



**Administrative Empowerment and its impact in achieving competitive advantage**  
**Analytical study of the views of a sample of customers and employees of the Petroleum Products**  
**Distribution Company**  
**Central Euphrates Distribution Authority / Babylon Branch**

**التمكين الإداري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**  
**دراسة تحليلية لآراء عينة من الزبائن والعاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية**  
**هيئة توزيع الفرات الأوسط / فرع بابل**

\*أ. كامل شكير الوظيفي      \* أ. عدنان شمخي جابر      \* الباحث. عباس خضر عباس

## **Abstract**

The objective of this study is to determine the impact of administrative empowerment on competitive advantage. To achieve this, the study relied on administrative empowerment in its dimensions (delegating authority, training, active communication and motivation) and competitive advantage in its dimensions (cost, quality, flexibility and delivery). The study tried to answer the questions of the problem, the most important of which is the level of administrative empowerment in the organization in question? What is the level of competitive advantage offered by the organization in question? Is there a relationship between administrative empowerment and competitive advantage in the organization being investigated? The study was conducted in the General Company for the distribution of petroleum products / Central Euphrates Distribution Authority / Babel Branch. The questionnaire was used to obtain the necessary data, as well as personal interviews.

The opinions of 150 workers were analyzed in the company. The simple correlation coefficient was used to measure the correlation between the variables, the backward analysis, and the T test to determine the significance of the simple and multiple regression equation, as well as the use of the ANOVA analysis. The simulation method was used to generate data (views) of all predefined resolution paragraphs according to the five-dimensional Likert scale for the sample size (150n =). The study sought to achieve a set of objectives, the most important of which is to identify the relationship between administrative empowerment and competitive advantage. The study concluded with a number of conclusions: The organization does not give great importance to granting employees wide powers and thus will limit the ability of employees to take the larger role and take control of the organization.

Keywords: Administrative Empowerment, Competitive Advantage, Simulation

### المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى تحديد تأثير التمكين الاداري في الميزة التنافسية ، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على كل من التمكين الاداري بأبعاده المتمثلة بـ ( تفويض السلطة والتدريب والاتصال الفاعل والتحفيز ) والميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة بـ ( الكلفة والجودة والمرونة والتسليم ). وقد حاولت الدراسة الاجابة عن تساؤلات المشكلة ومن اهمها ما هو مستوى التمكين الاداري في المنظمة المبحوثة؟ ما هو مستوى الميزة التنافسية التي تقدمها المنظمة المبحوثة؟ هل هناك علاقة بين التمكين الاداري والميزة التنافسية في المنظمة المبحوثة؟ وقد اجريت الدراسة في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية / هيئة توزيع الفرات الاوسط / فرع بابل، وتم الاعتماد على الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة، وكذلك المقابلات الشخصية، حيث تم تحليل اراء ( ١٥٠ ) عاملاً في الشركة . واستعمل معامل الارتباط البسيط لقياس علاقات الارتباط بين المتغيرات وتحليل (Backward) وايضاً اختبار (T) لتحديد معنوية معادلة الانحدار البسيط والمتعدد وايضاً استعمال تحليل التباين الاحادي (Anova). ولقد تم استخدام اسلوب المحاكاة لتوليد بيانات (مشاهدات) لجميع فقرات الاستبانة التي تم تصميمها مسبقاً وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لعينة حجمها (n=١٥٠).

وقد سعت الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف اهمها التعرف على العلاقة بين التمكين الاداري والميزة التنافسية. وقد توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات اهمها أنَّ المنظمة لا تولي مسألة منح العاملين الصلاحيات الواسعة اهتماماً كبيراً ومن ثم سوف تحد من قدرة العاملين على اخذ الدور الاكبر والامساك بزمام الامور واهتمام المنظمة بوجه جيد بالاستجابة السريعة لحاجة الزبون عند طلب الخدمة.

## أولاً: مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات الحالية العديد من الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية، التي يمكن ان تؤثر على بقائها وقدرتها على الاستمرار والمنافسة في ظل عالم يتسم بسرعة التطور والانفتاح، تتلاحق فيه التغيرات والتحولات وتتصاعد قوى التغيير في مواطن كثيرة من المنظمات، وتتغير الأوضاع تغيراً سريعاً يفرض على إدارة المنظمات تحديد الخطط والبرامج اللازمة لإحداث التغيير في مختلف برامجها وعملياتها، للتمكن من تجاوز هذه الضغوط ومن ثم تحقيق القدرة على البقاء والاستمرار لذلك تبذل المنظمات الراغبة في البقاء والديمومة جهوداً كبيرة من أجل الوصول الى مرحلة التميز والابداع والقدرة على التنافس بإعادة النظر في الخطط والبرامج وإعادة الهيكلة بواسطة الادارة الكفؤة والاستثمار الصحيح لمواردها البشرية. التي تعد ثروتها ورأس مالها الحقيقي لامتلاكها الخبرات والمهارات الخاصة القادرة على الابداع والتميز. لذلك كان لابد من اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم مع تهيئة الموارد كافةً وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيّاً وسلوكياً للمشاركة في اتخاذ القرار، وبعبارة أخرى الاتجاه الى ادخال نظام التمكين الاداري ك(استراتيجية تزيد من قدرة العاملين على الابداع ومواجهة التحديات وزيادة دافعيتهم للعمل ومسؤوليتهم عنه، وهو ما يمنح المنظمة الميزة التنافسية التي تبحث عنها. وتتخلص مشكلة الدراسة في عدم ادراك اغلب الادارات ومنها ادارة المنظمة المبحوثة لطبيعة العلاقة بين التمكين الاداري والميزة التنافسية في المنظمات.

واستناداً الى ما تقدم ذكره تتجسد مشكلة الدراسة في الاجابة عن التساؤلات الآتية:

١- ما هو مستوى التمكين الاداري في المنظمة المدروسة ؟

٢- ما هو مستوى الميزة التنافسية التي تقدمها المنظمة المدروسة ؟

٣- هل هناك علاقة بين التمكين الاداري والميزة التنافسية في المنظمة المدروسة ؟

## ثانياً: أهمية الدراسة:

١- تأتي أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات المدروسة أولاً وهي: ( التمكين الاداري والميزة التنافسية) ومن

أهمية المنظمة المدروسة ( شركة توزيع المنتجات النفطية ) ثانياً لما لها من اثر كبير في الاقتصاد

الوطني العراقي والعلاقة الوثيقة بين عمل المنظمة ومتطلبات المواطن اليومية.

٢- معرفة مدى ايمان الادارة العليا بموضوع التمكين الاداري، وما هو مستوى التمكين في المنظمة

المدروسة.

٣- لفت نظر ادارة المنظمة المدروسة الى مدى أهمية موضوع التمكين الاداري في تحقيق الميزة

التنافسية.

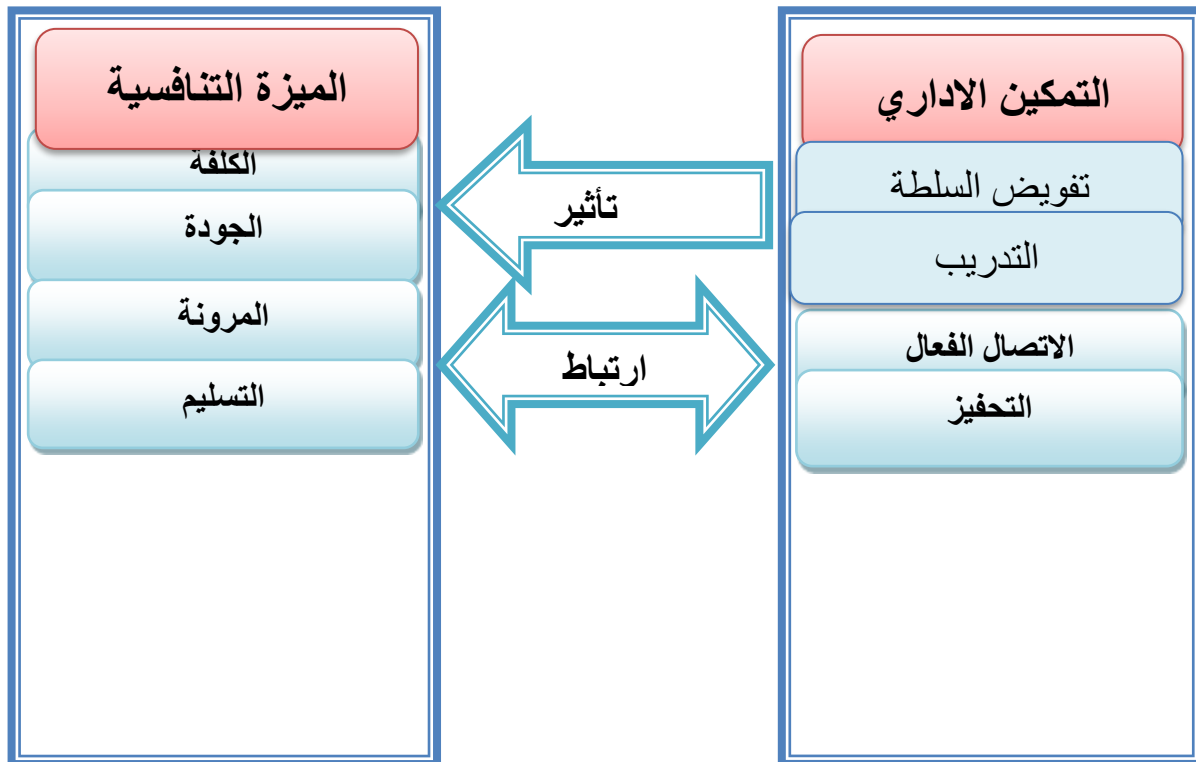
### ثالثاً: اهداف الدراسة

- ١- التعرف على العلاقة بين التمكين الاداري والميزة التنافسية.
- ٢- العمل على تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين وضع المنظمة محل الدراسة.
- ٣- تقديم الإطار العام لتمكين العاملين شروطاً وخطوات يمكن استغلالها في الواقع العملي.
- ٤- الإشارة إلى الصياغات الملائمة للتمكين الاداري و إيضاح الأسس والمبادئ التي يجب الاعتماد عليها من جانب المديرين لفهم الشروط المناسبة و تهيئتها لتمكين العامل وتحقيق الميزة التنافسية.

### رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي :

في ضوء مشكلة واهداف الدراسة وضمن اطارها النظري والتطبيقي ومن اجل تحقيق الاهداف التي تم وضعها في تحديد متغيرات الدراسة، صمم مخطط افتراضي يدل على العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة ومدى تأثير احدها في الاخر، حيث يتضمن هذا المخطط ثلاثة متغيرات هي:

- ١- المتغير المستقل : ويتمثل بالتمكين الاداري بأبعاده الاتية ( تفويض السلطة والتدريب والاتصال الفاعل والتحفيز).
- ٢- المتغير المعتمد : ويتمثل بالميزة التنافسية بأبعادها الاتية ( الكلفة والجودة والمرونة والتسليم).



شكل رقم (١) مخطط الدراسة الفرضي  
المصدر: الباحثين بالاعتماد على متغيرات الدراسة.

خامساً: فرضيات الدراسة : تم صياغة فرضيات الدراسة وكالاتي:

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين الاداري والميزة التنافسية.

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتمكين الاداري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤشراتها.

سادساً: حدود الدراسة

١- حدود الدراسة المكانية : تم اختيار الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية / هيئة توزيع الفرات الاوسط / فرع بابل كموقع لحدود الدراسة المكانية.

٢- حدود الدراسة الزمانية : امتدت حدود الدراسة الزمانية من (٢٠١٨/ ٣/٢٠) ولغاية (٢٠١٨/ ٦/٢٥).

٣- حدود الدراسة البشرية : تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية / هيئة توزيع الفرات الاوسط / فرع بابل الى جانب عينة من الزبائن المتعاملين مع الشركة اعلاه.

سابعاً: ثبات صدق الاستبانة:

تحقق الباحث من مدى صدق الاتساق الداخلي ومدى ثبات الاستبانة باستعمال معامل (الفا كرونباخ) وعلى النحو الاتي:

يشير الجدول رقم (١) الى معاملات (الفا كرونباخ) حيث اتضح أنَّ معامل الثبات العام للاستبانة كان مرتفعاً فقد بلغت قيمته ما يقارب (٠.٩٤)، وتراوحت قيم المعاملات لمحاور الاستبانة ما بين (0.72- 0.89) تقريباً وهذا الامر يشير الى أنَّ جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة عالية ومقبولة من الثبات ومما يؤدي الى امكانية الاعتماد عليها في إجراء التطبيق والتحليل الميداني.

الجدول رقم (١) معاملات الفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبانة

| المحور         | عدد العبارات | قيمة معامل الثبات |
|----------------|--------------|-------------------|
| تفويض السلطة   | 5            | 0.79              |
| التدريب        | 5            | 0.88              |
| الاتصال الفاعل | 5            | 0.85              |
| التحفيز        | 5            | 0.77              |
| المحاور جميعا  | 20           | 0.93              |
| الكلفة         | 5            | 0.89              |
| الجودة         | 5            | 0.85              |
| المرونة        | 3            | 0.75              |
| التسليم        | 5            | 0.83              |
| المحاور جميعا  | 18           | 0.94              |

المصدر : الباحثين اعتمادا على نتائج الحاسوب باستخدام برنامج ( spss v.17 )

## تاسعا - مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة الاول ب(العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية / هيئة توزيع الفرات الاوسط / فرع بابل) البالغ عددهم (٢٤٥)، باستخدام (معادلة ثومبسون) لاستخراج حجم عينة الدراسة البالغ (١٥٠) مستجيبا :

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \frac{N-1}{d^2} + p(1-p) \right]}$$

$$N = \frac{245 * 0.50(1 - 0.50)}{((245 - 1) * (0.05)^2 / (0.96)^2 + 0.50(1 - 0.50))}$$

$$N = \frac{61.25}{0.408788005}$$

$$N = 149.833164 = 150$$

وزعت استمارة الاستبانة على جميع افراد العينة بشكل عشوائي، وتم استعادة جميع استمارات الاستبانة وكذلك اجراء التحليل والمعالجة الاحصائية، اي إنَّ نسبة الاسترجاع بلغت (١٠٠ %). اما مجتمع الدراسة الثاني فقد اشتمل على مجموعة من الزبائن المتعاملين مع الشركة، حيث تم تحديد الزبائن المتعاملين مع الشركة بصورة مستمرة، وبشكل عشوائي ويبلغ عددهم (٣٥) زبوناً تمثلت ب(محطات الوقود الحكومية والاهلية في مركز محافظة بابل وبعض الاقضية والنواحي التابعة له)، وتم توزيع استمارة الاستبانة على جميع افراد مجتمع الدراسة وتمت استعادة جميع استمارات الاستبانة واجراء التحليل والمعالجة الاحصائية اي إنَّ نسبة الاسترجاع بلغت (١٠٠ %) .

## المبحث الثاني: المراكز النظرية والفكرية

### اولا: مفهوم التمكين The concept of empowerment :

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين بتعدد الباحثين واختلاف وجهات نظرهم لهذا المفهوم، لذا نجد ان الكل يعرفه بحسب الزاوية التي ينظر اليه منها. وبناءا على ذلك يمكن التطرق الى اهم التعاريف التي تناولت مفهوم التمكين والتي يمكن اجمالها وفق الجدول الاتي :

الجدول رقم ( ٢ ) مفهوم التمكين من وجهة نظر الباحثين والمفكرين

| ت | اسم الباحث والسنة      | التعريف                                                                                                                                                     |
|---|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١ | (Yuki: 2006: 307)      | عملية اختزال البيروقراطية التي تعيق جهود العاملين، وتقديم الموارد الضرورية لهم لتنفيذ التغيير بنجاح.                                                        |
| ٢ | Lussier&Achua:2007:273 | الاعتراف بالموهب والقدرات البشرية الكامنة غير النافذة التي تكمن في المعرفة، الخبرة، المحفز الداخلي للعاملين في المنظمة، وبالتالي إطلاق تلك القدرات الكامنة. |

|   |                                |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٣ | (Goodman , et al : 2007: 285)  | تحويل الصلاحية للتابع وتحميله المسؤولية، كما تتضمن التأكد من ان التابع يعي (يفهم) المهمة او الواجب ولديه المعلومات والتدريب والتحفيز والارشاد والمهارات السليمة لكي يصبح ناجحاً.                                                                            |
| ٤ | (Ongori & Shounda : 2008 : 85) | شعور الفرد بالقدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل ملموس وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته اجيراً، الامر الذي ينمي لديه روح المبادرة والرغبة في العمل وفي اعطاء افضل ما لديه، ويساعد على النمو والتطور الشخصي مما ينعكس ايجابيا على ادائه في العمل. |

المصدر : الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة في هذا الجدول

### **ثانياً: اهمية التمكين The importance of empowerment :**

تكمن أهمية التمكين في كونه عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية روح الإبداع داخل المنظمة، فالتمكين يؤدي الى تهذيب العاملين في المنظمة وتوجيههم للقيام بالعمل بأقل عدد من المديرين، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم تعرف ان العاملين يريدون الاستفادة من العمل وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرص العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم الى جانب أن التمكين يعمل على توفير فرصة لتطوير مهارات العاملين. ( Ivancevich : 2007 : 582 )

و يؤكد ( 83 : 2006 : Breaker & Yokel ) أن يكون التمكين جزءاً من الاستراتيجية البعيدة الامد للمنظمة، وأن تكون مبادرات التمكين موجهة نحو اهداف ثنائية لتحسين الفاعلية التنظيمية من جهة وتحسين جودة حياة العمل للأفراد العاملين من جهة اخرى.

-ويرى ( 167-176 : 2009 , patah et al ) أن التمكين يكتسب اهميته ايضاً لأسباب نفسية فمن المحتمل أن يكون العاملون اكثر انتاجية ودافعية اذا شعروا بأنهم قادرين على اعطاء قيمة أكبر للعمل في المنظمة، بتقديم الافكار الجديدة او الطرائق الافضل لأداء الاعمال والمشاركة باتخاذ القرارات.

- و يذهب ( 23 : 2010 : Gill et al ) الى أن تمكين العاملين يمثل استراتيجية فاعلة تعتمد على المنظمة لتخفيض وتقويض مسببات الضغط التنظيمي لدى الافراد العاملين لتحقيق المرونة العالية في الاداء وتوسيع الشعور بالرقابة الذاتية لدى الافراد العاملين لأداء واجباتهم مما يؤدي الى تخفيف الضغط عليهم.

