

آثر تمكين الموارد البشرية على بعض أبعاد الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة)

بالتطبيق على شركات الاتصالات في محافظة أربيل/العراق

د.حميدة محمد البدوي النجار
أستاذ إدارة الاعمال المساعد
كلية التجارة – جامعة منصوره

أ.د. جاد الرب عبد السميع حسانين
أستاذ الموارد البشرية
كلية التجارة – جامعة منصوره

سرهنگ ارام ظاهر

The impact of human resources empowerment on competitive advantage dimensions(cost, quality, flexibility)

Applying on the communication companies in Erbil–Iraq

وباستخدام عينة بلغت (٢٥٢) مفردة من العاملين في شركات الاتصالات، ومن خلال التحليل الاحصائي باستخدام برنامج (SPSS) توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد تمكين الموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية، كما توصلت الى وجود تأثير ودلالة إحصائية لابعاد تمكين الموارد البشرية على أبعاد الميزة التنافسية(الكلفة، الجودة، المرونة).

The study aimed to identify the nature of the relationship between the empowerment human resources and some of competitive advantage dimensions in the communication companies in Erbil / Iraq, And identify the nature of the impact of empowering human resources on these dimensions, also aimed to detect the degree of statistical differences the impact of empowering human resources to the dimensions of competitive advantage in the companies under study, by use sample of (252)

هدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين تمكين الموارد البشرية وبعض أبعاد الميزة التنافسية في الشركات العاملة في قطاع الاتصالات في محافظة اربيل/ العراق، بالإضافة الى التعرف على طبيعة تأثير تمكين الموارد البشرية على هذه الأبعاد، كما هدفت الى الكشف عن طبيعة الفروق الاحصائية في درجة تأثير أبعاد تمكين الموارد البشرية على أبعاد الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة، workers in communication companies, and the analysis of the date was carried out using the program (SPSS), The study found a relationship between the dimensions of human resources empowerment and the dimensions of the competitive advantage, also found there are impact of the dimensions of human resources empowerment of on the dimensions of competitive advantage (cost, quality, flexibility).

التمهيد:

تواجه منظمات الاعمال في ظل البيئة التنافسية تحديات كبيرة مثل سرعة وتيرة التغيرات التكنولوجية ونقص حاد في القوى العاملة وتقدم المنتجات، والتي أرغمت المنظمات لإعادة توجيه الموظفين الحاليين من أجل البقاء والمنافسة (Sahoo et al., 2010). وتعتبر الموارد البشرية هي الاصول الأكثر قيمة في المنظمة، وأن الموظفين مستودع من المعارف والمهارات والقدرات التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين، في حين أن التقنيات والمنتجات والعمليات يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين، كما أن الموارد البشرية (عموما) هي المورد الذي لم يتم استغلاله بشكل كامل في الشركات لذلك تسعى الشركات لتبني تمكين الموظفين (singh & Dixit, 2011).

ويُعد مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي أكدت العديد من الدراسات على أهميته في تحقيق الفعالية والكفاءة للمنظمات، واطلاق القوة الكامنة لدى العاملين من علم وخبرة ومجهود وتوفر مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة والتفاهم وحرية التعبير عن الرأي واحترام الأفراد،

واتاحة الفرصة للأفراد لتقديم أفضل ما لديهم من خبرات ومجهودات (الخشروم و درة، ٢٠١١). ويرى أحد الباحثين أن التمكين هو حركة مستمرة أهميتها تزداد بشكل مستمر، ويعتبر أساس التنمية في مجال الاعمال اليوم وذلك بما يتماشى مع التغيرات الاجتماعية والتطورات التكنولوجية، ومتطلبات البيئة التنافسية (Marjani & Alizadeh, 2014). ويجب على المنظمات تمكين الافراد واعضاء الفريق لكي تكون المنظمة قادرة على تحقيق اهدافها، وبالتالي قادرة على المنافسة مع الاخرين عن طريق استغلال الموارد البشرية (Isimoya & Bakarey, 2013). هذا وتعتبر الميزة التنافسية من الموضوعات التي تشغل المنظمات كثيراً، إذ يقضي المدبرون جزءاً كبيراً من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع لكونه يلعب دوراً كبيراً في مصير منظماتهم، ففي ظل المنافسة وسرعة التغير في رغبات واحتياجات الزبائن والعملاء، تسعى المنظمة إلى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الاسواق، واكتساب مميزات

تنافسية قوية ودائمة لتواجه حدة المنافسة التي تزايدت بفعل زيادة التحالفات الاستراتيجية (صورية و هجيرة، ٢٠١٠)

ولقد استلزمت الزيادة الأخيرة في المنافسة بين المنظمات ضرورة وضع عدة استراتيجيات لتحسين الميزة التنافسية، وواحد من هذه الاستراتيجيات هو تمكين الموظفين، والتي تتضمن رضا وإشراك الموظفين في وضع الاستراتيجيات والتواصل بين الموظفين والإدارة، كل ذلك يؤثر على العديد من المجالات ضمن الأعمال التجارية، وهذا يعني أن الموظفين الذين يتم تمكينهم يؤثران بشكل إيجابي على المنظمات (Timothy & Abubakar , 2013). وعلى المنظمات تبني مفاهيم إدارية حديثة لتحقيق الميزة التنافسية،

وبالتالي بدأت تولى العديد من المؤسسات والشركات اهتماماً خاصاً بمواردها البشرية، عن طريق تبني تطبيق مفهوم التمكين كوسيلة لرفع درجة ثقة العاملين في المنظمة، لما له من أثر فعال في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي (الخشالي وآخرون، ٢٠١١).

وانطلاقاً من الدور الذي تلعبه شركات الاتصالات في جميع مجالات الحياة ومجالات الأعمال والتماس المباشر مع جميع أفراد المجتمع، وحرص الشركات على تقديم أفضل خدمة لعملائها والسعى إلى تحقيق أهدافها، فقد قام الباحث باختيار شركات الاتصالات في محافظة أربيل لتطبيق الدراسة والتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

أولاً: مفاهيم الدراسة:

أ- مفهوم تمكين الموارد البشرية: عرف (صديق، ٢٠١٤:ص١٥٦) التمكين بأنه "منح العاملين بعض ملامح القوة والتأثير بما يمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وتحمل المسؤوليات الناتجة عنها، وبالإضافة إلى قدر من اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وتحمل المسؤوليات

الناتجة عنها، وقدر من الاستقلالية في تحديد أهداف العمل والرقابة الذاتية في إطار الأهداف والسياسات العامة للمنظمة". عرف (Elnaga&Imran,2014) التمكين بأنه "توسيع مهام الوظيفة من خلال منح الموظفين الاستقلال وسلطة اتخاذ القرار حول عمله دون موافقة الرئيس المباشر". وذكر (Marjani & Alizadeh,)

2014) على أنه " العملية التي من خلالها يقوم المدبرون بمساعدة الموظفين على اتخاذ قرارات مستقلة".

