



المسيلة في: 2021/09/14.

الرقم: 23 / م. ن / ل ك ح ع س / 2021

إفادة بالنشر

يشهد الدكتور: كمال شطاب، رئيس تحرير مجلة النخبة للدراسات القانونية والسياسية، أن

مقال: الباحثين: كمال شطاب، من جامعة محمد بوضياف - المسيلة، فاطمة بودرهم، من جامعة

محمد بوضياف - المسيلة، الموسوم بـ "التمكين الإداري والميزة التنافسية" قد صدر في العدد 05 من

المجلد 03. الذي صدر في: جوان 2021.

سلمت هذه الشهادة لاستعمالها في حدود ما يسمح به القانون





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية.



الترقيم الدولي: ISSN:2716-9286

الايداع القانوني : جوان 2019.

مجلة النخبة للدراسات القانونية والسياسية.

مجلة علمية دولية محكمة نصف سنوية. تصدر عن كلية
الحقوق والعلوم السياسية. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - الجزائر.

المجلد الثالث. العدد الخامس: جوان 2021.

Third Volume. Number Five. June 2021.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المدير الشرفي للمجلة: أ.د/ بداري
كمال .

مدير جامعة محمد بوضياف
- المسيلة-



مدير المجلة:

د/ بوعيسي حسام الدين.

رئيس الهيئة العلمية للمجلة:
د/ حمزة خضري

رئيس التحرير :

د/ كمال شطاب.

نائب رئيس التحرير:

أ/ الميلود عروس.

ترسل جميع المراسلات على
البريد الالكتروني التالي:

eljupols@gmail.com

أو التواصل على صفحة:

<https://www.facebook.com/elju.pols.5>

مجلة علمية دولية نصف سنوية محكمة، تصدر

دوريا تعنى بالدراسات والأبحاث في العلوم القانونية
والدراسات السياسية، وكذا مختلف مجالات العلوم
الاجتماعية كعلوم الإعلام والاتصال، علم الاجتماع....
تلتزم بالموضوعية والمنهجية العلمية على أن تتوافرها
الاصالة العلمية والجدية البحثية تحت اشراف هيئة
تحرير مكونة من أساتذة وباحثين مع هيئة علمية تتكون
من مجموعة من الاساتذة والباحثين الذين يساهمون في
تحكيم الأعمال المقدمة

طاقم هيئة تحرير المجلة :

د/ السعيد كليوات جامعة المسيلة.

د/ عبلة مزوزي جامعة المسيلة.

د/ فريد ابرادشة جامعة المسيلة.

أ.د/ عياد محمد سمير جامعة تلمسان .

د/ محمد بلعسل جامعة المسيلة.

د/ الياس جوادي جامعة أدرار.

أ.د/ محمد الرشيد أبوغزالة جامعة الوادي.

د/ اشنا انور كريم جامعة جيهان-أربيل

د/ مأمون طربية الجامعة اللبنانية.

ط.د/ رياض بوعيسي جامعة تيبازة.

لجنة التحكيم العلمي الوطنية والدولية:

أعضاء لجنة التحكيم العلمي المحلية:

أ.د. عنترة بن مرزوق	جامعة المسيلة	أ.د/فاطمة بودرهم	جامعة المسيلة
أ.د/ محمد شاعة	جامعة المسيلة	أ.د/ عزوز غربي	جامعة المسيلة
أ.د/ أحمد غرابي	جامعة المسيلة	د/ السعيد ملاح	جامعة المسيلة
أ.د/ زين الدين ضياف	جامعة المسيلة	أ.د / الصالح لميش	جامعة المسيلة
د/ محمد بلعسل	جامعة المسيلة	د/ عبد الله هوادف	جامعة المسيلة
أ.د/ محمد بركات	جامعة المسيلة	د/ فريد ابرادشة	جامعة المسيلة
أ.د/ نور الدين دخان	جامعة المسيلة	أ.د/ سليمان ملوكي	جامعة المسيلة
د/ عبد النور مبروك	جامعة المسيلة	د/ عبد الله زويبري	جامعة المسيلة
د/ فوزان لجلط	جامعة المسيلة	د/ عبد اللطيف والي	جامعة المسيلة
د/ محمد الطاهر عديلة	جامعة المسيلة	د/ محمد الزين ميلاس	جامعة المسيلة
د/ مرزاقه زروقي	جامعة المسيلة	د/ عمر بورنان	جامعة المسيلة
د/ فتح النوررحموني	جامعة المسيلة	د/ نورالدين فلاك	جامعة المسيلة
د/ خالد توازي.	جامعة المسيلة	د/ عبد العزيز زاوي	جامعة المسيلة
د/ محفوظ بن الصغير	جامعة المسيلة	د/ عبد الرحمان بوكثير	جامعة المسيلة
د- جمال الدين بن عمير	جامعة المسيلة	د/ حسين سالم	جامعة المسيلة
أ.د/ زكرياء عكة	جامعة المسيلة	د- شوقي عرجون	جامعة المسيلة
د/ إسماعيل زروقة	جامعة المسيلة	د/ السعيد كليوات	جامعة المسيلة
د/ دليلة عمارة.	جامعة المسيلة	د/ عبد العالي يوسف	جامعة المسيلة
د/ فوزي علاوة.	جامعة المسيلة	د/ نعيمة براردي	جامعة المسيلة
د/ بوبكر بوعزيز.	جامعة المسيلة	د/ فاطمة الزهراء حشاني	جامعة المسيلة
د/ عبد الحفيظ بقة.	جامعة المسيلة	د/نادية ضريفي	جامعة المسيلة
د/ آسيا حميدوش.	جامعة المسيلة	د/إبراهيم رابعي	جامعة المسيلة
د/ رضا مهدي.	جامعة المسيلة	د/ عمر بوسكرة	جامعة المسيلة
د/ عبد السلام سليمة	جامعة المسيلة	د/ اسمهان بلوم	جامعة المسيلة
د/ سيد علي فاضلي	جامعة المسيلة	د/ سعيد الوافي	جامعة المسيلة
د/ إلياس عجاني.	جامعة المسيلة	د/محمد بوضياف	جامعة المسيلة
د/ مولود قارة.	جامعة المسيلة	د/كمال فراحتية	جامعة المسيلة
د/ محمد الطاهر بلموهوب.	جامعة المسيلة	د/ عبلة مزوزي.	جامعة المسيلة
د/ ياسين مقدم	جامعة المسيلة	د/ عبد المالك رداوي	جامعة المسيلة
د/ عبد السلام سليمة	جامعة المسيلة	د/ عبد النور منصور.	جامعة المسيلة
د/ سليم عشور	جامعة المسيلة	د/ ليلى بن حليمة	جامعة المسيلة
د/ نفيسة زريق	جامعة المسيلة	د/ زروقي مرزاقه	جامعة المسيلة
د/ جمال الدين ميمون.	جامعة المسيلة	د/ بونوة نادية.	جامعة المسيلة
د- ذبيح ميلود.	جامعة المسيلة	د/ عمر حططاش	جامعة المسيلة