- و من وجهة نظر ( 16 : 2012 : Woldesemaet & Shiibre ) أن التمكين الإداري يضمن فاعلية الأداء كذلك فاعلية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه ممكن، و ايضاً يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً للعاملين.

### **ثالثاً: ابعاد التمكين الاداري:**

#### **١- تفويض السلطة Delegation of authority :**

ان ابسط واشمل تعريف للتفويض هو عده نقلاً للسلطة من اجل اتخاذ القرارات وانجاز المهام المحددة. ويعد بعض الباحثين تفويض السلطة اهم مجالات التمكين وهو احد اهم الادوات التي يمتلكها المديرين

والقادة، فهي ترتبط بقضايا مهمة واستراتيجية مثل (وضع السياسات واتخاذ القرارات)، كما يمكن ان يساعد امتلاك مهارة التفويض المديرين في توفير الوقت، ويحفز ويدرب عاملهم ويساعد المديرين على تحمل اعباء المهام الجديدة والتفرغ للقيام بمسؤوليات اكبر واكثر تخصصا. بالتالي يمكن اعتبار التفويض مهارة تساعد المديرين في انجاز العمل الكثير من دون انهاك انفسهم، اضافة الى ذلك ان التفويض يعتبر خطوة نحو انتخاب خليفة من خلال التعلم التدريجي لتفاصيل المهنة، ومن ثم تطوير قادة بمهارات عالية ويمكن المديرين من الحصول على فرصة الترقية الى مناصب اعلى. باختصار يمكن التفويض المديرين من تدريب وتطوير العاملين ويجعل منهم مفيدون بشكل اكبر للمنظمة. ومن ناحية اخرى، يعتبر التفويض احد اكبر التحديات التي تواجه الادارة والمديرين. ويمكن التحدي في ايجاد الشخص المناسب لتحمل اعباء المهنة الموكلة (المفوضة) اليه، الى جانب ايجاد الوقت الكافي لكي يتم تدريب الشخص على كيفية القيام بالعمل. ( Aburuman : 2016 : 184-185 )

## ٢ - التدريب Training :

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لإنجاح عملية التمكين الإداري الهادفة إلى تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين باتجاه كفاءتهم الحالية والمستقبلية وتزويدهم بالمعلومات اللازمة، فالمنظمة الحديثة تتصف بتوجيه الجهود نحو تدريب وتنمية الموارد البشرية، وتحسين برامج التدريب والتطوير بما يواكب التطورات التقنية والعلمية مما يفسح المجال امام العاملين لاكتساب المهارات والخبرات. ويرى بعضهم أن من بين خصائص المنظمات الممكنة توفير البرامج التدريبية للعاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات التواصل والعمل مع فرق العمل. (الهيتمي : ٢٠١٤ : ١٠ )  
وتتمثل إحدى طرق تطوير وتحسين جودة العاملين في تزويدهم ببرامج التدريب والتطوير الحديثة. ويرجع ذلك إلى أن القدرات والمعرفة والمهارات لدى العاملين الموهوبين، أثبتت أنها الميزة الرئيسية في تحديد المزايا التنافسية في الأسواق العالمية. (Becker, Bose, & Freeman, 2006: 60)  
وأشارا ( Hafeez and Akbar: 2015:49 ) الى أنه كلما ازداد عدد العاملين الذين يتلقون التدريب، كان مستوى أداء المنظمة أفضل.

## ٣ - الاتصال الفعال Effective Communication :

يمكن تعريف الاتصال والتواصل بأنها تلك العملية التي يتم فيها نقل المعلومات والفهم المشترك من شخص الى اخر وبشكل عام فان الاتصال والتواصل هو عملية تنتقل بها المعلومات بين الاشخاص ويتم من خلالها التوصل الى الفهم المشترك بينهم، حيث يمكن تحقيق الاتصال والتواصل الفعال من خلال عملية ذات اتجاهين والتي تتمثل بجهد ومهارة كل من المرسل والمستقبل. ( Keaton :2011 : 63 )

## ٤ - التحفيز Motivation :

وهو يعني اثاره اهتمامات العاملين داخل المنظمة لتحقيق اهدافها، ولا يقتصر ذلك على المحفزات المادية فقط، بل يتعداه الى استخدام المحفزات المعنوية والتعرف الى دوافع وحاجات العاملين واستعداداتهم وكل ما من شأنه زيادة انتاجيتهم وتطوير كفاءتهم وممارسة السلوكيات الايجابية المرغوب فيها والعمل على تعزيزها. ( مصطفى : ٢٠١٦ : ١٦ )

اما ( John W: 2007 : 85 ) فيرى ان للحوافز المادية والمعنوية اثراً كبيراً على دافعية العاملين وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمنظمة وولائهم لها، ويزيد ذلك من الشعور بالرضا وتحقيق الذات، ويزيد من شعور العاملين بالقدرة الذاتية يمكنهم من معالجة المشاكل أينما تظهر.

### مفهوم الميزة التنافسية The concept of competitive advantage :

برز مفهوم الميزة التنافسية في حقل الإدارة الاستراتيجية في فترة الستينات من القرن العشرين في كتابات عدد من المفكرين الإداريين من بينهم Andrews Christensen كما ارتبط مفهوم الميزة التنافسية بفاعلية المنظمة القادرة على إشباع احتياجات المتعاملين معها من زبائن ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى، فالمنظمة التي لا تتجح في إشباع احتياجات زبائنهم والعاملين بها أو المساهمين في ملكيتها لن تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية أمام منافسيها، تلك الميزة تكون نسبية تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات خلال فترة زمنية معينة، كما يمكن أن تكون ميزة مستمرة للمنظمة حيث تتميز المنظمة فترة زمنية أطول لا يستطيع المنافس من خلالها تقليد أو محاكاة تلك الميزة كما لا يمكنهم تكرار المنافع المترتبة عليها. (السالم: ٢٠٠٩ : ٣٣) ويمكن تبين حقيقة الميزة التنافسية من خلال مجموعة من المفاهيم التي سيتم تناولها في الجدول التالي.

الجدول رقم (٣) حقيقة الميزة التنافسية من خلال مجموعة من المفاهيم

| ت | الباحث                    | مفهوم الميزة التنافسية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | (VanZyl : 2006 : 19)      | "المنفعة المحققة في حالة ما إذا تمكنت المنظمة من عرض منتج تنافسي يسمح لها بتعظيم ربحيتها".                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2 | Evans & Collier:2007 :118 | هي إعلان قدرة المنظمة على تفوقها في مجالي التسويق والمالية فوق كل أولوياتها من خلال تحديدها لحاجات ورغبات الزبائن وكيفية إيصال السلعة او الخدمة له في الوقت المناسب.                                                                                                                                                                      |
| 3 | Gould 2008 : 4            | أنها سعي المنظمة لإنشاء أو امتلاك ميزة فريدة تميزها عن غيرها من المنظمات العاملة في الصناعة نفسها لكي تحقق التميز.                                                                                                                                                                                                                        |
| 4 | (Berdine,et.al., 2008: 5) | تشير الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على الإبداع والتميز، سواء أكان ذلك بالعمليات أم بالمنتجات، فيما يتعلق بتخفيض تكاليفها، وتحسين جودتها، وتخفيض وقت الإنتاج والتسويق والتسليم، وتوفير المرونة في الاستجابة لأيّة تغيّرات قد تطرأ في حاجات ورغبات الزبائن، وإن هذا التميز يمكن أن يعزّز من بقاء وتطور المنظمة في بيئة الأعمال الحديثة. |

المصدر : الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة في هذا الجدول

### **أهمية الميزة التنافسية The importance of competitive advantage :**

تمثل الميزة التنافسية ركيزة أساسية تقوم عليها المنظمة، فيمكن للمنظمة أن تحقق مجموعة من المنافع عند تحقيقها للميزة التنافسية بشرط المحافظة على هذه الميزة وتطويرها باستمرار، وهذه الأهمية هي كالاتي:

(١) إن التفوق على المنافسين يساعد في تحقيق رضا وولاء الزبائن للمنظمة، إذ يتم التركيز على الإبداع واستعمال التكنولوجيا الحديثة لتقديم منتجات تتفق مع حاجاتهم، وبالتالي ستتحسن القيمة المدركة لدى الزبائن وتزداد قيمة هذه الوحدة من وجهة نظرهم (Wang,et.al.,2011:101).

(٢) إن الميزة التنافسية تساعد المنظمة في النمو السريع والتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة بشكل أفضل من المنافسين، بالاعتماد على الإبداع وإتباع أفضل الطرق للتصميم والإنتاج والتسويق، وبالتالي التوسع في الأسواق واستغلال المزيد من فرص العمل (Progress,et.al.:2013:171).

(٣) إن تميز المنظمة بمنتجاتها عن المنافسين، تجعل الزبائن مستعدين لدفع أسعاراً أعلى للحصول على المنتجات المتميزة التي تقدمها المنظمة إليهم، وبذلك يمكن لهذه الوحدة وضع سياسة سعرية لمنتجاتها وبالتالي ستزداد الربحية (Lynch & Ariely,2000:86).

تساعد الميزة التنافسية في زيادة الحصة السوقية للمنظمة من خلال التحسينات الملحوظة في منتجاتها وخدماتها المقدمة إلى الزبائن وبالتالي تحقيق رضاهم، إذ إن المفهوم الاستراتيجي لرضا الزبائن يتعلق بالاحتفاظ بالحاليين منهم وكسب زبائن جدد، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات والأرباح وكذلك زيادة الحصة السوقية وبالتالي تحسين الأداء المالي (Baidoum,2003:159).