ب- مفهوم الميزة التنافسية:

لقد عرفها (Kavaliauskiene et al., 2014) على أنها " تلك الوسائل الملموسة وغير الملموسة والفريدة التي تمتلكها الشركة والتي لا يمكن تكرارها من قبل المنافسين في المدى القصير". كما عرفها (Attiany, 2014) على أنها "الميزة المكتسبة على

المنافسين من خلال تقديم قيمة

ثانياً: أبعاد وقياس متغيرات الدراسة من خلال الدراسات السابقة:

أ- الدراسات المتعلقة بتمكين الموارد البشرية:

١- دراسة (Chen,2011)

هدفت إلى بحث العلاقة بين تمكين الموظفين وأداء الموظفين بالتطبيق على قطاع السيارات في ماليزيا، حيث قام بقياس التمكين من خلال أبعاده (معنى

العمل، الكفاءة، تقرير المصير،

التأثير)، وتوصلت الدراسة إلى

وجود تأثير كبير للتمكين على أداء

الموظفين، ووجود ارتباط قوي

بين ابعاد التمكين وأداء الموظفين،

وأنه عند شعور الموظفين بمنح

القوة والاستقلالية والحرية

والفرصة للتأثير في صنع القرار

أكبر للعملاء، سواء من خلال تخفيض الأسعار أو عن طريق تقديم المزايا والخدمات التي تبرر الأسعار المماثلة أو الأعلى".

وعرفها (Li & Liu, 2014)

على أنها "حالة المنظمات للتعامل المستمر مع بيئة ديناميكية وتقديم منتجات او خدمات للعملاء بشكل أفضل من المنافسين". كما عرفها (Taie,2014) على أنها "اكتساب المنظمة او تطور سمة او مجموعة من السمات التي تتيح لها التفوق على منافسيها".

في وظائفهم او مؤسساتهم فإن ادائهم يتحسن بشكل ملحوظ.

٢- دراسة (Hamid et al., 2013)

هدفت إلى دراسة العلاقة

بين الالتزام التنظيمي والتمكين

النفسي في المدارس الابتدائية في

منطقة كلانج، حيث قام بقياس

التمكين من خلال أبعاده (معنى

العمل، الكفاءة، تقرير المصير،

التأثير)، وتوصلت الدراسة إلى

وجود علاقة إيجابية بين التمكين

النفسي والالتزام التنظيمي.

٣- دراسة (Isimoya

2013) Bakarey & سعيت لكشف

العلاقة بين تمكين العاملين ورضا

العملاء في شركات التامين في

نيجيريا. حيث قام بقياس التمكين من

خلال أبعاده (معنى العمل، الكفاءة،

تقرير المصير/حرية، التأثير)،

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين ورضا العملاء.

٤- دراسة (Dehghani et al., 2014) تناولت كشف العلاقة بين التمكين وزيادة الاعمال وفعاليتها بالتطبيق على الموظفي التعليم في مدينة هرمزكان/ ايران، حيث قام بقياس التمكين من خلال أبعاده (معنى العمل، الكفاءة، تقرير المصير، التأثير)، وتوصلت إلى وجود علاقة مباشرة بين تمكين وزيادة الاعمال وفعاليتها.

٥- دراسة (Özarallı, 2015) هدفت إلى الكشف عن تأثير تمكين القيادات في تشجيع الابداع للموظفين بالتطبيق على قطاع التكنولوجيا والخدمات في تركيا، حيث قام بقياس التمكين من خلال أبعاده (معنى العمل، الكفاءة، تقرير المصير، التأثير) وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي لتمكين القيادات على ابداع الموظفين.

وبناء على ماسبق، فقد استقر رأى الباحث على أن يتناول تمكين الموارد البشرية من خلال الأبعاد الأربعة: معنى العمل، الكفاءة، الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية:

١- دراسة (Jaf et al.,2012) سعت إلى كشف تأثير نظم

الاستقلالية، التأثير، و ذلك على النحو التالي:

١- معنى العمل: يشير إلى مغزى الفرد في إنجاز المهمة او الهدف، إستناداً إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات الخاصة بالموظف (Hamid et al., 2013). كما أن معنى العمل يشير إلى شعور الموظف بأن عمله ذات مغزى (Özarallı, 2015).

٢- الكفاءة (القدرة): تشير إلى مستوى ثقة الموظف في قدراته ومهاراته اللازمة لاداء المهمة (Hamid et al., 2013). كما تعني ثقة الشخص في قدرته على اداء الوظيفة (Özarallı, 2015).

٣- الاستقلالية وحرية التصرف: تعني استقلالية الفرد لاتخاذ القرارات حول عمله (Chen,2011). كما يشير إلي استقلالية الموظف في تحديد كيفية أداء الوظيفة (Özarallı, 2015).

٤- التأثير: يشير إلى اعتقاد الفرد أنه يمكنه التأثير الحقيقي في النتائج التنظيمية (Chen,2011). وأنه يشير إلى شعور الفرد بأن له تأثير كبير على ما يحدثه في عمله (Özarallı, 2015).

المعلومات الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية على عينة من البنوك العراقية، حيث قام الباحثون بقياس الميزة التنافسية

وجود علاقة مباشرة بين مبادرات المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، كما توصلت إلى أن رضا العملاء وسمعة الشركة تلعب دور الوسيط بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، وتوصلت إلى وجود تأثير قوى لرضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية.

٤- دراسة (Ismail et al.,2014) سعت إلى التعرف على تأثير الكفاءة الادارية على جودة العلاقة والتي بدورها تؤثر على الميزة التنافسية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في اسواق التصدير، حيث قام الباحثون بقياس الميزة التنافسية من خلال أبعادها (تمايز الكلفة، تمايز المنتج، تمايز الخدمة)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الكفاءة الادارية والميزة التنافسية، ووجود علاقة إيجابية بين جودة العلاقة والميزة التنافسية، كما توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للكفاءة الادارية علي الميزة التنافسية، وتوصلت إلى أن متغير جودة العلاقة توسط العلاقة بين الكفاءة الادارية والميزة التنافسية. الشركات الصناعية وسط اليونان، حيث تم قياس الميزة التنافسية من خلال أبعادها (السعر او التكلفة، الجودة، الاعتمادية، ابتكار

من خلال أبعادها (التمايز، التكلفة، الابداع والابتكار، النمو، التحالفات)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية في البنوك.

٢- دراسة (Attiany, 2014) سعت للكشف عن أثر المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، حيث قام الباحث بقياس الميزة التنافسية من خلال أبعادها (قيادة التكلفة، التمايز، سرعة الاستجابة)، وقد توصلت الدراسة إلى أن المقارنة المرجعية لها تأثير كبير على تحقيق الميزة التنافسية.

٣- دراسة (El-Garaihy et al., 2014) هدفت إلى قياس أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية بالتطبيق على الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، حيث قام الباحثون بقياس الميزة التنافسية من خلال أبعادها (الأسعار او التكلفة، الجودة، الاعتمادية، الابتكار في المنتجات، الوقت)، وقد توصلت الدراسة إلى

٥- دراسة (Marinagi et al., 2014) سعت للكشف عن ممارسات تكنولوجيا المعلومات على بناء الميزة التنافسية بالتطبيق على

المنتجات، الوقت التسليم)، وقد اكدت نتائج الدراسة على الدور الحاسم للممارسات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات على بناء الميزة التنافسية.