أعضاء لجنة التحكيم العلمي الوطنية:

أ.د/ سالم برقوق	جامعة الجزائر 3	أ.د/ دلال بحري	جامعة باتنة
أ.د/ رابح لعروسي	جامعة الجزائر 3	أ.د/ طلال لموشي	جامعة باتنة
أ.د/ عمر مزوقي	جامعة باتنة	أ.د/ عادل زقاغ	جامعة باتنة
أ.د/ حسين قادري	جامعة باتنة	أ.د/ سامية عواج	جامعة سطيف 2
أ.د/ نور الدين حاروش	جامعة الجزائر 3	أ.د/ يامين بودهان	جامعة سطيف 2
أ.د/ جلول شيتور	جامعة بسكرة	أ.د/ محمد رضا مزوي	جامعة الجزائر 3
د/ الطيب بلوصيف	جامعة سطيف 2	أ.د/ فريدة حموم	جامعة جيجل
د/ أحمد باي.	جامعة باتنة	أ.د/ مبروك غضبان	جامعة باتنة
أ.د/ محمد الكر	جامعة الجلفة	أ.د/ العيفة سالي	جامعة الجزائر
د/ جويده جاري	جامعة الجزائر	د/ محمد بن عراب	جامعة سطيف 2.
أ.د/ يوسف زدام	جامعة باتنة	د/ مسعود دخالة	جامعة قسنطينة 03
د/ التوفيق حكيمي	جامعة عنابة	أ.د/ محمد سمير عياد	جامعة تلمسان
د/ كريمة لعجال	جامعة برج بوعريريج	د-عبد النور منصوري	جامعة سيدي بلعباس
د/ زهرة بن علي	جامعة معسكر	د-سفيان ريموش	جامعة جيجل
أ.د/ يوسف بن يزة	جامعة باتنة	د-عمراني كربوسة	جامعة بسكرة
د/ رجم جنات	جامعة سطيف 2	د/ هميسي نورالدين	جامعة سطيف 2
د/ مبني نورالدين	جامعة سطيف 2	د/ بوعون أحمد	جامعة سطيف 2

أعضاء لجنة التحكيم العلمي من خارج الجزائر:

د/ اشنا انور كريم	دولة العراق
د/ مأمون طربية	دولة لبنان
أ.د/ أحمد أويصل	دولة تركيا
أ.د/ وليد عبد الحي	دولة الأردن
د/ نادية قنبي	دولة فرنسا
د/ زياد يوسف حمد	الجامعة العراقية.
د/ ميثم منفي كاظم العميدي	جامعة بابل.



شروط النشر



تشرط المجلة في الأعمال العلمية المقدمة للنشر مجموعة من الشروط هي :

- ألا يكون العمل العلمي قد تم نشره من قبل، أو قدم كمدخلة في أي مناسبة، علمية كانت أم غير علمية.
- الالتزام التام بالقواعد المنهجية العلمية المتبعة في الجامعات الوطنية والأجنبية، والمراكز البحثية.
- تقدم الأعمال العلمية مكتوبة في عدد صفحات لا يتجاوز 20 صفحة، من حجم صفحات A4 بحجم الخط 17 SAKKAL MAJALLA للغة العربية ، أما بالنسبة للغات الأجنبية (الإنجليزية والفرنسية) فتقدم الأعمال بخط SAKKAL MAJALLA بحجم 14، وتكون الهوامش آخر العمل العلمي وفق ترتيب تسلسلي بحجم خط 14 بالنسبة للغة العربية و حجم 12 بالنسبة للغات الأجنبية .
- ضرورة إرفاق ملخص للعمل العلمي باللغة العربية وملخص آخر بالإنجليزية (200 كلمة كحد أقصى)، مع إرفاقهما بالكلمات المفتاحية (05 كلمات مفتاحية كحد أقصى).
- الأعمال العلمية المرسلة إلى هيئة تحرير المجلة لا ترجع إلى أصحابها سواء تم نشرها أم لم يتم النشر.
- تخضع البحوث للتحكيم العلمي المتعارف عليه، ويبلغ الباحث بقرار هيئة التحرير.
- لا يمكن للباحثين سحب مقالاتهم التي حازت على موافقة الهيئة العلمية و أدرجت للنشر في أعداد المجلة.
- يعد البحث في حكم المسحوب في حال تأخر الباحث عن اجراء التعديلات المطلوبة على البحث لمدة تزيد عن خمسة عشر يوما من تاريخ تسلمه الرد بوجوب التعديل.
- لا تعبر الآراء والأفكار في الأعمال المنشورة في المجلة إلا عن وجهة نظر أصحابها.
- يحق لهيئة تحرير المجلة إجراء التعديلات الشكلية التي تراها مناسبة لإخراج الأعمال العلمية في أحسن حالة.
- ترسل الأعمال العلمية عبر المنصة الوطنية للمجلات العلمية الجزائرية بعد تسجيلها وجميع المراسلات الخاصة بالمجلة عن طريق البريد الإلكتروني الخاص بالمجلة دون سواه: eljupols@gmail.com
- يجب على مرسل المقال أن يدرج رقم الهاتف والبريد الإلكتروني لإتاحة التواصل معه.