### **أبعاد الميزة التنافسية The Dimensions of Competitive Advantage :**

– **الكلفة Cost** : تسعى المنظمات الى اىصال السلع والخدمات بأقل سعر ممكن للزبائن الداخليين والخارجيين بافتراض انه كلما استطاعت المنظمة تقليل اسعار منتجاتها زاد عدد المقتنين لها على ان لا يؤثر في جودتها مما يعمل على رفع هوامش الارباح لكون المنظمات لا تتنافس على اساس السعر فقط بل على اساس الاسبقيات والمنظمات الناجحة تسعى الى تخفيض كل ما يمكن تخفيضه من اوجه الكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع سلعها او خدماتها بسعر اقل من المنافسين الذين يقدمون السلعة او الخدمة نفسها وبالجودة نفسها ولكن بسعر اعلى (طالب وغالي: ٢٠١١: ١٣٣). (الحريري : ٢٠١٦: ٧٢).

و يرى (Krajewski et al: 2010: 14) (Slack et al., 2010: 48) أن هناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر في تقليل الكلف وهي:-

أ- الاستثمار الأقل في الموارد ( كلف التكنولوجيا والتسهيلات والأدوات والأموال والصيانة).

ب- ممارسة عمليات محكمة لضبط الجودة وتخفيض تكاليف الجودة ( كلف الوقاية، كلف الفحص، تكاليف الفشل الداخلي، تكاليف الفشل الخارجي، وإعادة العمل والتالف).

ت- الاستعمال الاقتصادي للموجودات الثابتة والمتداولة.

ث- كلف المواد والأموال المصروفة على المواد المستهلكة ومجال استهلاكها.

ج- المحافظة على أدنى المستويات من الخزين وبما يؤمن عدم توقف عمليات الإنتاج.

## ٢- الجودة Quality:

تعد الجودة عامل النجاح الحاسم لكثير من المنظمات والمركز الاساس لها لتحقيق الميزة التنافسية، ويسعى الزبون للحصول على سلع ذات جودة اعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة، اذ لم يعد السعر وحده يحقق التميز لمنظمات الاعمال لذلك فهي تسعى اليوم الى تحقيق جودة اعلى في سلعها وخدماتها (الحريري : ٢٠١٦ : ٧٢) .

٣- المرونة Flexibility: تعد المرونة الاسبقية المعبرة عن قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف السريع لتلبية طلبات السوق كما ونوعا وبحسب متطلبات الزبائن (طالب وغالي: 2011: 38١). وفقاً لما عليه الاسواق في الوقت الحاضر من تنوع كبير في حاجات الزبائن ورغباتهم، فقد تطلب الأمر من منظمات الاعمال التكيف السريع لهذا التنوع والتغيير، فضلاً عن تكيف اي تغيير قد يحصل في البيئة المحيطة (الحريري : 2016 : 72). ويمكن تأشير المرونة في مجالين اساسيين هما: (البكري: 2008 : 207 )

أ- قدرة المنظمة في مسابقة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تقاضيات الزبائن، لكون المستهلك وسلوكه يكمنان في رغبته الدائمة في التغيير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله مدة زمنية طويلة نسبياً بأي حال من الاحوال.

ب- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيير في حجم الانتاج بالزيادة او النقصان وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب ان يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة.

## ٤- التسليم Delivery :

هو توفير الخدمة في المكان والزمان المطلوبين، وهو استراتيجية تقديم الخدمة وتسليمها في الوقت المحدد وبحسب جدولة زمنية معينة، وتشير هذه الاسبقية الى قدرة العمليات في مواجهة الطلبات وتسليمها بانتظام (طالب وغالي : 2011 : 140). ان زيادة اهمية الوقت للزبون ادت الى زيادة المنافسة بين المنظمات على اساس الوقت والتي غايتها السرعة في تقديم منتجات جديدة وسرعة الدخول في الاسواق (محمد : 2013 : 272).

### المبحث الثالث: مناقشة وتحليل البيانات والمعلومات

#### أولاً: تحليل استجابات عينة الدراسة وفقاً لأبعاد التمكين الإداري (عينة العاملين)

يتضح من جدول رقم (٤) وصف فقرات استمارة الاستبيان لمتغير التمكين الإداري (عينة العاملين) بأن الوسط الحسابي العام بلغ (3.23) بنسبة أهمية نسبية (68.6%) بانحراف معياري (0.95) وأن أعلى وسط حسابي بشكل عام كان للفقرة (Q1 من البعد التدريب) والتي تنص على (تتبنى إدارة الشركة خطة واضحة في التدريب) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.19) ونسبة الأهمية النسبية لها (83.87%) والانحراف المعياري (0.89) في حين أن أقل متوسط إجابة كان للفقرة (Q1 من البعد تفويض السلطة) والتي تنص على (يمنح العاملون صلاحيات واسعة) وقد بلغ الوسط الحسابي لها (3.01) بأهمية نسبية بلغت (60.13%) وانحراف معياري (1.04).

#### وفيما يخص الأبعاد منفردة فقد اتضحت النتيجة كالآتي:

١. أن متوسط الاستجابات لبعد (تفويض السلطة من متغير التمكين الإداري) كان (3.40) بأهمية نسبية بلغت (68.10%) بانحراف معياري بلغت قيمته (1.13) وقد كانت أعلى أهمية نسبية للفقرة (Q4 (تعمل إدارة المنظمة والأفراد بروح الفريق الواحد) حيث بلغت أهميتها النسبية (79.73%) وأقلها للفقرة (Q1) (يمنح العاملون صلاحيات واسعة) حيث سجل متوسط الاستجابة لها (3.01) بأهمية نسبية (60.13%).

٢. تشير نتائج الجدول إلى أن الأهمية النسبية لبعد (التدريب من متغير التمكين الإداري) بلغت (78.60%) والوسط الحسابي بلغت قيمته (3.93) بانحراف معياري بلغ (1.06) وكانت أكثر فقرات أسهمت بإيجابية هذا المتغير هي الفقرة (Q1) والتي نصت على (تتبنى إدارة الشركة خطة واضحة للتدريب) حيث كانت أهميتها النسبية (83.87%)، بينما كانت أقل فقرات لهذا البعد هي الفقرة (Q4) (توفر إدارة الشركة للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل) حيث كانت أهميتها النسبية (73.33%).

٣. أن متوسط الاستجابات لبعد (الاتصال الفعال من متغير التمكين الإداري) كان (3.75) بأهمية نسبية بلغت (75%) بانحراف معياري بلغت قيمته (1.07) وقد كانت أعلى أهمية نسبية للفقرة (Q1) (توفر إدارة الشركة المعلومات اللازمة للعاملين) حيث بلغت أهميتها النسبية (79.87%) وأقلها للفقرة (Q5) (هناك آلية واضحة لإيصال آراء العاملين إلى الإدارة العليا) حيث كانت أهميتها النسبية (61.87%).

٤. تشير نتائج الجدول إلى أن الأهمية النسبية لبعد (التحفيز من متغير التمكين الإداري) بلغت (74.8%) والوسط الحسابي بلغت قيمته (3.74) بانحراف معياري بلغ (1.13) وكانت أكثر فقرات أسهمت بإيجابية هذا المتغير هي الفقرة (Q5) والتي نصت على (توفر إدارة الشركة للعاملين بيئة عمل صحية وأمنة) حيث كانت أهميتها النسبية (81.47%)، بينما كانت أقل فقرات لهذا البعد هي الفقرة (Q4) (يشعري مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للشركة) حيث كانت أهميتها النسبية (66.93%).

ومن خلاصة المؤشرات التحليلية السابقة يتضح بأنّ الاوساط الحسابية لأجمالي الفقرات كانت أعلى من الوسط الفرضي للمقياس المعتمد في الدراسة والبالغة قيمته (٣) للمقياس ذي التدرج الخماسي.

الجدول رقم ( ٤ ) التحليل الوصفي لأبعاد التمكين الاداري (عينة العاملين)

| Descriptive Statistics |                |      |                                         |        |        |
|------------------------|----------------|------|-----------------------------------------|--------|--------|
| Importance             | Std. Deviation | Mean | Sum                                     | N      | الفقرة |
| 60.13                  | 1.04           | 3.01 | 451.00                                  | 150.00 | Q1     |
| 62.00                  | 1.30           | 3.10 | 465.00                                  | 150.00 | Q2     |
| 74.67                  | 0.98           | 3.73 | 560.00                                  | 150.00 | Q3     |
| 79.73                  | 1.02           | 3.99 | 598.00                                  | 150.00 | Q4     |
| 66.53                  | 1.31           | 3.33 | 499.00                                  | 150.00 | Q5     |
| 68.10                  | 1.13           | 3.40 | تفويض السلطة                            |        |        |
| 83.87                  | 0.89           | 4.19 | 629.00                                  | 150.00 | Q1     |
| 77.73                  | 1.09           | 3.89 | 583.00                                  | 150.00 | Q2     |
| 79.73                  | 1.00           | 3.99 | 598.00                                  | 150.00 | Q3     |
| 73.33                  | 1.22           | 3.67 | 550.00                                  | 150.00 | Q4     |
| 77.87                  | 1.11           | 3.89 | 584.00                                  | 150.00 | Q5     |
| 78.60                  | 1.06           | 3.93 | التدريب                                 |        |        |
| 79.87                  | 0.91           | 3.99 | 599.00                                  | 150.00 | Q1     |
| 78.00                  | 0.95           | 3.90 | 585.00                                  | 150.00 | Q2     |
| 76.67                  | 0.96           | 3.83 | 575.00                                  | 150.00 | Q3     |
| 78.53                  | 1.04           | 3.93 | 589.00                                  | 150.00 | Q4     |
| 61.87                  | 1.49           | 3.09 | 464.00                                  | 150.00 | Q5     |
| 75.00                  | 1.07           | 3.75 | الاتصال الفعال                          |        |        |
| 78.27                  | 1.00           | 3.91 | 587.00                                  | 150.00 | Q1     |
| 70.80                  | 1.16           | 3.54 | 531.00                                  | 150.00 | Q2     |
| 76.53                  | 1.12           | 3.83 | 574.00                                  | 150.00 | Q3     |
| 66.93                  | 1.36           | 3.35 | 502.00                                  | 150.00 | Q4     |
| 81.47                  | 0.99           | 4.07 | 611.00                                  | 150.00 | Q5     |
| 74.8                   | 1.13           | 3.74 | التحفيز                                 |        |        |
| 68.6                   | 0.95           | 3.23 | كافة الابعاد في متغير (التمكين الاداري) |        |        |