وبناء على ما سبق فقد استقر الباحث على أن يتناول الميزة التنافسية من خلال الأبعاد الثلاثة: الكلفة، الجودة، المرونة، حيث كانت محل اتفاق بين الباحثين و ذلك على النحو التالي:

١ - الكلفة: تشير إلى كل من التكاليف المباشرة وغير المباشرة، الثابتة او المتغيرة، وقصيرة او طويلة الاجل (Abou-moghli et al.,2012).

٢ - الجودة: تشير إلى مجموعة من خصائص المنتج أو الخدمة والمهمة المحددة في مرحلة التصميم الوظيفي ومنها الجمالية الهادفة إلى إقناع الزبون وحثه على الشراء وتكراره (البستنجي، ٢٠١٤).

٣ - المرونة: تشير إلى قدرة العمليات على التحول من منتج واحد إلى آخر، او من عميل إلى آخر باقل تكلفة او تأثير، وأكد على أن مرونة المنتج هي القدرة على تتبع التغيرات في اذواق وإحتياجات وتوقعات المستهلكين وذلك لاجراء التغيرات في تصميم المنتجات، اما مرونة الحجم فأنها

تعني قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في الطلب على المنتجات (Abou-moghli et al.,2012).

ثالثاً: أهمية الدراسة.

يمكن توضيح أهمية الدراسة على المستوي العلمي والعملية وكما يلي:

أ- الأهمية العلمية :

١ - تناولت الدراسة مفهومي معاصرين (إلى حد ما) وهما : التمكين، والميزة التنافسية، في محاولة للمساهمة في سد الفجوة العلمية الموجودة وذلك من خلال تاصيل هذه المفاهيم والقاء الضوء على أبعاد هذه المتغيرات.

٢ _ توجيه انظار الباحثين لمزيد من الدراسات في مجال التمكين و الميزة التنافسية.

٣ _ توضيح العلاقة المفترضة بين أبعاد التمكين، وأبعاد الميزة التنافسية

ب_ الأهمية العملية:

١ - يمكن أن تساهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة في مساعدة المنظمات على تمكين العاملين، ومعرفة سبل تحقيقه، وإزالة معوقاته، والتي تساعد شركات الاتصالات بسرعة الاستجابة لتغيرات في طلبات العملاء، كما انها يودي الى زيادة الانتاجية للمنظمات.

٢- تعريف القائمين على إدارة

المنظمات أثر تمكين الموارد

البشرية على تحقيق الميزة

التنافسية، الامر الذي قد يدفعهم

الى اعادة النظر في بعض السياسات المتبعة.

٣- تطوير الأساليب الادارية

رابعاً: مشكلة الدراسة: لتحديد

وتوضيح معالم المشكلة قام الباحث

بإجراء دراسة استطلاعية* باستخدام

قائمة استقصاء ميدئية لعينة من

(٤٠) مفردة من العاملين في عدد من

الشركات في محافظة أربيل، والذين

يمثلون مجتمع الدراسة، وذلك

لاستطلاع آرائهم في متغيرات

الدراسة، ويوضح الجدول رقم (١)

نتائج الدراسات الاستطلاعية.

وبناءً على الدراسة الاستطلاعية

يمكن صياغة مشكلة البحث على

النحو التالي:

المستخدمة في المنظمات لتمكين الموارد البشرية والتركيز لتحقيق الميزة التنافسية.

إنخفاض مستوى الاهتمام بتحقيق

الميزة التنافسية في الشركات

محل الدراسة والذي قد يرجع

جانباً منه إلى القصور في تمكين

الموارد البشرية وهو الأمر الذي

يقود إلى التساؤلات التالية :

١- هل يوجد اختلاف معنوي بين

اراء العاملين فيما يتعلق بابعاد

بالتمكن وأبعاد الميزة التنافسية.

٢- هل توجد علاقة ارتباط معنوية

بين تمكين الموارد البشرية والميزة

التنافسية.

٣- هل هناك تأثير معنوي لابعاد

تمكين الموارد البشرية على الميزة

التنافسية

جدول (١) نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية على اساس احتساب المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة						
البيان	أعلى من المتوسط الحسابي		المتوسط الحسابي		أقل من المتوسط الحسابي	
	عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات	النسبة %
التمكين						
المعنى من العمل	١٠	٢٥%	٩	٢٢.٥%	٢١	٥٢.٥%
الكفاءة	١٣	٣٢.٥%	١٢	٣٠%	١٥	٣٧.٥%
الاستقلالية	١١	٢٧.٥%	١١	٢٧.٥%	١٨	٤٥%
التأثير	١٣	٣٢.٥%	١٥	٣٧.٥%	١٢	٣٠%
الميزة التنافسية						
الكلفة	١٣	٣٢.٥%	١١	٢٧.٥%	١٦	٤٠%
الجودة	١٤	٣٥%	١٢	٣٠%	١٤	٣٥%
المرونة	١١	٢٧.٥%	٩	٢٢.٥%	٢٠	٥٠%
وقت التسليم	١٢	٣٠%	١٠	٢٥%	١٨	٤٥%
الابداع/الابتكار	٨	٢٠%	١٢	٣٠%	٢٠	٥٠%

المصدر : من أعداد الباحث في ضوء نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية

* تم توزيع قوائم الاستقصاء في الفترة ما بين

٢٠١٤/٨/٣ و حتى ٢٠١٤/٨/١٢ على عينة

مكونة من (٤٠) مفردة من العاملين في

الشركات محل الدراسة و الذين يعملون ضمن

حدود محافظة اربيل/العراق.

خامساً: أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١- تحديد ما اذا كان هناك اختلاف معنوي بين اراء العاملين فيما يتعلق التمكين وأبعاد الميزة التنافسية.

- ٢- الكشف عن طبيعة العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية.
- ٣- تحديد تأثير أبعاد تمكين الموارد البشرية على الميزة التنافسية.

سادساً: فروض الدراسة.

وفي ضوء مشكلة الدراسة، وأهدافها تسعى الدراسة إلى التحقق من مدى صحة الفروض التالية :

- ١- لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد التمكين وأبعاد الميزة التنافسية.
- ٢- لا توجد علاقة ارتباطية بين تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية.

- ٣- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد التمكين على أبعاد الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة) ، ويتفرع من هذه الفروض الفرعية التالية:
 - ١/٣- لا يوجد تأثير معنوي لابعاد تمكين الموارد البشرية على الكلفة.
 - ٢/٣- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد تمكين الموارد البشرية على الجودة.
 - ٣/٣- لا يوجد تأثير معنوي لابعاد تمكين الموارد البشرية على المرونة.

سابعاً: أسلوب الدراسة:

لإتمام الدراسة اعتمد الباحث على الأسلوبين التاليين :

أ- الدراسة النظرية :

وتشمل الاطلاع على المراجع العربية والاجنبية من الكتب، والدوريات والبحوث، والرسائل التي تناولت موضوعي التمكين والميزة التنافسية، بما يمكن الباحث من إعداد الإطار النظري للدراسة . وكذلك الاطلاع على السجلات، والدوريات

والاحصائيات الخاصة بالمجتمع محل الدراسة .