هام: تخلي هيئة تحرير المجلة مسؤوليتها اتجاه أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية.

فهرس المحتويات

الاسم واللقب	الموضوع	الصفحة
د/ عمر حططاش جامعة محمد بوضياف- المسيلة -	مبدأ الفصل بين السلطات كآلية دستورية لتجسيد البعد السياسي للحكم الراشد.	27-01
د.كمال بوبعاية جامعة محمد بوضياف- المسيلة - د/ حبيباتي بثينة جامعة الإخوة منتوري قسنطينة	نظام العمل للنفع العام كآلية لتكريس العقوبة الرضائية.	37-28
د/ بن عمير جمال الدين. جامعة محمد بوضياف- المسيلة - د/ ابرادشة فريد جامعة محمد بوضياف- المسيلة -	المفهوم الليبرالي لحقوق الانسان: مقارنة نقدية في الفكر والممارسة.	53-38
د/ كمال شطاب جامعة محمد بوضياف- المسيلة - أ.د/ فاطمة بودرهم جامعة محمد بوضياف- المسيلة -	التمكين الإداري والميزة التنافسية.	73 - 54
د/ عبد الكريم مشان جامعة محمد بوضياف – المسيلة -	دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة	86 - 74
د.رضا مهدي جامعة محمد بوضياف- المسيلة - ط. د/ حسين قانة جامعة الجزائر – 03 -	إعادة صياغة البعد الإنساني في العلاقات الدولية ما بعد جائحة كورونا	96-87
د/ مرزاق زروقي جامعة محمد بوضياف- المسيلة – د/ ساعد طيايبة جامعة محمد بوضياف- المسيلة –	الإشهار من الناحية التشريعية في الجزائر:(دراسة قانونية)	113 - 97

131-114	تعميق الأزمة الليبية من حيث التسوية: دراسة تحليلية لنموذج إعادة الدولة الزبون	د/رشيد عثمانة جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل - د/عبد الرقيق كشوط جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -
---------	--	--

جميع الحقوق محفوظة لجامعة المسيلة



أسرة تحرير المجلة تخلي مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية الأراء الواردة في أعداد المجلة لا تعبر عن رأي المجلة.
--

تقديم العدد:

استهل العدد بمقال الأستاذ عمر حططاش الذي حاول تناول مدى توفيق المشرع الدستوري في تكريس مبدأ الفصل بين السلطات والابقاء على التعاون والتوازن بالشكل الذي يحقق الحوكمة في أبعادها المتعلقة بفرض سيادة القانون والمشاركة السياسية والاستقرار السياسي وتعميق الممارسة الديمقراطية والشفافية بالتركيز على محورين؛ يتعلق الأول بمفهوم وتقدير مبدأ الفصل بين السلطات بوصفه أداة دستورية لتحقيق الحكم الرشيد، والثاني باستعراض تنظيم السلطات الثلاثة في الدستور الجزائري ومدى نفعه في تحقيق الأبعاد السياسية للحوكمة.

أما الأستاذان كمال بوبعاية و بئينة حبيباني، فتطرقا إلى العقوبة بالعمل للنفع العام، حيث أن التشريعات الجزائرية في العديد من الدول عملت على البحث عن أنظمة رضائية تكون أكثر فعالية و إنسانية، و تسمح بتحقيق الهدف الأسمى ألا وهو اصلاح الجاني و تأهيله لإعادة إدماجه في المجتمع كفرد صالح، أي بديل من شأنه الحد إلى اللجوء المفرط إلى سلب الحرية بطريقة تلقائية.

و الأستاذان بن عمير جمال الدين، و ابرادشة فريد فتناولا بالدراسة مفهوم حقوق الانسان من خلال عرض الأسس الفكرية للمدارس و المفكرين الليبراليين وفق مقارنة نقدية تبحث في الأطر النظرية و المضامين الوثائقية و الممارسات في مجال حقوق الانسان وحرياته منذ الظهور و حتى اليوم. حيث خلاصا إلى وجود مواطن قصور في المفهوم الليبرالي لاسيما تطبيقه على أرض الواقع، كالتركيز على النزعة الفردية والتأكيد على الحقوق المدنية و السياسية دون الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، وكذا التحيز الواضح في تطبيق تلك الحقوق لأطراف بعينها دون أخرى.