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17

ثالثاً - تحليل استجابات عينة الدراسة وفقاً لأبعاد متغير الميزة التنافسية (عينة العاملين)

يتضح من الجدول رقم (٥) وصف فقرات متغير الميزة التنافسية بأنّ الوسط الحسابي العام بلغ (3.71) بنسبة أهمية نسبية (60.71%) بانحراف معياري (0.99) وأنّ أعلى وسط حسابي بشكل عام كان للفقرة (Q4) لبعد (التسليم لمتغير الميزة التنافسية) والتي تنص على (تهتم الشركة بزيادة منافذها التوزيعية لتسهيل وصول منتجها الى جميع زبائنهم) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.37) ونسبة الأهمية النسبية لها (87.33%) والانحراف المعياري (0.85) في حين أنّ أقل متوسط إجابة كان للفقرة (Q2) لبعد (التسليم)

والتي تنص على (تعمل ادارة الشركة على تقليل الاعمال الروتينية لضمان سرعة الانجاز) وقد بلغ الوسط الحسابي لها (3.09) بأهمية نسبية بلغت (61.87%) وانحراف معياري (1.33). وفيما يخص الأبعاد منفردة فقد اتضحت النتيجة كالآتي:

١. إن متوسط الاستجابات لبعد (الكلفة) كان (3.62) بأهمية نسبية بلغت (72.4%) بانحراف معياري بلغت قيمته (1.04) وقد كانت أعلى أهمية نسبية للفقرة (Q1) (تسعى الشركة لتقديم خدماتها باقل كلفة للسيطرة على حصة سوقية اكبر) حيث بلغت أهميتها النسبية (77.33%) وأقلها للفقرة (Q5) (تستثمر ادارة الشركة الوقت بالشكل الامثل لتخفيض كلف الاجور والتشغيل). حيث سجل متوسط الاستجابة لها (3.45) بأهمية نسبية (68.93%).

٢. تشير نتائج الجدول الى أن الأهمية النسبية لبعد (الجودة) بلغت (72.80%) والوسط الحسابي بلغت قيمته (3.64) بانحراف معياري بلغ (0.98) وكانت أكثر فقرة ساهمت بإيجابية هذا المتغير هي الفقرة (Q1) والتي نصت على (تسعى الشركة الى تحسين جودة خدماتها) حيث كانت أهميتها النسبية (81.73%)، بينما كانت أقل فقرة لهذا البعد هي الفقرة (Q4) (تهتم ادارة الشركة بالتواصل مع الزبائن لمعرفة آرائهم حول الخدمات المقدمة) حيث كانت أهميتها النسبية (62.67%).

٣. أن متوسط الاستجابات لبعد (المرونة) كان (3.91) بأهمية نسبية بلغت (78.20%) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.85) وقد كانت أعلى أهمية نسبية للفقرة (Q1) (تتمكن الشركة من التكيف مع ظروف السوق المتغيرة) حيث بلغت أهميتها النسبية (81.6%) وأقلها للفقرة (Q3) (تهتم ادارة الشركة باستخدام التكنولوجيا الحديثة لتحقيق المرونة في الانتاج) حيث كانت أهميتها النسبية (73.87%).

٤. تشير نتائج الجدول الى ان الأهمية النسبية لبعد (التسليم) بلغت (75%) والوسط الحسابي بلغت قيمته (3.75) بانحراف معياري بلغ (1.02) وكانت أكثر فقرة أسهمت بإيجابية هذا المتغير هي الفقرة (Q4) التي نصت على (تهتم الشركة بزيادة منافذها التوزيعية لتسهيل وصول منتجاتها الى جميع زبائنها) حيث كانت أهميتها النسبية (87.33%)، بينما كانت أقل فقرة لهذا البعد هي الفقرة (Q2) (تعمل ادارة الشركة على تقليل الاعمال الروتينية لضمان سرعة الانجاز) حيث كانت أهميتها النسبية (61.87%). ومن خلاصة المؤشرات التحليلية السابقة يتضح بأن الاوساط الحسابية لأجمالي الفقرات كانت أعلى من الوسط الفرضي للمقياس المعتمد في الدراسة والبالغة قيمته (٣) للمقياس ذي التدرج الخماسي.

الجدول رقم (٥) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد متغير الميزة التنافسية (عينة العاملين)

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17

رابعاً: - اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وتفرعاتها: -

| Descriptive Statistics |                |      |                  |     |        |
|------------------------|----------------|------|------------------|-----|--------|
| importance             | Std. Deviation | Mean | Sum              | N   | الفقرة |
| 77.33                  | 0.95           | 3.87 | 580              | 150 | Q1     |
| 71.87                  | 1.03           | 3.59 | 539              | 150 | Q2     |
| 70.93                  | 1.10           | 3.55 | 532              | 150 | Q3     |
| 72.67                  | 1.09           | 3.63 | 545              | 150 | Q4     |
| 68.93                  | 1.06           | 3.45 | 517              | 150 | Q5     |
| 72.40                  | 1.04           | 3.62 | الكلفة           |     |        |
| 81.73                  | 0.86           | 4.09 | 613              | 150 | Q1     |
| 75.60                  | 0.92           | 3.78 | 567              | 150 | Q2     |
| 76.13                  | 0.87           | 3.81 | 571              | 150 | Q3     |
| 62.67                  | 1.22           | 3.13 | 470              | 150 | Q4     |
| 68.27                  | 1.04           | 3.41 | 512              | 150 | Q5     |
| 72.80                  | 0.98           | 3.64 | الجودة           |     |        |
| 81.60                  | 0.76           | 4.08 | 612              | 150 | Q1     |
| 78.93                  | 0.78           | 3.95 | 592              | 150 | Q2     |
| 73.87                  | 1.01           | 3.69 | 554              | 150 | Q3     |
| 78.20                  | 0.85           | 3.91 | المرونة          |     |        |
| 78.93                  | 0.85           | 3.95 | 592              | 150 | Q1     |
| 61.87                  | 1.33           | 3.09 | 464              | 150 | Q2     |
| 77.73                  | 0.97           | 3.89 | 583              | 150 | Q3     |
| 87.33                  | 0.85           | 4.37 | 655              | 150 | Q4     |
| 69.20                  | 1.08           | 3.46 | 519              | 150 | Q5     |
| 75.00                  | 1.02           | 3.75 | التسليم          |     |        |
| 60.71                  | 0.99           | 3.71 | كافة فقرات البعد |     |        |

والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين الإداري والميزة التنافسية). حيث تتفرع

منها عدة فرضيات فرعية وكما في التوضيح أدناه: -

a- اختبار الفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة والميزة التنافسية بمؤشراتها)

تدل نتائج تحليل الارتباط بين فقرة بعد تفويض السلطة والميزة التنافسية في الجدول رقم (٦) أن جميع علاقات الارتباط بين متغيراتها موجبة ومعنوية عند مستوى المعنوية (٠.٠١)، حيث أن قيمة معامل الارتباط بلغت (٠.٤٧٠) على المستوى الفرعي، حيث أن هذا يشير إلى أن أي تغيير في تفويض السلطة يؤدي إلى

تغير مقداره (٤٧%) في الميزة التنافسية، بالتالي فإن العلاقة معنوية طردية بين المتغيرات، ومن هنا فإن الفرضية الفرعية قد تحققت.

جدول رقم (٦) قيمة معاملات الارتباط بين فقرة تفويض السلطة والميزة التنافسية

### Correlations

|                         | تفويض السلطة | الميزة التنافسية |
|-------------------------|--------------|------------------|
| <b>تفويض السلطة</b>     |              |                  |
| Pearson Correlation     | 1            | .470             |
| Sig. (2-tailed)         |              | .000             |
| N                       | 150          | 150              |
| <b>الميزة التنافسية</b> |              |                  |
| Pearson Correlation     | .470         | 1                |
| Sig. (2-tailed)         | .000         |                  |
| N                       | 150          | 150              |

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

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17

**b- اختبار الفرضية الفرعية الثانية** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب والميزة التنافسية بمؤشراتها)

يتبين من الجدول رقم (٧) أن العلاقة بين فقرة بعد التدريب والميزة التنافسية علاقة موجبة وأن جميع علاقات الارتباط بين متغيراتها موجبة ومعنوية، حيث أن قيمة معامل الارتباط على المستوى الفرعي بلغت قيمته (٠.٥٣٢) عند مستوى معنوية (٠.٠١) حيث ان هذا يشير الى ان أي تغير في التدريب يؤدي الى تغير مقداره (٤٧%) في الميزة التنافسية، بالتالي فإن العلاقة معنوية طردية بين المتغيرات، ومن هنا فإن الفرضية الفرعية قد تحققت.