ب- الدراسة الميدانية :

وذلك عن طريق جمع البيانات الأولية من مجموعة من الشركات في محافظة أربيل وتحليلها لاختبار مدى صحة فروض الدراسة، وذلك عن طريق تصميم قائمة استقصاء مكونة من (٣٦) عبارة، حيث (١٢) عبارة لقياس تمكين الموارد البشرية، و (٢٤) عبارة لقياس الميزة التنافسية في المنظمات محل الدراسة.

خلال ابعادها (الكلفة، الجودة، المرونة).
عاشراً: الاساليب الاحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة: سوف يستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية للتحقق من مدى صحة فروض الدراسة:
 ١- أسلوب تحليل التباين: لمعرفة درجة تباين آراء العاملين حول تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية في محل الدراسة.
 ٢- معامل ارتباط بيرسون : لقياس علاقة الارتباط بين التمكين، والميزة التنافسية مع تحديد نوع العلاقة وقوتها.
 ٣- تحليل الإنحدار المتعدد : لقياس أثر أبعاد التمكين على أبعاد الميزة التنافسية.

العاملين فيما يتعلق بأبعاد التمكين وأبعاد الميزة التنافسية

"

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات والذين يعملون ضمن حدود محافظة أربيل، ويتمثل **عينة الدراسة في جميع العاملين** في شركة الاتصالات في محافظة أربيل حيث يبلغ عددهم (٢٥٢) موظفاً، والتي تم توجيههم أسئلة الدراسة وذلك لمعرفة آرائهم حول متغيرات الدراسة.

تاسعاً: متغيرات الدراسة: تتمثل

متغيرات الدراسة بتمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية، حيث يقوم الباحث بدراسة متغير تمكين الموارد البشرية من خلال أبعاده (معنى العمل، والكفاءة، الاستقلالية، التأثير)، كما يقوم بدراسة متغير الميزة التنافسية من

حادي عشر: نتائج الدراسة التطبيقية:

الفرض الأول: " لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء

جدول (٢)

استجابات عينة الدراسة حول أبعاد تمكين الموارد البشرية وقيمة (كا) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الابعاد	البيانات											
	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		كا	مستوى دلالتها	الأهمية النسبية	الرتبة
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
معنى العمل	٢٩.٧	١٠١	٤٢.٩	٤٩	٢٠.٩	١٣	٥.٤	٣	١٦٤.٢	٠.٠١	٧٨.٨١	٢
الكفاءة	٤٦.٥	٩٦	٤٠.٨	٢٤	١٠.٢	٥	٢.٠	١	١٦٦.٨	٠.٠١	٨٦.١٩	١
الاستقلالية	٢١.٩	٩١	٣٨.٤	٦٢	٢٦.٤	٢٥	١٠.٧	٦	١٠٥.٥	٠.٠١	٧٣.٣٩	٣
التأثير	١٧.١	٧٨	٣٣.١	٦٨	٢٨.٨	٣٧	١٥.٨	١٢	٦٧.١	٠.٠١	٦٧.٩٧	٤

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي.

حيث جاءت قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١). باستثناء بعد الكفاءة فكانت الفروق فيه لصالح البديل (موافق بشدة) حيث جاءت قيمة (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١).

يتضح من نتائج جدول (٢) ما يأتي: جاءت استجابات المستقصين حول أبعاد تمكين الموارد البشرية بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد لصالح البديل (موافق)

جدول (٣)

استجابات المستقصين حول أبعاد الميزة التنافسية وقيمة (كا^٢) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

البيانات	الايعاد	البيانات												
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١	٧٤	٣١.٤	١٠.٧	٤٥.٢	٤٣	١٨.٤	٩	٤.٠	٣	١.١	١٣٩	٠.٠١	٨٠.٣٤	١
٢	٥٣	٢٢.٦	١٠.٠	٤٢.٢	٦٢	٢٦.٤	١٦	٦.٩	٤	١.٩	١٣٨	٠.٠١	٧٥.١٧	٢
٣	٥١	٢١.٧	١٠.٠	٤٢.٥	٦٤	٢٧.٠	١٧	٧.٠	٤	١.٨	١٤٦	٠.٠١	٧٥	٣

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي.

فيما يتعلق بأبعاد التمكين وأبعاد الميزة التنافسية " .
الفرض الثاني: " لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية " .
يتفرع من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية الآتية:
الفرض الفرعي الأول: " لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين معنى العمل كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية "

يتضح من نتائج جدول (٣) ما يأتي: جاءت استجابات المستقصين حول أبعاد الميزة التنافسية بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد لصالح البديل (موافق) حيث جاءت قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١).

- ومن خلال ما سبق يمكن للباحث أن يرفض الفرض الصفري الأول ويقبل الفرض البديل بأنه " يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين

جدول (٤)

قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) بين معنى العمل والميزة التنافسية المرتبط بها

الدرجة الكلية للميزة التنافسية	المرونة	الجودة	الكلفة	معنى العمل	المتغير
				١	معنى العمل
			١	**٠.١٨٩	الكلفة
		١	**٠.٥٢١	**٠.٣١٠	الجودة
	١	**٠.٦٩٨	**٠.٣٩٠	**٠.٢٦٥	المرونة
١	**٠.٨٣٠	**٠.٨٤٠	**٠.٦٤٤	**٠.٢٨٢	الدرجة الكلية للميزة التنافسية

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

- يتضح من نتائج جدول (٤) مايلي:
- ١- توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين معنى العمل والميزة التنافسية حيث جاءت قيم معامل بيرسون (٠.٢٨٢) بين معنى العمل كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية.
- ٢- تراوحت قيم معامل بيرسون من (٠.١٨٩) و (٠.٣١٠) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهي معاملات ارتباط ضعيفة وتدل على وجود علاقة ارتباط غير مهمة بين معنى العمل وبعدي الكلفة والابتكار، وعلاقة ارتباط ضعيفة بين معنى العمل وباقي أبعاد الميزة التنافسية والدرجة الكلية.
- ومن ثم يرفض الباحث الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل الذي ينص على "توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين معنى العمل كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية" الفرض الفرعي الثاني: "لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين الكفاءة كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية"

جدول (٥)

قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) بين الكفاءة والميزة التنافسية المرتبط بها

الدرجة الكلية للميزة التنافسية	المرونة	الجودة	الكلفة	الكفاءة	المتغير
				١	الكفاءة
			١	**٠.٢٤١	الكلفة
		١	**٠.٥٢١	**٠.٣٢٠	الجودة
	١	**٠.٦٨٩	**٠.٣٩٠	**٠.٢١١	المرونة
١	**٠.٨٣٠	**٠.٨٤٠	**٠.٦٤٤	**٠.٣٢٥	الدرجة الكلية للميزة التنافسية