أما الأستاذان شطاب كمال، و بودرهم فاطمة فحاولا معالجة موضوع التمكين الإداري ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، ذلك أن ماعرفه العالم من تطورات وتغيرات متشابكة ومتسارعة كان لها تأثير كبير على واقع ومستقبل المنظمات المعاصرة، فلا يمكن لهذه الأخيرة أن تحافظ على بقاءها واستقرارها واستمرارها، وتحقق نجاحها في بناء ميزتها التنافسية خاصة في ظل بيئة تتميز بكثير من الدينامية والتعقيد إلا عبر آلية التمكين الإداري، وذلك لما له من أهمية بالغة في تعزيز قدرات المنظمة وبلوغ أهدافها في أسرع وقت وبأحسن جودة وأقل تكلفة

في حين أن الأستاذ عبد الكريم مشان، حاول من خلال التعرض لدراسة دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية المستدامة، باعتبار أن الحكم الرشيد يعد شرطاً أساسياً لتحسين المستوى المعيشي، بحيث

تعكس الزيادة في الدخل القومي الحقيقي للفرد وتحسين نوعية الحياة لكل أفراد المجتمع بدون أن تكون على حساب الأجيال القادمة، كشف الترابط بين الرشادة السياسية والتنمية المستدامة. أي لضمان نجاح عملية التنمية المستدامة لا بد من توفر مبادئ التي يقوم عليها الحكم الراشد من تمكين المواطنين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وكفاءة أجهزة الدولة وتوفير نظام المساءلة والمحاسبة، إذ لا يمكن تحقيق التنمية المستدامة ما لم تتوفر بيئة تسودها مبادئ الحكم الراشد.

أما الأستاذان مهدي رضا و حسين قانة ، فتطرقا إلى ما عرفه القانون الدولي الإنساني من تهميش و تحديد في الدور خلال أزمة كورونا مما جعل القيم الإنسانية فيه لا تأخذ حجمها و الصورة التي من المفترض أن تأخذها، فكانت معاناة الكثير من البشر سواء بصفة المواطنة أو الرعايا مما يستوجب إعادة النظر لذلك البعد الإنساني.

أما الأستاذان زروقي مرزاق و ساعد طيايية، فتطرقا في مقالهما إلى تطور التنظيم التشريعي للإشهار في الجزائر منذ الاستقلال، معرجين على أهم مميزات النشاط الاشهاري لوسائل الإعلام العمومية إلى غاية مرحلة التعددية، و التي جاءت معها قوانين تسير العملية الاشهارية بغرض تحقيق التنمية الاقتصادية و خلق فرص للميزة التنافسية لتحسين الجودة الإنتاجية.

أما الأستاذان رشيد عثمانة و الأستاذ عبد الرفيق كشوط، فحاولا تحليل قضية الدولة الزبون التي تخيم على الواقع الليبي، و التي كانت النتيجة الحتمية للتدخل الأجنبي الذي يخدم المصالح الخاصة و الضيقة بدل أن يكون الهدف منه حماية المصلحة الليبية والتي باتت مطية أمام كل المتدخلين الساعين لاشباع أطماعهم و تحقيق مصالحهم.

التمكين الإداري والميزة التنافسية.

Administrative empowerment and competitive advantage.

د/كمال شطاب*

أ.د/فاطمة بودرهم

جامعة محمد بوضياف- المسيلة-

جامعة محمد بوضياف- المسيلة-

البريد الإلكتروني: kamel.chettab@univ-msila.dzالبريد الإلكتروني: fatma.bouderhem@univ-msila.dz

ملخص:

يهدف هذا المقال إلى معالجة موضوع التمكين الإداري ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، ذلك أن ماعرفه العالم من تطورات وتغيرات متشابكة ومتسارعة كان لها تأثير كبير على واقع ومستقبل المنظمات المعاصرة، فلا يمكن لهذه الأخيرة أن تحافظ على بقاءها واستقرارها واستمرارها، وتحقق نجاحها في بناء ميزتها التنافسية خاصة في ظل بيئة تتميز بكثير من الدينامية والتعقيد إلا عبر آلية التمكين الإداري، وذلك لما له من أهمية بالغة في تعزيز قدرات المنظمة وبلوغ أهدافها في أسرع وقت وبأحسن جودة وأقل تكلفة.

إن مكانة التمكين الإداري وأهميته في جعل المنظمات أكثر تنافسية هو ما دفع بالعديد منها إلى اعتماد سياسات هادفة تهتم به وتجعله على رأس أولوياتها، ولا شك أن نجاحها في ذلك لا يتوقف على ما تملكه المنظمات من موارد وإمكانات مادية فقط، بل بما تملكه من ثروات بشرية قادرة على الإبداع والابتكار. الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الميزة التنافسية، التطوير الإداري، التغيير الإداري.

Abstract:

This paper aims at addressing the issue of administrative empowerment to explore its effects on constructing a competitive advantage. Based on what the world has witnessed regarding the interrelated and quick changes and developments, there has been a huge effect on the reality and future of the modern organisations. These organisations cannot preserve their own consistency, continuity, and progress in creating their own competitive advantage especially in an environment which is characterized by a dynamic and complex basics except through the use of administrative empowerment. The latter has different strategies which could help in empowering the modern organisations and paving the way to them to reach their main goals rapidly with a good quality and less required conditions.

* - المؤلف المرسل: د/ كمال شطاب. الايميل: kamel.chettab@univ-msila.dz

The significance of the administrative empowerment in making the modern organisations more competitive is the only motive which encourages the organisations to rely on certain objective systems of politics which would highlight and support the importance of the administrative empowerment to be put on the top of their priorities. It is therefore important to state that reaching a success in such organisations does not depend only on what they possess regarding their own resources and financial capacities, but also on the human power which produces creativity and invention.

Keywords: administrative empowerment, competitive advantage, administrative developing, administrative change.

مقدمة

يعيش العالم اليوم تحديات مختلفة متداخلة ومتشابكة، تولد الواحدة الأخرى، أهمها تحديات العولمة بكل صورها، خاصة ما تعلق بصورتها الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، الإعلامية والتكنولوجية، دون أن نغفل أهمية وتأثير تحديات الخصوصية وتحديات الشركات متعددة الجنسيات التي تغولت في أسواق الدول المضيضة، وهي عادة الدول المتخلفة بشكل أساسي، دون أن نهمل وزن وأثر تحديات الفقر، الأمية، البطالة والهجرة غير الشرعية التي استنزفت الموارد البشرية لهذه الدول، وأضعفت طاقاتها البشرية المنتجة، لأن الهجرة مست أهم شريحة مجتمعية وهي فئة الشباب الجامعي المؤهل وغير المؤهل. وأهم هذه التحديات كلها هي التحديات التكنولوجية التي أظهرت الحاجة إلى انتقال أو تحول رقمي حتي لكل المؤسسات في الدول المتخلفة حتى تضمن الاستجابة لها، أو على الأقل التكيف معها ومحاولة الخروج من دائرة التخلف العام والفساد العام الذين طالا كل المجالات والميادين وانتشر بسرعة البرق وكادا يبلغان درجة الجموح.

