.com.tiger.sempertool.dk/journals.htm?articleid=882420&show=html>

3-----,-----, (2008) "Market-driven Quantification of Competitive Advantage by Means Of Conjoint Measurement",

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.100.4955>

4-Al-Swidi, Abdullah Kaid ,Nawawi Mohd Kamal Mohd & Al-

Hosam Asma (2012), "Is the Relationship Between Employees

Psychological Empowerment and Employees Job Satisfaction

Contingent on the Transformational leadership ? A Study on the

Yemeni Islamic Bank, Asian Social Science Vol. 8 No.10

<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/193>

5-Sadati, Seyyed Ebrahim ,(2012)" A survey relation of

organizational culture and organizational citizenship behavior

With employees empowerment ", management science letters2

<http://libhub.sempertool.dk.tiger.sempertool.dk/gmt/ivsl/doaj/19239335>

[\\_2012\\_2\\_6\\_21752186/http://www.growingscience.com/msl/Vol2/msl\\_20](http://www.growingscience.com/msl/Vol2/msl_20)

[12\\_121.pdf](http://www.growingscience.com/msl/Vol2/msl_2012_121.pdf)

6-Naqvi ,Syed Abir Hassan, Hashmi, Muhammad Aamir

,Raza, Shaoukat ,Zeeshan ,Ashi, Shaikh Faiz.M.(2011),"

**Impact of supportive leadership and organizational learning**

**culture as a moderator on the relationship of psychological**

**empowerment and organizational commitment "**, Business

**and management research vol. 1 no.8**

<http://libhub.sempertool.dk.tiger.sempertool.dk/gmt/ivsl/doaj/18390846>

[\\_2011\\_1\\_8\\_6571/http://www.ajbmr.com/articlepdf/AJBMR\\_18\\_10i1n8a](http://www.ajbmr.com/articlepdf/AJBMR_18_10i1n8a)

7-Siami, Sahar & Gorji, Mohammad bagher (2011),"

**Assessment of effect of empowerment on employees**

**performance "**, Business and Management Review vol.1 no.

<http://libhub.sempertool.dk.tiger.sempertool.dk/gmt/ivsl/doaj>

[/20470398\\_2011\\_1\\_8\\_20-](http://www.businessjournalz.org/articlepd)

[24/http://www.businessjournalz.org/articlepd](http://www.businessjournalz.org/articlepd)