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج جدول (٥) ما يلي:
 ١- توجد علاقة إرتباط موجبة دالة إحصائياً بين الكفاءة والميزة التنافسية حيث جاءت قيم معامل بيرسون (٠.٣٢٥) بين الكفاءة كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية.
 ٢- تراوحت قيم معامل بيرسون من (٠.٢١١) و (٠.٣٢٠) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠١) وهي معاملات إرتباط ضعيفة وتدل على وجود علاقة

إرتباط ضعيفة بين الكفاءة وأبعاد الميزة التنافسية والدرجة الكلية. ومن ثم يرفض الباحث الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل الذي ينص على " توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين الكفاءة كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية " • الفرض الفرعي الثالث: " لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين الاستقلالية كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية "

جدول (٦)

قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) بين الاستقلالية والميزة التنافسية المرتبط بها

الدرجة الكلية للميزة التنافسية	المرونة	الجودة	الكفاءة	الاستقلالية	المتغير
				١	الاستقلالية
			١	**٠.٢٩٤	الكفاءة
		١	**٠.٥٢١	**٠.٢٨١	الجودة
	١	**٠.٦٩٨	**٠.٣٩٠	**٠.٢٢٤	المرونة
١	**٠.٨٣٠	**٠.٨٤٠	**٠.٦٤٤	**٠.٢٨٥	الدرجة الكلية للميزة التنافسية

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج جدول (٦) مايلي:
 ١- توجد علاقة إرتباط موجبة دالة إحصائياً بين الاستقلالية والميزة التنافسية حيث جاءت قيم معامل بيرسون (٠.٢٨٥) بين الاستقلالية كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية.
 ٢- تراوحت قيم معامل بيرسون من (٠.٢٢٤) و (٠.٢٩٤) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوي دلالة

(٠.٠١) وهي معاملات إرتباط ضعيفة وتدل على وجود علاقة إرتباط ضعيفة بين الكفاءة وأبعاد الميزة التنافسية والدرجة الكلية. ومن ثم يرفض الباحث الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل الذي ينص على " توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين الاستقلالية كأحد أبعاد تمكين

الموارد البشرية والميزة
التنافسية "

الإحصائية بين التأثير كأحد
أبعاد تمكين الموارد البشرية
والميزة التنافسية "

- الفرض الفرعى الرابع: " لا
توجد علاقة لها دلالتها

جدول (٧)

قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) بين التأثير والميزة التنافسية المرتبط بها

الدرجة الكلية للميزة التنافسية	المرونة	الجودة	الكلفة	التأثير	المتغير
				١	التأثير
			١	**٠.١٧٩	الكلفة
		١	**٠.٥٢١	**٠.٢٠٥	الجودة
	١	**٠.٦٨٩	**٠.٣٩٠	**٠.٢٢٤	المرونة
١	**٠.٨٣٠	**٠.٨٤٠	**٠.٦٤٤	**٠.٢٣٥	الدرجة الكلية للميزة التنافسية

يتضح من نتائج جدول (٧)
مايلي:

- لها دلالتها الإحصائية بين التأثير كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية " ومن خلال الفروض الأربعة الفرعية سالفة الذكر يمكن للباحث أن يرفض الفرض الصفري الأول بصفة عامة ويقبل الفرض البديل بأنه " توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية ". الفرض الثالث: " لا يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد تمكين الموارد البشرية على أبعاد الميزة التنافسية ". يتفرع من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية الآتية:
- الفرض الفرعى الأول (١/٣): " لا يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد تمكين الموارد البشرية على الكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية ".

- ١- توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين التأثير والميزة التنافسية حيث جاءت قيم معامل بيرسون (٠.٢٣٥) بين التأثير كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية.
- ٢- تراوحت قيم معامل بيرسون من (٠.١٧٩) و (٠.٢٢٤) وهى قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهى معاملات ارتباط ضعيفة وتدل على وجود علاقة ارتباط غير مهمة بين التأثير وبعدى الكلفة والابتكار، وعلاقة ارتباط ضعيفة بين الكفاءة وباقي أبعاد الميزة التنافسية والدرجة الكلية.
- ومن ثم يرفض الباحث الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل الذى ينص على " توجد علاقة

جدول (٨)

تحليل الانحدار للمتغيرات المستقلة (أبعاد تمكين الموارد البشرية) على المتغير التابع (الكلفة)

المنبئات	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S. R)	Beta بيتا	R ²	constant	قيمة ت	مستوى الدلالة
المنبئ الأول	الاستقلالية	٠.٣٤٢	٠.٠٧٣	٠.٢٩٤	٠.٠٩	١٦.٣٢٥	٤.٧٠٢	٠.٠١
المنبئ الثاني	الاستقلالية	٠.٢٧٥	٠.٠٧٨	٠.٢٣٦	٠.١١	١٤.٠٦١	٣.٥٢٤	٠.٠١
	الكفاءة	٠.٢٣٢	٠.١٠٤	٠.١٥٠				

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من نتائج جدول (٨):

بمقدار ١١% في تفسير التباين في الكلفة، وهو ما يعنى أن النسبة المتبقية (٨٩%) من حجم التغيرات في المتغير التابع تفسرها متغيرات أخرى لايتضمنها النموذج الانحدارى الحالى، فضلاً عن الاخطاء العشوائية. وبذلك يمكن للباحث أن يرفض الفرض الصفرى ويقبل الفرض البديل (١/٣) بأنه " يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد تمكين الموارد البشرية على الكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية".

• الفرض الفرعى الثانى (٢/٣): " لا يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد تمكين الموارد البشرية على الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية".

- بالنسبة للمنبئ الأول: يمكن التنبؤ بالكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية من الاستقلالية كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية بنسبة ٩%، أو بمعنى آخر أن الاستقلالية تسهم بمقدار ٩% فى تفسير التباين الكلى فى الكلفة، وهو ما يعنى أن النسبة المتبقية (٩١%) من حجم التغيرات فى المتغير التابع تفسرها متغيرات أخرى لايتضمنها النموذج الانحدارى الحالى، فضلاً عن الاخطاء العشوائية.

- بالنسبة للمنبئ الثانى: يمكن التنبؤ بالكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية من الاستقلالية والكفاءة كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية بنسبة ١١%، أو بمعنى آخر أن الاستقلالية والكفاءة يُسهمان

جدول (٩)

تحليل الانحدار للمتغيرات المستقلة (أبعاد تمكين الموارد البشرية) على المتغير التابع (الجودة)

المنبئات	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S. R)	Bet a بيتا	R ²	constant	قيمة ت	مستوى الدلالة
المنبئ الأول	الكفاءة	٠.٥٥٨	٠.١٠٨	٠.٣٢٠	٠.١٠	١١.٦٢٨	٥.١٦٦	٠.٠١
المنبئ الثاني	الكفاءة	٠.٣٨٤	٠.١٢٣	٠.٢٢٠	٠.١٣	١٠.٤٢٦	٣.١٢٨	٠.٠١
	معنى العمل	٠.٢٩٢	٠.١٠٢	٠.٢٠١				
المنبئ الثاني	الكفاءة	٠.٢٩٣	٠.١٢٧	٠.١٦٨	٠.١٦	٩.٦٠٠	٢.٣١٠	٠.٠٥
	معنى العمل	٠.٢٦٠	٠.١٠٢	٠.١٧٩				
	الاستقلالية	٠.٢١٧	٠.٠٨٧	٠.١٦٥				

التغيرات في المتغير التابع تفسرها متغيرات أخرى لا يتضمنها النموذج الانحداري الحالي، فضلاً عن الأخطاء العشوائية.