إن الثورة التكنولوجية المتسارعة وتطبيقاتها المتحددة في مجالات البحث العلمي والتطوير الإداري والتنمية الاقتصادية والإدارية والتكنولوجية سرعت من عملية التفكير الجاد في الخروج من دوائر التخلف والفساد وتحقيق التنمية في كل المجالات، خاصة محاولات الخروج من التخلف السياسي، الاقتصادي، الإداري والتكنولوجي، بفضل العلم والمعرفة والتكنولوجيا والتمكين بكل أشكاله، وعلى رأسها التمكين السياسي، الاقتصادي، الإداري، الاجتماعي، الإعلامي والتقني عن طريق تطوير جهاز إداري قادر على تحقيق أهداف المنظمات وتبني تحول أو انتقال رقمي حقيقي، حيث لا يمكن لمنظمات الدول المتخلفة سواء الانتاجية أو الخدمية تحقيق أهدافها المتمثلة في تحقيق الكفاءة، الفعالية في الأداء، العدالة

الاجتماعية في توزيع منافع المنظمات والوصول إلى مساواة مجتمعية، إلا إذا تبنت حكومات ومجتمعات هذه الدول سياسات هادفة وتمكين مواردها البشرية، من العلم والتكنولوجيا عن طريق تمكينها إداريا لتحقيق أداء جيد وسليم بواسطة توظيف واختيار وتعيين لموارد بشرية مبني على معايير التوظيف المعمول بها في الدول المتقدمة التي حققت تميزا وتحديثا لإدارتها ومؤسساتها، والمبني أساسا على معايير التخصص العالي جدا وعلى الكفاءة والجدارة في التوظيف، وليس على أساس اعتبارات البيروقراطية والمحسوبية والمحابة والرشوة وكل أنواع الفساد الإداري من جهة، بحيث يتم اختيار وتعيين الموظفين والعمال وفق قاعدة "الرجل المناسب في المكان المناسب"، مع الاهتمام بتدريبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية والمهنية بشكل حقيقي موضوعي وعقلاني، على أن يتم تقييم أدائهم بصورة صالحة وسليمة وصادقة وعادلة حتى نضمن ولائهم الصادق اتجاه أداء وأهداف المنظمة، والمساهمة فعليا في تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة والمنشودة، لمواجهة تحديات العولمة والجودة الشاملة والحول الرقمي الناجح.

إلى جانب هذه الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية لكل منظمة لا يجب أن نغفل أهمية وتأثير التحفيز المادي والمعنوي والتعويض المادي المناسب وإشراك وتضمين العمال والموظفين في التخطيط لأهداف المنظمة التي ينتمون إليها، وتنظيم وتخطيط مساهمهم الوظيفي والمهني بمعايير عقلانية رشيدة، عادلة ومتكافئة للجميع، وترقيتهم وفقا لمبادئ الكفاءة، الجدارة والاستحقاق، لا وفقا لمعايير شخصية أو اعتبارات الولاءات للرؤساء وليس الولاء للمنظمة وأهدافها.

كل هذه العوامل مجتمعة تضمن لنا صدق الولاء وحسن الأداء والإخلاص للمنظمة ورؤسائها، فتتحقق الجودة وتطبق دون عوائق لأننا تمكنا من خلق ميزة تنافسية قادرة وممكنة إداريا ونفسيا واجتماعيا وتكنولوجيا من التعاون السليم والفعال مع أهداف المنظمة، وهذا ما يمكن المنظمة من تحقيق رضا وظيفي نابع من الشعور بالأمان الوظيفي والرضا عن الأداء الذاتي، ويمكنها من البقاء، الثبات، الاستمرار، التوسع والمنافسة القوية في البيئتين الداخلية والخارجية، بفضل مواردها البشري المؤهل والمدرب بشكل جيد وصحيح وعادل ومتكافئ، والذي يعد فعلا الميزة التنافسية الوحيدة والحقيقة لكل المنظمات، مهما تعددت أشكالها، أحجامها ونشاطاتها وأهدافها ومواقعها في دائرة التنافس والتأثير المتبادل أو الاعتماد المتبادل بينها داخليا وخارجيا، فهذا المورد البشري الذي صار يطلق عليه اسم الميزة التنافسية بكل جدارة، وهو القادر على تحقيق الجودة الشاملة للسلع والخدمات وإرضاء الزبون أو العميل، وهذا هو الاتجاه الحديث في إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على اقتراب هام وشائع وهو اقتراب