جدول رقم (٧) قيمة معاملات الارتباط بين فقرة التدريب والميزة التنافسية

#### Correlations

|                     | التدريب | الميزة التنافسية |
|---------------------|---------|------------------|
| التدريب             |         |                  |
| Pearson Correlation | 1       | .532             |
| Sig. (2-tailed)     |         | .000             |
| N                   | 150     | 150              |
| الميزة التنافسية    |         |                  |
| Pearson Correlation | .532    | 1                |
| Sig. (2-tailed)     | .000    |                  |
| N                   | 150     | 150              |

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

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17

**c- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصال الفعال والميزة التنافسية بمؤشراتها)

تدل نتائج تحليل الارتباط لفقرة بعد الاتصال الفعال والميزة التنافسية في الجدول رقم (٨) أن علاقة الارتباط بين متغيراتها موجبة ومعنوية عند مستوى المعنوية (٠.٠١)، حيث أن قيمة معامل الارتباط العام بلغت (٠.٦١٨) على المستوى الفرعي، حيث ان هذا يشير الى ان أي تغير في الاتصال الفعال يؤدي الى تغير مقداره (٦١%) في الميزة التنافسية. بالتالي فإن العلاقة معنوية طردية بين المتغيرات، ومن هنا فإن الفرضية الفرعية قد تحققت

جدول رقم (٨) قيمة معامل الارتباط بين بعد الاتصال الفعال والميزة التنافسية

#### Correlations

|                     | الاتصال الفعال | الميزة التنافسية |
|---------------------|----------------|------------------|
| الاتصال الفعال      |                |                  |
| Pearson Correlation | 1              | .618             |
| Sig. (2-tailed)     |                | .000             |
| N                   | 150            | 150              |
| الميزة التنافسية    |                |                  |
| Pearson Correlation | .618           | 1                |
| Sig. (2-tailed)     | .000           |                  |
| N                   | 150            | 150              |

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

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17

**d- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحفيز والميزة التنافسية بمؤشراتها)

تدل نتائج تحليل الارتباط لفقرة بعد التحفيز والميزة التنافسية في الجدول رقم (٩) أن علاقة الارتباط بين متغيراتها موجبة ومعنوية، حيث أن قيمة معامل الارتباط على المستوى الكلي بلغ (٠.٦٧٧) عند مستوى معنوية (٠.٠١) أي مستوى ثقة (٠.٩٩) حيث ان هذا يشير الى ان أي تغير في التحفيز يؤدي الى تغير مقداره (٦٧%) في الميزة التنافسية، بالتالي فإن العلاقة معنوية طردية بين المتغيرات، ومن هنا فإن الفرضية الفرعية قد تحققت.

جدول رقم (٩) قيمة معامل الارتباط بين بعد التحفيز والميزة التنافسية

### Correlations

|                         | التحفيز | الميزة التنافسية |
|-------------------------|---------|------------------|
| <b>التحفيز</b>          |         |                  |
| Pearson Correlation     | 1       | .677             |
| Sig. (2-tailed)         |         | .000             |
| N                       | 150     | 150              |
| <b>الميزة التنافسية</b> |         |                  |
| Pearson Correlation     | .677    | 1                |
| Sig. (2-tailed)         | .000    |                  |
| N                       | 150     | 150              |

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

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17

**خامسا: علاقة التأثير بين التمكين الاداري والميزة التنافسية:-**

والتي تنص (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين الاداري والميزة التنافسية). حيث تتفرع منها عدة فرضيات فرعية وكما في التوضيح ادناه:-

**a- علاقة التأثير بين تفويض السلطة والميزة التنافسية:**

تدل نتائج إنموذج تحليل الانحدار الظاهرة في الجداول ادناه والتي تلخص قيم ومؤثرات بعد تفويض السلطة من متغير (التمكين الاداري) (كمتغير مستقل) تأثيره في الميزة التنافسية (كمتغير معتمد)، أنه قد حقق تأثيراً معنوياً من خلال متابعة قيمة (T) لنموذج الانحدار والتي بلغت ما يقارب (٦.٤٧٢) وهي اكبر من القيمة المجدولة البالغة ما يقارب (٢.٢٣٦) عند مستوى المعنوية المعتمد للدراسة (٠.٠١)، كما أن قيمة معامل التحديد المحتسب ( $R^2$ ) بلغت قيمته ما يقارب (٠.٢٢١) وهذا يعني إن بعد (تفويض السلطة) يفسر (٢٢%) من التذبذبات أو الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد المتمثل ب الميزة التنافسية، وتشير قيمة معامل B المعيارية والتي بلغت ما يقارب (٠.405) الى أن تغييراً بمقدار وحدة واحدة في بعد (تفويض

السلطة) يؤدي الى تغير ما يقارب (405. ) في متغير الميزة التنافسية، واستناداً الى ما أحرزته نتائج تحليل الانحدار للتعرف على حجم التأثير فقد توفر دعماً للفرضية الفرعية الاولى.

الجدول رقم ( ١٠ )

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية

| الأبعاد     | Constant | تفويض السلطة X1 | قيمة (T)              |          | معامل         |
|-------------|----------|-----------------|-----------------------|----------|---------------|
| الميزة      | A        | B               | المحسوبة              | الجدولية | التفسير $R^2$ |
| التنافسية Y | 2.320    | 0.405           | ٦.٤٧٢                 | ٢.٢٣٦    | ٠.٢٢١         |
| n= 150      |          |                 | مستوى المعنوية = 0.01 |          |               |

المصدر : الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17.

#### b- علاقة التأثير بين التدريب والميزة التنافسية:

تدل نتائج نموذج تحليل الانحدار الظاهرة في الجداول ادناه والتي تلخص قيم ومؤثرات بعد التدريب من متغير (التمكين الاداري) (كمتغير مستقل) تأثيره في الميزة التنافسية (كمتغير معتمد)، أنه قد حقق تأثيراً معنوياً من خلال متابعة قيمة (T) لنموذج الانحدار والتي بلغت ما يقارب (٧.٦٤٨) وهي اكبر من القيمة المجدولة البالغة ما يقارب (٢.٢٣٦) عند مستوى المعنوية المعتمد للدراسة (٠.٠١)، كما أن قيمة معامل التحديد المحتسب ( $R^2$ ) بلغت قيمته ما يقارب (0.283) وهذا يعني أن بعد (التدريب) يفسر (٢٨%) من التذبذبات أو الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد المتمثل بـ الميزة التنافسية، وهو اعلى بقليل من بعد (تفويض السلطة) وتشير قيمة معامل B المعيارية والتي بلغت ما يقارب (0.439) الى أن تغييراً بمقدار وحدة واحدة في بعد (التدريب) يؤدي الى تغير ما يقارب (0.439) في متغير الميزة التنافسية، واستناداً الى نتائج تحليل الانحدار للتعرف على حجم التأثير فقد توفر دعماً للفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم ( ١١ )

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد التدريب في تحقيق الميزة التنافسية

| الأبعاد     | Constant | التدريب X2 | قيمة (T)              |          | معامل         |
|-------------|----------|------------|-----------------------|----------|---------------|
| الميزة      | A        | B          | المحسوبة              | الجدولية | التفسير $R^2$ |
| التنافسية Y | 1.988    | 0.439      | ٧.٦٤٨                 | ٢.٢٣٦    | 0.283         |
| n= 150      |          |            | مستوى المعنوية = 0.01 |          |               |

المصدر : الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17.

### c- علاقة التأثير بين الاتصال الفعال والميزة التنافسية:

تشير نتائج إنموذج تحليل الانحدار الظاهرة في الجداول ادناه والتي تلخص قيم ومؤثرات بعد الاتصال الفعال من متغير (التمكين الاداري) (كمتغير مستقل) وتأثيره في الميزة التنافسية (كمتغير معتمد)، أنه قد حقق تأثيراً معنوياً من خلال متابعة قيمة (T) لأنموذج الانحدار والتي بلغت ما يقارب (٩.٥٧٣) وهي اكبر من القيمة المجدولة البالغة ما يقارب (٢.٢٣٦) عند مستوى المعنوية المعتمد للدراسة (٠.٠١)، كما أن قيمة معامل التحديد المحتسب ( $R^2$ ) بلغت قيمته ما يقارب (٠.٣٨٢) وهذا يعني أن بعد (الاتصال الفعال) يفسر (٣٨%) من التذبذبات أو الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد المتمثل ب الميزة التنافسية، وهو اعلى بقليل من بعد (التدريب) وتشير قيمة معامل B المعيارية والتي بلغت ما يقارب (٠.٥٢١) الى أن تغييراً بمقدار وحدة واحدة في بعد (الاتصال الفعال) يؤدي الى تغير بمقدار ما يقارب (٠.٥٢١) في متغير الميزة التنافسية، واستناداً الى ما أحرزته نتائج تحليل الانحدار للتعرف على حجم التأثير فقد توفر دعماً للفرضية الفرعية الثالثة.