- بالنسبة للمنبي الثالث: يمكن التنبؤ بالجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية من الكفاءة ومعنى العمل والاستقلالية كأبعاد لتمكين الموارد البشرية بنسبة ١٦%، أو بمعنى آخر أن الكفاءة ومعنى العمل والاستقلالية تُسهم بمقدار ١٦% في تفسير التباين في الجودة، وهو ما يعني أن النسبة المتبقية (٨٤%) من حجم التغيرات في المتغير التابع تفسرها متغيرات أخرى لا يتضمنها النموذج الانحداري الحالي، فضلاً عن الأخطاء العشوائية.

وبذلك يمكن للباحث أن يرفض الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل (٢/٣) بأنه " يوجد تأثير

يتضح من نتائج جدول (٩):

- بالنسبة للمنبي الأول: يمكن التنبؤ بالجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية من الكفاءة كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية بنسبة ١٠%، أو بمعنى آخر أن الكفاءة تسهم بمقدار ١٠% في تفسير التباين الكلي في الجودة، وهو ما يعني أن النسبة المتبقية (٩٠%) من حجم التغيرات في المتغير التابع تفسرها متغيرات أخرى لا يتضمنها النموذج الانحداري الحالي، فضلاً عن الأخطاء العشوائية.

- بالنسبة للمنبي الثاني: يمكن التنبؤ بالجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية من الكفاءة ومعنى العمل كأبعاد تمكين الموارد البشرية بنسبة ١٣%، أو بمعنى آخر أن الكفاءة ومعنى العمل يُسهمان بمقدار ١٣% في تفسير التباين في الجودة، وهو ما يعني أن النسبة المتبقية (٨٧%) من حجم

دلالة إحصائية لأبعاد تمكين
الموارد البشرية على المرونة
كأحد أبعاد الميزة التنافسية"

له دلالة إحصائية لأبعاد تمكين
الموارد البشرية على الجودة
كأحد أبعاد الميزة التنافسية "

• الفرض الفرعى
الثالث (٣/٣): " لا يوجد تأثير له

جدول (١٠)

تحليل الانحدار للمتغيرات المستقلة (أبعاد تمكين الموارد البشرية) على المتغير التابع (المرونة)

المنبئات	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S. R)	Beta بيتا	R ²	constant	قيمة ت	مستوى الدلالة
المنبئ الأول	معنى العمل	٠.٣٦٠	٠.٠٨٦	٠.٢٦٥	٠.٠٧	١٤.٤٩٦	٤.٢٠٣	٠.٠١
المنبئ الثانى	معنى العمل	٠.٣١٤	٠.٠٨٦	٠.٢٣١	٠.١٠	١٢.٩٣٣	٣.٦٥٢	٠.٠١
	التأثير	٠.٢٠٦	٠.٠٧٢	٠.١٨٠				

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي.

معنى العمل والتأثير يُسهمان
بمقدار ١٠% فى تفسير التباين
فى المرونة، وهو ما يعنى أن
النسبة المتبقية (٩٠%) من حجم
التغيرات فى المتغير التابع
تفسرها متغيرات أخرى لا
يتضمنها النموذج الانحدارى
الحالى، فضلاً عن الاخطاء
العشوائية.

وبذلك يمكن للباحث أن يرفض
الفرض الصفري ويقبل الفرض
البديل (٣/٣) بأنه " يوجد تأثير له
دلالة إحصائية لأبعاد تمكين
الموارد البشرية على المرونة
كأحد أبعاد الميزة التنافسية "

ومن خلال الفروض الفرعية
للفرض الرئيسى الثالث يمكن
للباحث أن يرفض الفرض
الصفري الأول ويقبل الفرض

يتضح من نتائج جدول (١٠):
- بالنسبة للمنبئ الأول: يمكن
التنبؤ بالمرونة كأحد أبعاد الميزة
التنافسية من معنى العمل كأحد
أبعاد تمكين الموارد البشرية
بنسبة ٧%، أو بمعنى آخر أن
معنى العمل يسهم بمقدار ٧% فى
تفسير التباين الكلى فى المرونة،
وهو ما يعنى أن النسبة المتبقية
(٩٣%) من حجم التغيرات فى
المتغير التابع تفسرها متغيرات
أخرى لا يتضمنها النموذج
الانحدارى الحالى، فضلاً عن
الايخطاء العشوائية.

- بالنسبة للمنبئ الثانى: يمكن
التنبؤ بالمرونة كأحد أبعاد الميزة
التنافسية من معنى العمل والتأثير
كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية
بنسبة ١٠%، أو بمعنى آخر أن

البديل بأنه " يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد تمكين الموارد البشرية على أبعاد الميزة تاسعاً: النتائج و التوصيات:

أ- النتائج:

لقد توصلت الدراسة الى العديد من الاستنتاجات و التي يمكن عرضها على النحو التالي:

١- يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد التمكين وأبعاد الميزة التنافسية

جاءت استجابات عينة الدراسة حول أبعاد تمكين الموارد البشرية بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد لصالح البديل (موافق) ، باستثناء بعد الكفاءة فكانت الفروق فيه لصالح البديل (موافق بشدة). كما جاءت استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الميزة التنافسية بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد لصالح البديل (موافق) حيث جاءت قيم (كا) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١).

٢- توجد علاقة لها دلالتها

الإحصائية بين تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية.

حيث توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية، حيث تراوحت قيم معامل بيرسون بين (٠.١٧٩)

التنافسية ". وهذا ما يتفق مع دراسة الذهب (٢٠٠٤)، كما يتفق مع دراسة (kahreh et al.2011). و (٠.٣٢٠)، وجاءت قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠.١٧٩) بين التأثير و الكلفة، كما جاءت (٠.٣٢٠) بين الكفاءة و الجودة. ٣- وجود علاقة لها دلالتها الإحصائية بين معنى العمل كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية.

حيث توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين معنى العمل كأحد ابعاد تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية حيث جاءت قيم معامل بيرسون (٠.٢٨٢) بين معنى العمل من العمل كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية ، وتراوحت قيم معامل بيرسون بين (٠.١٨٩) و (٠.٣١٠)، وجاءت قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠.١٨٩) بين معنى العمل و الجودة، كما جاءت (٠.٣١٠) بين معنى العمل و الجودة.

٤- توجد علاقة لها دلالتها

الإحصائية بين الكفاءة كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية.