"التمكين الإداري" لكل العمال، الموظفين في كل مستويات التسيير، العليا، الوسطى والدنيا، الذي يحقق الجودة في الأداء ويضمن الولاء الصادق والتفاعل السليم مع أهداف المنظمة ويصل إلى تحقيق الرضا الوظيفي ورضا العملاء والزبائن من جهة ويضمن بقاء المنظمة وتبوؤها مركزا تنافسيا في الداخل والخارج وفي كل الأسواق وفي كل الظروف البيئية المتغيرة بسرعة البرق. وهو الغاية الأسمى لكل دولة ومجتمع إنساني متحضر ينشد النمو المتواصل والتمايز والرقى والتحول الناجح في جميع الميادين، خاصة وأن التغيرات في جميع المجالات انتقلت بالمجتمعات من حالة التطوير، إلى حالة التطور أي من عصر الصناعة إلى عصر التغيرات المتسارعة أثرت على مختلف المؤسسات العامة والخاصة على المستوى المحلي والدولي، وأثرت أكثر على المورد البشري لهذه المؤسسات، فالإدارة ليست بمعزل عن هذه التغيرات وهي مطالبة بتوفير تمكين إداري لكل مواردها، خاصة وأن هذا الأخير يعد اتجاها جديدا من الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، واقترابا أساسيا يعتمد عليه الباحثون في علم الإدارة والتسيير لدراسة وتحليل العملية الإدارية بكل وظائفها ومكوناتها وطرق أدائها وسبل تطوير مهارات وخبرات القادة والموظفين والعمال، كما يعد آلية من آليات تحقيق الزيادة في الانتاجية وتحقيق أهم أهداف الإدارة وهما: الكفاءة والفعالية والعدالة، وأهم نتيجة تتحقق بفضل التمكين الإداري هي خلق الميزة التنافسية القادرة على مواجهة والاستجابة، التحدي، أو على الأقل التكيف مع كل المستجدات والمتغيرات في عالم الإدارة والتسيير وعليه اطرح التساؤل التالي للإجابة عليه كالتالي:

التمكين الإداري والميزة التنافسية، أيهما يخلف ويؤثر في الآخر؟

أهمية التمكين الإداري في خلق الميزة التنافسية في المنظمة:

لم تعد الميزة التنافسية للمنظمات تقاس بما تملكه الدول والمجتمعات من ثروات باطنية معلومة ومستخرجة ومستغلة أو غير معلومة وغير مستخرجة وغير مستغلة، سواء كانت تحت الأرض أو فوقها، وإنما ما تملكه المنظمات من موارد بشرية مؤهلة ومدربة بشكل كاف يضمن لها البقاء والمنافسة والاستمرار والتوسع.

فالتمكين الإداري كآلية حديثة لتحقيق هذه الميزة التنافسية تظهر الحاجة إليه شكل قوي لكل المنظمات مهما كان حجمها، نشاطها، أهدافها ووزنها التنافسي في السوق الداخلي والخارجي، وعليه لتحليل هذا الموضوع أحتاج لتحديد وصياغة إشكالية كالآتي:

-التمكين الإداري والميزة التنافسية في المنظمة، أيهما يخلق ويؤثر في الآخر؟

وللإجابة على هذه الإشكالية أفترض ما يلي:

1. يخلق التمكين الإداري الميزة التنافسية في المنظمة من خلال الحرص على توفير وتدريب كاف لكل مستويات التسيير في المنظمة.
2. يخلق التمكين الإداري الميزة التنافسية في المنظمة من خلال خلق قيادة إدارية قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بالتفاعل السليم مع كل موظفي وعمال المنظمة.
3. قد تخلق الميزة التنافسية تمكينا إداريا قويا وقادرا على تحقيق كل أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية من خلال تسيير علمي حقيقي للمنظمة.
4. منهجية الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على تشخيص العلاقة المتبادلة بين التمكين الإداري والميزة التنافسية في المنظمة وأهميتها في تحقيق أهداف المنظمة بالاعتماد على تحليلها من خلال المنهج الوصفي واقترب التمكين.
5. تحديد المفاهيم: تشتمل هذه الدراسة على مفاهيم مركزية أهمها:

-التمكين

-التمكين الإداري

-الميزة التنافسية

6. خطة الدراسة:

- مقدمة

-أهم مفاهيم التمكين الإداري، أبعاده، أهميته، وأهدافه، معوقاته

-أهم مفاهيم الميزة التنافسية، الخصائص، الأبعاد، وآليات تطويرها.

-علاقة التمكين الإداري بالميزة التنافسية والعوامل المؤثرة عليها.

- خاتمة.

- هوامش المقالة.

1 - أهم مفاهيم التمكين الإداري:

أولاً: تحديد مفاهيم التمكين: المعنى، النشأة، التطور ومجالات الاستخدام

التمكين لغة: يعني التقوية والتعزيز، وقد جاء في لفظ التمكين في أكثر من سورة قرآنية، فعلى سبيل المثال، لا على سبيل الحصر، ورد في سورة النور في قوله تعالى: {وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ، وَلِيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلِيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا، يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا، وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ، فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ} ¹.

وجاء في سورة الحج، في قوله تعالى: {الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ} ².

كما ورد في سور قرآنية أخرى، كسورة القصص وسورة يوسف عليه السلام، لقد ورد هذا المفهوم في الكتاب المقدس في صور عديدة، ومواقف متعددة ووقائع مختلفة، مما يدل على قوة استخدامه في حياة الناس عموماً وحياة الأنبياء والمرسلين خصوصاً، فهذا المفهوم حمل دلالات ومعاني كثيرة، ركزت على معاني القوة وبعث الثقة في النفس وتقوية وتعزيز الأدوار والمقامات بين الناس، خاصة لأولئك المكلفين والمختارين لتبليغ رسائل المولى عز وجل إلى عباده وهدايتهم إلى سواء السبيل، فهذا المفهوم كما جاء في دراستي حول "المشاركة السياسية للمرأة في التجربة الديمقراطية الجزائرية"، فهذا المفهوم لما يحمله من قوة اللفظ وقوة المعنى وارتبط مباشرة بمفاهيم العمارة والاستخلاف في الأرض وتثبيت النفوس على أداء المهام وانجازها في أحسن الظروف، فهو ببساطة يعني بعث القوة في نفوس المستضعفين ³.