#### الجدول رقم (١٢)

تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد الاتصال الفعال في تحقيق الميزة التنافسية

| الأبعاد               | Constant | الاتصال<br>الفعال X3 | قيمة (T)              |          | معامل<br>التفسير $R^2$ |
|-----------------------|----------|----------------------|-----------------------|----------|------------------------|
| الميزة<br>التنافسية Y | A        | B                    | المحسوبة              | الجدولية |                        |
|                       | ١.٧٥٦    | ٠.٥٢١                | ٩.٥٧٣                 | ٢.٢٣٦    | ٠.٣٨٢                  |
| n= 150                |          |                      | مستوى المعنوية = 0.01 |          |                        |

المصدر : الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17.

### d- علاقة التأثير بين التحفيز والميزة التنافسية:

اظهرت نتائج إنموذج تحليل الانحدار الظاهرة في الجداول ادناه والتي تلخص قيم ومؤثرات بعد التحفيز من متغير (التمكين الاداري) (كمتغير مستقل) تأثيره في الميزة التنافسية (كمتغير معتمد)، أنه قد حقق تأثيراً معنوياً من خلال متابعة قيمة (T) لنموذج الانحدار والتي بلغت ما يقارب (١١.٢٠٢) وهي اكبر من القيمة المجدولة البالغة ما يقارب (٢.٢٣٦) عند مستوى المعنوية المعتمد للدراسة (٠.٠١)، كما أن قيمة معامل التحديد المحتسب ( $R^2$ ) بلغت قيمته ما يقارب (٠.٤٥٩) وهذا يعني أن بعد (التحفيز) يفسر (٤٥%) من التذبذبات أو الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد المتمثل ب الميزة التنافسية، وهو اعلى بقليل من بعد (الاتصال الفعال) وتشير قيمة معامل B المعيارية والتي بلغت ما يقارب (٠.601) الى أن تغييراً بمقدار وحدة واحدة في بعد (التحفيز) يؤدي الى تغير ما يقارب (٠.601) في متغير الميزة

التنافسية، واستناداً الى نتائج تحليل الانحدار للتعرف على حجم التأثير فقد توفر دعماً للفرضية الفرعية الرابعة.

الجدول رقم ( ١٣ )

تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية

| الأبعاد     | Constant | التحفيز X4 | قيمة (T)              |          | معامل                  |
|-------------|----------|------------|-----------------------|----------|------------------------|
| الميزة      | A        | B          | المحسوبة              | الجدولية | التفسير R <sup>2</sup> |
| التنافسية Y | 1.464    | 0.601      | ١١.٢٠٢                | ٢.٢٣٦    | ٠.٤٥9                  |
| n= 150      |          |            | مستوى المعنوية = 0.01 |          |                        |

المصدر : الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17.

**سادساً: المحاكاة:** هي الامتداد الطبيعي والمنطقي للطرق التحليلية في جميع العلوم اذ يعد أسلوب المحاكاة لغة العصر لأنه يساعد الباحثين في الدراسة فالمحاكاة تشبه مختبر الباحثين اذ يعمل الباحث على توليد البيانات (المشاهدات) بعد تصميم وبناء الاستبانة الخاصة بالدراسة، فهي مفيدة جداً في حالة عدم توفر البيانات المطلوبة او استحالة الحصول عليها او قد تكون ذات كلفة عالية، بالتالي يمكن من خلال المحاكاة الحصول على البيانات القريبة من الواقع قيد الدراسة (العبيدي : ٢٠٠٠ : ٦٥).

#### مراحل تجربة المحاكاة

تم عمل برنامج المحاكاة باستعمال برنامج SPSS وكما يلي:

١- إعطاء ايعاز RAN – BETWEEN

٢- تحديد القيم الصغرى للتكرارات والقيم الكبرى للتكرارات

٣- اختبار حجم العينة اذ تم اختبار حجم عينة مساوي لـ ( n=150 )

٤- مرحلة توليد البيانات وهي من المراحل المهمة التي تعتمد عليها حساب المقاييس المهمة، وفي هذه المرحلة يتم توليد البيانات (المشاهدات) لجميع فقرات الاستبانة التي تم تصميمها مسبقاً وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لعينة حجمها (n=150)

#### سابعاً: نتائج المحاكاة :

من استخدام المحاكاة تم توليد البيانات (المشاهدات) على فقرات استمارة الاستبانة حجمها (n=150) ومن خلالها تم حساب الوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات استمارة الاستبانة الرئيسية والفرعية.

ملاحظة : يرمز للمتغير المستقل (التمكين الإداري) بالرمز (X)

يرمز للمتغير المعتمد (الميزة التنافسية) بالرمز (Y)  
الجدول رقم ( ١٤ ) الوسط الحسابي للعينة المولدة

| التمكين الاداري |      |      |      |      | الميزة التنافسية |      |      |      |      |        |
|-----------------|------|------|------|------|------------------|------|------|------|------|--------|
| X1              | X2   | X3   | X4   | X    | Y1               | Y2   | Y3   | Y4   | Y    | ت      |
| 3.43            | 3.92 | 3.74 | 3.73 | 3.71 | 3.61             | 3.64 | 3.76 | 3.75 | 3.69 | المعدل |

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج اكسل

يتضح لنا من النتائج المذكورة في الجدول رقم (٢٥) ما يأتي:-

بلغ الوسط الحسابي لمتغير التمكين الاداري (X) الكلي ما يقارب (٣.٧١) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣)، وهذا يدل على ان البيانات كانت متجانسة، وان المنظمة تولي متغير التمكين الاداري اهتماما لا بأس به مما انعكس بشكل ايجابي على اجابات عينة البحث.

بلغ الوسط الحسابي لتفويض السلطة (X1) ما يقارب (٣.٤٣) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وهذا يدل على ان التمكين الاداري في المنظمة المبحوثة يطبق بدرجة لا بأس بها من خلال اعطاء وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين في المنظمة. وكما بلغ الوسط الحسابي لبعد التدريب (X2) ما يقارب (٣.٩٢) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وهذا يدل على ان المنظمة المبحوثة تعطي اهتماما جيدا للتدريب. وان الوسط الحسابي للاتصال الفعال (X3) بلغ ما يقارب (٣.٧٤) وهو اكبر من الوسط الفرضي، وهذا يدل على ان المنظمة تولي لبعد الاتصال الفعال اهتماما ملحوظا. وبلغ الوسط الحسابي لبعد التحفيز (X4) ما يقارب (٣.٧٣) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وهذا يدل على ان المنظمة تولي اهتماما مقبولا بتحفيز عاملها من خلال اشعارهم بانتمائهم لها.

بلغ الوسط الحسابي لمتغير الميزة التنافسية (Y) الكلي ما يقارب (٣.٦٩) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على ان المنظمة تتمتع بدرجة جيدة من المنافسة بين المنظمات الاخرى.

بلغ الوسط الحسابي لبعد الكلفة (Y1) ما يقارب (٣.٦١) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وهذا يدل على ان المنظمة تقدم خدماتها بكلفة منخفضة الى حد ما. وان الوسط الحسابي لبعد الجودة (Y2) بلغ ما يقارب (٣.٦٤)، وهو اعلى من الوسط الفرضي، وهذا يدل على تميز المنظمة بخدماتها. وبلغ الوسط الحسابي لبعد المرونة (Y3) ما يقارب (٣.٧٦) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وهذا يدل على ان المنظمة المبحوثة قادرة على تلبية طلبات الزبائن المتغيرة. واخيرا بلغ الوسط الحسابي لبعد التسليم (Y4) ما يقارب (٣.٧٥) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وهذا يدل على ان المنظمة المبحوثة تولي اهتماما لا بأس به في سرعة تقديم الخدمة.

## المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

في هذا الفصل سنتناول مبحثين، يعنى الاول منهما بعرض اهم ما توصلت اليه الدراسة من استنتاجات، واما الثاني فيتضمن ابرز التوصيات والمقترحات التي يروم الباحث التأكيد عليها.

### اولا : الاستنتاجات

سنستعرض في هذا المبحث اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة استناداً الى الجانب النظري وما افرزته نتائج التحليل الاحصائي التي تم مناقشتها في الجانب الميداني من الدراسة.

١- من خلال الاختبارات الاحصائية الوصفية لعينة العاملين تبين توافر متغيرات الدراسة والمتمثلة بالتمكين الاداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز)، والميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) في المنظمة عينة البحث الى حد ما.

٢- وجود علاقات ارتباط وتأثير بين متغيرات الدراسة المتمثلة بالتمكين الاداري والميزة التنافسية.

٣- اظهرت الدراسة ان المنظمة لا تولي اهتماما كبيرا بمنح العاملين صلاحيات واسعة وبالتالي سوف تحد من قدرة العاملين على اخذ الدور الاكبر والامساك بزمام الامور.

٤- ضعف اهتمام الشركة بتوفير الية واضحة لإيصال اراء العاملين الى الادارة العليا على الرغم من كونها عنصر اساسي في ابراز قدراتهم.

٥- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان هناك اهتمام من قبل المدراء بإشعار العاملين بأهمية وظائفهم واعتبرها كجزء حيوي بالنسبة للمنظمة، ولكن هذا الاهتمام مقارنة بأهمية هذا الجانب يعد ضعيف الى حد ما اذ ان اشعار العاملين بأهمية وظائفهم سيعزز انتماء العاملين للمنظمة ويخلق لديهم الرغبة بتقديم الافضل.