حيث توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين الكفاءة كأحد ابعاد تمكين

الموارد البشرية والميزة التنافسية حيث جاءت قيم معامل بيرسون (٠.٣٢٥) بين الكفاءة كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية ، و تراوحت قيم معامل بيرسون بين (٠.٢١١) و (٠.٣٢٠)، وجاءت قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠.٢١١) بين الكفاءة و المرونة، كما جاءت (٠.٣٢٠) بين الكفاءة و الجودة.

٥-توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين الاستقلالية كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية.

حيث توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين الاستقلالية كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية حيث جاءت قيم معامل بيرسون (٠.٢٨٥) بين الاستقلالية كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية ، وتراوحت قيم معامل بيرسون بين (٠.٢٠٧) و (٠.٢٩٤)، وجاءت قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠.٢٠٧) بين الاستقلالية و المرونة، كما جاءت (٠.٢٩٤) بين الاستقلالية و الكفاءة.

٦-توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين التأثير كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية.

حيث توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين التأثير كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية حيث جاءت قيم معامل بيرسون (٠.٢٣٥) بين التأثير كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية.، وتراوحت قيم معامل بيرسون بين (٠.١٧٩) و (٠.٢٢٤)، وجاءت قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠.١٧٩) بين التأثير و الكفاءة، كما جاءت (٠.٢٢٤) بين التأثير و المرونة.

٧-يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد تمكين الموارد البشرية على أبعاد الميزة التنافسية.

٨-يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد تمكين الموارد البشرية على الكفاءة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

حيث توصل الباحث إلى وجود تأثير لاستقلالية كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية على الكفاءة كأحد أبعاد الميزة التنافسية بمقدار ٩%، كما توصل إلى أن الاستقلالية والكفاءة تؤثر في الكفاءة كأحد أبعاد الميزة التنافسية بمقدار ١١%.

٩-يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد تمكين الموارد البشرية على الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

على المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

حيث توصل الباحث إلى وجود تأثير لمعني العمل كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية على المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية بمقدار ٧%، كما توصل إلى أن معني العمل والتأثير كأبعاد تمكين الموارد البشرية تؤثر في المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية بمقدار ١٠%.

حيث توصل الباحث إلى وجود تأثير للكفاءة كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية على الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية بمقدار ١٠%، كما توصل إلى أن معني العمل والكفاءة تؤثر في الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية بمقدار ١٣%، وتوصل إلى أن معني العمل والكفاءة والاستقلالية تؤثر في الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية بمقدار ١٦%.

١٠- يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد تمكين الموارد البشرية

ب- التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها الدراسة يمكن للباحث أن يقدم مجموعة من التوصيات و كما يلي:

١- وضع استراتيجيات لتمكين الموظفين واستخدام الأساليب الحديثة في مجال صنع واتخاذ القرار واليات التنفيذ، وذلك عن طريق فتح دورات تدريبية بشكل مستمر للعاملين حول الأساليب الحديثة في الإدارة والخطوات العلمية لاتخاذ القرار .

٢- تغيير الهيكل التنظيمي في الشركات من الهيكل التنظيمي الراسي الى الهيكل التنظيم الأفقي، الذي يدعم المزيد من المشاركة و الحرية و تمكين العاملين. وذلك عن طريق زيادة الاتصالات بين

العاملين و الروساء، و الابتعاد عن المركزية، و تقسيم العمل.
٣- ازالة العوائق التي تقف امام تمكين العاملين، وذلك من خلال ثقافة المنظمة ينطوى على الكثير من الانشطة مثل نقل السلطة وقبول السلطة مع المسؤولية واتخاذ القرار المستقل من قبل المرؤسين.

٤- دعم الادارة العليا لتبني استراتيجية التمكين، وذلك من خلال تحفز الموظفين مما يجعلهم يشعرون بأنهم يعملون في بيئة ملائمة ومريحة،

٥- تشجيع العمل الجماعي في المنظمة، وذلك عن طريق زيادة فرق العمل ذاتية، واعطاء المكافأة على اساس فرق العمل و

- ليس على اساس الاشخاص او الموظفين.
- ٦- توفير ومشاركة المعلومات، و يكون ذلك من خلال السماح للموظفين التعرف على وضع المنظمة وتحليلها، ومشاركة المعلومات ببناء مع الثقة في المنظمة، وكسر التفكير الهرمي التقليدي، وزيادة شعور الموظفين بالمسؤولية.
- ٧- تدعيم الاستقلالية و الحرية داخل المنظمة، و ذلك من خلال تفويض السلطة للعاملين.
- ٨- زيادة الثقة بين العاملين والادارة، حيث يجب على الادارة أن تشعر العاملين بثقتها في قدراتهم ومهاراتهم وأن ترسخ لديهم أن المديرين يقفون إلى جانبهم.
- ٩- تشجيع العاملين والادارة على تقبل فكرة التمكين وأهميته في نجاح الشركة، وأعطاء الموظفين فكرة وافية على تمكين وجعلهم على بيئة من المسؤوليات الاضافية التي تحول لهم وأداء الأنشطة بفعالية وكفاءة وجعل عملية التمكين مقبولاً.
- ١٠- تطوير كفاءات الموظفين التي يتم تمكينهم، وذلك من خلال تدريب الموظفين التي يتم تمكينهم وذلك لتطوير كفاءتهم بحيث يكون على اعلى مستوى من الاداء في مجال العمل الجديد.
- ١١- افساح الفرصة الحقيقية والفعال امام الموظفين للمشاركة في عملية صنع القرار، واخذ رأيهم بعين الاعتبار، وذلك عن طريق عمل موتمرات للتعرف على اراء الموظفين حول طرق سير العمل في المنظمة واستخدام الادارة بالاهداف لمشاركة الجميع في تحديد الاهداف.
- ١٢- ضرورة اهتمام ادارة الشركات بالجوانب المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية وطرق والاساليب التي يجب اتباعها لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستخدام الامثل لما تملكه من الموارد البشرية و المالية و المعلوماتية.
- ١٣- العمل على تخفيض التكاليف مما يساعد على تحقيق الميزة التنافسية، وذلك عن طريق القيام بالبحوث و التطوير التي يودي الى خفض التكاليف، والاعتماد على نظام مراقبة التكاليف.
- ١٤- زيادة اهتمام الشركة بالابداع و الابتكار، و ذلك من خلال افساح مجال للموظفين لطرح الافكار الابداعية لديهم، و متابعة الشركة للتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والاعمال، وفتح ادارة او قسم خاص بالبحث عن الافكار الابداعية.

مستمر ومعرفة المزايا التنافسية الجديدة التي تطرحها الشركة، ويكون ذلك من خلال زيادة الاستخبارات التسويقية لمعرفة المعلومات حول المنافسين ومحاولة الاستباق الى الاسواق.

ج- مقترحات البحوث المستقبلية:

١- تطبيق هذه الدراسة في قطاعات اخرى غير شركات الاتصالات.

٢- دراسة تأثير الصفات الشخصية للموظف على تمكين العاملين.

٣- دراسة مقارنة بين التمكين في المؤسسات الحكومية والمؤسسات الخاصة.

٤- دراسة الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية.