فمن الناحية اللغوية، اشتق من فعل مَكَّنَ، تَمَكَّنَ، بمعنى منح السلطة الشرعية أو تحويل السلطة القانونية إلى شخص ما أو إتاحة الفرص للأفراد للقيام بما كلفوا به، فهو يعني إزالة العقبات أمام الأشخاص المكلفين لأداء الفعل مع تقوية العزم على الأداء والثبات عليه حتى انهاءه ⁴.

من خلال ما جاء في السور القرآنية المشار إليها، فإن التمكين هو مفهوم قديم، والجديد فيه هو اتساع نطاق استخدامه، فقد انتقل من نطاق التكاليف الشرعية إلى نطاق الاستخدامات الحديثة، كعلم الإدارة، علم الاجتماع، علم النفس والعلوم السياسية والقانون وغيره من حقول معرفية إنسانية، رغم هذه الاستخدامات الواسعة له، فإنه لم يحظ منذ ظهوره بالاتفاق حول بداية نشأته، فمنهم من أرخ له منذ ستينات القرن الماضي، القرن العشرين، على يد حركات السود في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم

انتقل استخدامه إلى المجالات العلمية والنظرية، وانتشر أكثر مع ترويج المنظمات الشبانية له، وازدادت أهميته مع تنامي التيار النسوي في أمريكا اللاتينية المعروف بمجموعة داون DAWN، فهذا التيار تبني المفهوم للتعبير عن رفض التقاليد المجتمعية التي تركز تبعية المرأة للرجل وتباعد الفجوة النوعية بينهما، وذلك بالاستمرار في تجسيد السلطة الأبوية داخل الأسرة والمجتمع⁵.

التمكين اصطلاحاً:

يقصد منه رفع الوعي والمقدرات والتفهم والاستعداد للأفراد، نساء ورجالاً للمساهمة في أحداث التغيير في مجتمع يتميز بالعنف واللامساواة في العلاقات الاجتماعية وتوزيع القوى بين أفراد المجتمع الواحد دون تمييز. أما في معناه العام، فهو إزالة كافة العمليات والاتجاهات والسلوكيات النمطية في مجتمع والمؤسسات، إلا أن ما يقال عن مفهوم التمكين أنه مفهوم قديم قدم البشرية، ولكن استخدامه في الوقت الحالي، بدأ بقوة مع نهاية تسعينات القرن الماضي، القرن العشرين، وأصبح الأكثر استخداماً في سياسات وبرامج معظم المنظمات غير الحكومية.

وهو أكثر المفاهيم التصاقاً بالمرأة، كعنصر فاعل ومؤثر في التنمية، فهو يسعى للقضاء على كل مظاهر التمييز ضدها، من خلال آليات معينة، كآليات السياسية، التشريعية، القانونية، الاجتماعية، الاقتصادية، الإدارية وغيرها.

ما يهمني في هذه الدراسة هو استعماله في المجال الإداري لتقوية وتعزيز أدوار الموظفين والعاملين في المؤسسات والنهوض بأحوالهم الاجتماعية، الاقتصادية والمهنية وتمكينهم من الأداء الجيد والتعاون الفعال مع المؤسسة لتحقيق أهدافها في تحقيق الكفاءة والفعالية والوصول بالسلع والخدمات إلى الجودة المطلوبة في البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق الربح والمنافسة وتحقيق الرضا الوظيفي، في حالة وجود أو تبني تمكين إداري حقيقي وجاد نحو فئة الموظفين والعمال عن طريق سن سياسات هادفة في التوظيف والاختيار السلم للعنصر البشري المؤهل والمدرب بشكل سليم وكبير، وسن سياسات للترقية والتحفيز والتعويض المادي والتقييم الصالح والسليم لكل الموظفين والعمال على أساس الجدارة والكفاءة لا على أساس اعتبارات الولايات الضيقة للرئيس في المنظمة أو للقيادة العليا في المنظمة، بل الولاء للمنظمة وأهداف المنظمة، إلى جانب تبني سياسات صادقة اتجاه الموظفين والعمال في مجالي التدريب والتنمية البشرية، وتطوير القدرات الوظيفية وتمكينهم من الإبداع التنظيمي والتطوير الإداري.

● وإذا كان التمكين يعني من الناحية اللغوية دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك والتركيز على العاملين الذي يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه⁶ فإن التمكين اصطلاحاً يعني تلك العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي⁷.

● **أبعاد التمكين:** يتضمن التمكين أبعاداً أساسية يتم وفقاً لها ويفضلها وهي: الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة⁸.

● **فالبعد الأول** يقصد به المعلومات اللازمة لصنع القرارات والبعد الثاني يعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد الاستهلاك للموارد بفاعلية وكفاءة – وأما البعد الثالث المتمثل في التأثير فهو يتعلق بإدراك الفرد بان له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها وعلى سياسات المنظمة، وأما ما يتعلق ببعد حفز العاملين، فإن للحوافز المادية والمعنوية أثرها الواضح والكبير على همم العاملين ودافعيتهم للعمل، حيث تصاحب عادة عملية التحفيز شحذ همم وعزائم وإرادات العاملين في الأداء بجد وإخلاص وإتقان، والمساهمة في تحقيق الجودة الشاملة للسلع والخدمات، خاصة إذا نال العمال خطأ أوفر من التدريب على المعاداة والتقنيات الحديثة لزيادة الإنتاج ورفع الإنتاجية، والتنمية البشرية لكافة العاملين والموظفين وتدريب القادة في الإدارة العليا على مهارات الحساسية العالية أو ما يعرف بمهارات القيادة والمسؤولية – وأما بعد القوة فيعني أن تكون لدى المنظمة الرغبة والقدرة على التغيير – خاصة التغيير التنظيمي المخطط، والتطوير الإداري للقادة والموظفين في المراكز القيادية، وتشجيع العاملين على الشعور بالقوة والنجاح من خلال منحهم المزيد من الحرية في التصرف.