٦- بالنظر لكون التدريب عنصر اساسي وفعال بالنسبة للمنظمة يلاحظ من خلال نتائج البحث ايلاء ادارة المنظمة اهتماما جيدا للتدريب من خلال تبنيها خطة واضحة له.

٧- من اهم العوامل التي تسهم في عرقلة سير العمل وتقديم الخدمات للزبائن هو الاعتماد على الانظمة البدائية في انجاز الاعمال (الروتين) ومن خلال ملاحظة نتائج الدراسة وجد ان المنظمة لازالت تعتمد على الروتين في بعض جوانب العمل.

٨- يعد عامل المرونة من العوامل الاساسية التي تساعد المنظمات في التكيف مع التقلبات البيئية المستمرة ولذا يلاحظ اهتمام المنظمة بتوفير اغلب احتياجات المواطنين من المحروقات عند الطلب على الرغم من ظروف البلد الصعبة.

## ثانياً: التوصيات

- ١- ضرورة اهتمام المنظمة محل البحث بجميع متغيرات الدراسة التي تم تناولها من خلال مراعاة جميع جوانب هذين المتغيرين المتمثلة بجميع الابعاد الفرعية، لما لهما من اثر كبير في اعلاء وديمومة مكانة المنظمة.
- ٢- زيادة اهتمام المنظمة بالعوامل التي من شأنها التأثير على التكامل والترابط بين متغيرات الدراسة، الامر الذي سيمكن المنظمة من تجاوز العقبات وتحقيق النتائج المرجوة.
- ٣- ينبغي على المنظمة ان تولي اهتماما كبيرا بمنح العاملين صلاحيات واسعة لان العامل يعتبر جوهر المنظمة والاساس في بقائها واستمرارها اذ يمثل هذا الامر حجر الاساس لبناء وترسيخ نظام التمكين.
- ٤- ان الاتصال الفعال يعد من الامور التي لا غنى عنها بالنسبة للمنظمة اذ يمكن من خلال بناء شبكة اتصال تربط جميع اقسام المنظمة بالإدارة العليا الافادة من رؤى وافكار العاملين وابرار قدراتهم ومهاراتهم، لذا ينبغي على المنظمة اخذ هذا الامر بنظر الاعتبار.
- ٥- ان اشعار العاملين بأهميتهم بالنسبة للمنظمة يتطلب مراعاة جنبه مهمة تتمثل بكيفية خلق شعور لدى العاملين بالإيمان بأهمية وظيفتهم وبأنها جزء حيوي بالنسبة للمنظمة.
- ٦- ان من شروط تنمية قدرات ومواهب العاملين الاهتمام الجدي بعملية التدريب وبالنظر لكون المنظمة تراعي هذا الامر ينبغي عليها الحفاظ على عملية التدريب وزيادة وتيرتها.
- ٧- ان تطوير اساليب العمل ومحاولة ادخال التقنيات والتكنولوجيا الحديثة يعد من الامور المهمة التي لا غنى عنها بالنسبة للمنظمات المعاصرة لذا فعلى المنظمة محل البحث محاولة تقليل الاساليب القديمة في انجاز المعاملات (الروتين) والعمل على ادخال الطرق والاساليب الحديثة في انجاز الاعمال.

## المصادر:

١. البكري ، ثامر ياسر ، "استراتيجيات التسويق" ، دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٨.
٢. الحريري ، زهراء جعفر صادق ، "دور الائتمان المستندي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك" ، (بحث تطبيقي في عينة من المصارف الخاصة العراقية) ، شهادة الدبلوم العالي ، جامعة بغداد ، ٢٠١٦.
٣. السالم ، مؤيد ، "إدارة الموارد البشرية ، النهج الاستراتيجي المتكامل" ، الطبعة الأولى ، دار نشر أنغيرا ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٩.
٤. طالب ، علاء فرحان ، غالي ، حسين حريقة ، "استراتيجية العمليات التنافسية والتنافسية" ، دار اليازوري للنشر والتوزيع العلمي ، الطبعة الأولى ، عمان-الأردن ، ٢٠١١.
٥. العبيدي ، عدي ، "خوارزمية ثنائية وشبكة طوابير مغلقة مع التطبيق" ، رسالة ماجستير ، كلية علوم الحاسوب والرياضيات ، جامعة الموصل ، ٢٠٠٠.

٦. محمد ، إيمان عبد الرضا ، "أثر الابتكار في توفير الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك (دراسة تطبيقية في البنوك الخاصة العراقية)" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد ١٩ ، العدد ٧٣ ، ٢٠١٣.
٧. مصطفى، شيرين ابراهيم سلامة، "درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية"، ( دراسة تحليلية لآراء عينة من معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم)، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، ٢٠١٦.
٨. الهيتي ، محمود إسماعيل الكردي ، "الالتزام التنظيمي وعلاقته بانضباط الأطباء" ، بحث ميداني في مستشفى الرمادي التعليمي ، مقدم كجزء من متطلبات درجة الدبلوم العالي في إدارة المستشفيات إلى مجلس كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد ، ٢٠١٤.
9. Goodman, Stephen, H, Fandt, Patricia M, Michlitsch, Joseph F & Lewis , Pamela S, "Management ; Challenges for tomorrow's Leaders", Thomson , south –western, 2007.
10. Aburuman, Nassem M, "The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute", International Journal of Business and Social Science Vol. 7, No. 1; January, 2016.
11. Baidoum, Samir, "An Empirical Study of Critical Factors of TQM in Palestian Organizations", Journal of Logistic Information Management, Vol.(16), No.(2), pp:(156–171), 2003.
12. Becker, W., Bose, A., & Freeman, "V. An executive take on the top business trends: A McKinsey Global Survey" , 2006.
13. Berdine, Matt; Parrish, Erin; Cassill, Nancy & Oxenham, William, "Measuring the Competitive Advantage of the U.S. Textile and Apparel Industry", Journal of Industry Business, Vol.(2), No.(1), pp:(1–25), 2008.
14. Evans, James R ., & Collier, David A., "Operations Management", 2rd ed Thomson South We/stern, Boston, 2007.
15. Gill ,Amarjit et al. "The Relations of Transformational Leadership and Empowerment with Employee Job Satisfaction": A Study among Indian Restaurant Employees, Business and Economics Journal, Volume: BEJ–18, ,India, p 2, 2010.

16. Hafeez, U., & Akbar, W. "Impact of training on employees performance" (Evidence from pharmaceutical companies in Karachi, Pakistan). *Business Management and Strategy*, 6(1), 49–64., 2015.
17. Ivancevich. J., lorenzi. P. & Steven. J.,. "Management", New York, 2007.
18. John W, Newstrom, "Organizational Behavior, Human Behavior At Work", 12thed., Tata Mc Graw–Hill publishing company Limited, New Delhi, 2007.
19. John W, Newstrom, "Organizational Behavior, Human Behavior At Work", 12thed., Tata Mc Graw–Hill publishing company Limited, New Delhi, 2007.
20. Keyton, J. "Case studies for organizational communication: Understanding communication processes". Master Thesis, New York, NY: Oxford University Press, 2011.
21. Krajewski, L. J.; Ritzman, L.P. & Malhotra, M. K, "Operations Management: Process & Supply Chains", 9th ed, Pearson, New York, 2010.
22. Lussier, Robert N. Ph. D. & Achua, Christopher F., D. B. A., "Effective Leadership", Thomson, south–western, 2007.
23. Lynch, John & Ariely, Dean, "Search Costs Affect Competition on Price, Quality and Distribution", *Journal of Marketing Science*, Vol.(19), No.(1), pp:(83–103), 2000.
24. Ongori, H & shunda, J. P. W., "Managing Behind the scenes: Employee Empowerment", *International Journal Applied Economic*, Vol. 2, No. 2, 2008.
25. Patah, M. O. A.; Radzi, S. M. ;Abdullah, R. ; Zain, R.A; and Derani, N. "The Influence of psychological", Vol.4,No. 11, pp.167–176, 2009.
26. Progress, Hove ; Whilhemia, Smith & Tarisai, Chikungwa , "The Delineation of Porter's Five Competitive Forces Model from a Techno–logical Marketing Perspective : A Case Study of Buffalo City Metropolitan Municipality", *International Journal of Economics and Management Studies*, Vol.(4), No.(2), pp:(169–182), 2013.
27. Slack, Nigel, Chambers, Stuart & Johnston, Robert , "Operation management" 6<sup>ed</sup> Prentice Hall, New Jersey, 2010.

28. Wang, Wen Cheng, Lin, Chien Hung & Chu, Ying Chien, "Types of Competitive Advantage and Analysis", International Journal of Business and Management, Vol.(6), No.(5), pp:(100–104), 2011.
29. Woldesemaet, Kebede, Semahegn & Shiibre, Eshetu, Messay, "impact of business process reengineering (BPR) on customer satisfaction, employee empowerment and service quality", case study on commercial bank of Ethiopia, Master Thesis, Karlstad University, 2012.
30. Yuki ,Gary A. Becker, Wendy S., "Effective Empowerment in Organizations, Management", Journal Linking Theory Practice: Eam White Papers Series Vol 3, No 3,p 211, 2006.
31. Van Zyl, Charlene Rowena, "Intellectual Capital and Marketing Strategy Intersect for Increased Sustainable Competitive Advantage, Magister In Strategic Management, Faculty of Management", University of Johannesburg, May, P.19. 2006.