١٥- التعرف على آراء العملاء حول المنتج التي تقدمها الشركة، وذلك من خلال بريد الكتروني او صفحة في مواقع التواصل الاجتماعي، والتعرف على الخصائص التي يريدها العميل من المنتج و تحقيقها و معرفة الخصائص التي لا يريدها او لايعجبها من المنتج وتحقيق رغباتها.

١٦- ضرورة قيام الشركات بالمقارنة المستمرة مع الشركات المنافسة و غيرها من الشركات العاملة في القطاع وذلك لمواكبة التطورات الحاصل في بيئة الاعمال، و ذلك عن طريق زيادة البحوث التسويقية التي يقوم بها الشركة.

١٧- ضرورة قيام الشركة بجمع المعلومات عن المنافسين بشكل

السعودية، العدد ٣١، ص ١٨٧ - ٢٣٤.

• الخشالي، شاكر جار الله و الزغبي، حسن علي و القطب، محيي الدين (٢٠١١) أثر التمكين الاداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين. مؤتة للبحوث و الدراسات العلوم الانسانية و الاجتماعية - الاردن، مجلد ٢٦، عدد ٥، ص ٦١-١٠٠.

مراجع الدراسة:

اولاً: المراجع العربية:

• البستنجي، غالب محمد (٢٠١٤) أثر استخدام المزيج التسويقي الخدمي ذي الصبغة الاسلامية على بناء الميزة التنافسية في شركة الاتصالات السعودية. مجلة جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية - العلوم الانسانية و الاجتماعية -

والاقتصاد، جامعة بغداد،
العراق.

• صديق، محمد جلال سليمان
(٢٠١٤) نظرية التنظيم في
ضوء الاتجاهات الحديثة.
الطبعة الثانية.

• صورية، معموري و هجيرة ،
الشيخ (٢٠١٠) محددات و
عوامل نجاح التنافسية في
المؤسسة. الملتقى الدولي الرابع
للمنافسة والاستراتيجيات
التنافسية للمؤسسة الصناعية
خارج قطاع المحروقات في
الدول العربية- الجزائر، ص
٢٢-١.

- Abou Moghli, A. A., AL
Abdullah, G. M., AL
muala, A., (2012) Impact
of innovation on realizing
competitive advantage in
banking sector in Jordan.
**American Academic &
Scholarly Research
Journal**. Vol. 4, No. 5.
- Attiany, M., S. (2014)
Competitive Advantage
Through Benchmarking:
Field Study of Industrial
Companies Listed in
Amman Stock Exchange.
**Journal of Business
Studies Quarterly** , Vol.
5, No. 4 ,pp. 41 -52.

• الخشروم، محمد، و دره، عمر
(٢٠١١) دور التمكين في
تحول المصارف الى منظمات
متعلمة دراسة حالة على
المصرف التجاري بمدينة
حلب. مجلة جامعة الملك
سعود، الرياض، المجلد ٢٢،
العدد ١، ص ٣١-٦٥.

• الذهب، ياسر محمد عبدالله،
(٢٠٠٤) إستراتيجية التمكين
وأثره في الميزة التنافسية
دراسة لأراء عينة من العاملين
في بعض المصارف اليمنية،
رسالة ماجستير (غير
منشورة)، كلية الإدارة
ثانياً: المراجع الاجنبية:

- Chen, K.P. (2011) A study
on the impact of
empowerment on
employee performance in
the automotive industry in
malaysia. Dissertation
Master's of Human
Resource Managementg,
Centre for Graduate
Studies, Open University
Malaysia.
- Dehghani, S., Gharooni,
A., & Arabzadeh, A.
(2014) Staff
empowerment,
Entrepreneurial behaviors
and organizational
efficiency in Iranian
headquarter education.

- Procedia-Social and Behavioral Sciences.** Vol. 109, No.8, pp.1130-1141.
- El-Garaihy, W. H., Mobarak, A. M., & Albahussain, S. A. (2014) Measuring the impact of corporate social responsibility practices on competitive advantage: a mediation role of reputation and customer satisfaction. **International Journal of Business and management.** Vol.9, No.5, pp.109 – 124.
 - Elnaga, A. A., & Imran, A. (2014) The impact of employee empowerment on job satisfaction. **American Journal of Research Communication.** Vol.2, No.1, pp.13-26.
 - Hamid, S. F., Nordin, N., Adnan, A. A., & Sirun N. (2013) A study on primary school teacher' organizational commitment and psychological empowerment in the district of Klang. **Procedia-Social and Behavioral Sciences.** Vol. 90, No.10, pp.782-787.
 - Isimoya, A. O. & Bakarey, B. E. (2013) Employees empowerment and customers satisfaction in Nigeria. **Australian Journal of Business and Management Research.** Vol.3, No.5, pp. 1-11.
 - Ismail, M. D., Domil, A. K. A., & Isa, A. M. (2014) Managerial competence relation quality and competitive advantage among SME exporters. **Procedia-Social and Behavioral Sciences.** Vol. 115, No.21, pp.138-146.
 - Jaf, R. A. S., Xinping, X., & Jaf, S. A. S. (2012) The effect of the strategic information systems on the achievement competitive advantage practical in samples of Iraqi banks. **International conference on Intelligent System Design and Engineering Application Second International conference.** Pp. 954 – 959.
 - Kahreh, M. S., Ahmadi, H. & Hashemi, A. (2011) Achieving competitive advantage throught empowering employees. **Far East Journal of Psychology and Business.** Vol. 3, No. 2, pp. 26 -37.
 - Kavaliauskiene, I. M., Vasiliauskas, A. V., &

- Zinkeviciute, V. (2014) Securing enterprises competitive advantage through the management of components of distribution system. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. Vol. 110, No.1, pp.353-360.
- Liu, J. & Li, D (2014) Dynamic capabilities environment dynamism and competitive advantage: evidence from china. **Journal of Business Research**. Vol.67, No.1, pp. 2793 – 2799.
 - Marinagi, C., Trivallas, P., Sakas, D. P. (2014) The impact of information technology on the development of supply chain competitive advantage. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. Vol. 147, No.8, pp.586-591.
 - Marjani, A.B. & Alizadeh, F. (2014) The impact of empowerment on employees performance in standard office of tahrán. **International Journal of Academic Research in Economic and Management Sciences**. Vol.3, No.4, pp.36-43.
 - Özarallı, N. (2015) Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological empowerment. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. Vol. 181, No.3, pp.366-376.
 - Sahoo, C.K., Behera, N. & Trpathy, S.K. (2010) Employee empowerment and individual commitment an analysis from integrative review of research. **Employment relations record** , VOL. 10, NO. 1, pp.40-56.
 - Singh, S., & Dixit, P. K. (2011) Employee Empowerment : A Light on the Real Meaning of the Philosophy. **VSRD-International Journal of Business and Management Research**, Vol.1, No. 9, pp. 587-593.
 - Timothy, A. T., & Abubakar, H. S. (2013) Impact of employee empowerment on service quality- an empirical analysis of the Nigerian banking industry. **British Journal of Marketing Studies**. Vol.1, No.4, pp.32.