● **تجدد الإشارة** إلى أن هناك من الكتاب الإداريين من يطلق على أبعاد التمكين لفظ العناصر أو المكونات، ومهما اختلفت التسمية فإنها محددة بالعناصر أو المكونات التالية: تعويض السلطة، المشاركة والاستقلالية وحرية التصرف وتحمل المسؤوليات والتعلم واكتساب المهارات الدافعية وهي عناصر تمثل أهم مكونات أو أبعاد التمكين⁹.

● **وعليه يمكن تلخيص أهم الأبعاد فيما يلي:** تمكين العاملين وهو مشاركة العاملين في أربعة عناصر أساسية: المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة، المعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم والمساهمة

في الأداء الكلي للمنظمة – والمكافآت التي تحدد على أساس الأداء، والقوة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على أداء واتجاه المنظمة.

• أهميته وأهدافه:

تظهر أهمية وأهداف التمكين الإداري في المنظمة من خلال الفوائد والمنافع التي يقدمها لتحقيق الجودة الشاملة للسلع والخدمات والوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية قادرة على الوفاء بالتزاماتها إن وجدت الدعم والتعزيز والمساعدة، وعليه يمكن تحديدها كما يلي:

- يؤدي التمكين الإداري إلى تحقيق فوائد عديدة لكل من الأفراد والمنظمات لأنه يتعامل مع أفراد يشغلون وظائف تمثل في حد ذاتها مكونات للمنظمات، لذلك فإن التمكين الإداري، يساعد المنظمة على تحقيق أهداف أو فوائد عديدة نذكر أهمها:¹⁰

- تسريع عملية اتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت.

- يطلق العنان للقابليات الإبداعية والابتكار.

- يحقق الرضا الوظيفي والدافعية والتزام وظيفي أكبر.

- يساعد العاملين في الحصول على تصور أكبر بالإنجاز لأعمالهم.

- يخفف العبء على المدراء والرؤساء في المستويات الإدارية ويقلل المراجعة والإشراف المباشر على المسؤولين من قبلهم.

- يساهم في إشباع حاجات الأفراد وتخفيف ضغوط العمل عليهم وزيادة الثقة بأنفسهم وتشجيعهم على الإبداع والالتزام بروح الفريق وزيادة الدافعية الذاتية وتنمية شعورهم بالمسؤولية وتعزيز ولائهم للتنظيم.

إلى جانب هذه الأهداف أو الفوائد، فإن التمكين الإداري يؤخذ به لأسباب أخرى منها أنه:

- يساعد على إشباع حاجات الأفراد من تقدير ولإثبات للذات وإلى رفع الإنتاجية وتحسين جودة

المنتجات، كما أنه يساعد القادة الإداريين على تنفيذ الواجبات المسندة إليهم بأفضل درجة ممكنة وتحمل المسؤولية، خاصة وأن المنظمات المعاصرة بحاجة ماسة إلى تبنيه حتى تكون أكثر استماتة

لمتغيرات العصر والاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة البشرية منها – لأنها بحق الميزة التنافسية للمنظمة إن تلقت تمكيننا إداريا حقيقيا وصادقا.

– يساعد على تطبيق المبادئ الرئيسية للجودة الشاملة والتي تقوم على ستة مبادئ أساسية وهي العالي: التركيز على الزبون، التركيز على العمليات والتحسين المستمرة، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها – حشد خبرات القوى العاملة – اتخاذ القرارات بناء على الحقائق وأخيرا التغذية العكسية، والتي تمثل أحد عوامل الزيادة في فرص النجاح والإبداع.¹¹

– معوقات تحقيق التمكين الإداري: تعترض المنظمات بعض الصعوبات أ، المعوقات عند تطبيقها للتمكين الإداري، أخصها فيما يلي:¹²

– عدم قناعة أو اقتناع الإدارة العليا بأهمية التمكين الإداري، فالإدارة العليا لأية منظمة لا يجب أن تكتفي بإقرار.

– ضرورة تطبيق وتبني التمكين الإداري وتشخيص مبررات وجوده في المنظمة، بل يجب أن تقتنع بتطبيقه وتستعد لمواجهة كل الصعوبات التي تعترض طريق تطبيقه.

– حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم، حيث أنهم يرون في التمكين الإداري نوعا من التغيير التنظيمي المخطط أو نوعا من الإصلاح الإداري، والذي قد يمس مصالحهم ومناصبهم فيقاومون كل محاولة لتبني وتطبيق التمكين الإداري.

– ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية إلى جانب معوقات أخرى أذكر منها ما

يلي:¹³

– الهيكل التنظيمي العمومي، حيث تختلف أنماط تصميمهم الهياكل التنظيمي للمنظمات، بحيث هناك أنماطا منها لا توفر التفويض ولا المركزية، خاصة الهياكل التنظيمية التنفيذية التي تركز على المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، مع دعم الرغبة في التغيير وخوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها وخوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية، خاصة وأن الأنظمة والإجراءات الصارمة لا تشجع على المبادأة والابتكار، إلى جانب ضعف نظام التحفيز وضعف التدريب والتطوير الذاتي، عدم الثقة الإدارية، وعدم ملائمة نظام المكافآت إلى جانب تفضيل أسلوب القيادة التقليدية، لأن القيادة الإدارية الحديثة أو التسيير العمومي الجديد يقوم أساسا على نبذ كل هذه الأساليب والتركيز على إصلاح

وإعادة هيكلة المنظمات العامة وتحسين خدماتها، استجابة لمنطلقات العولمة، الحوكمة والفكر التنموي المستدام عبر تبني فكرة التنظيم الشبكي وإدخال آليات السوق والخصوصية، التعاقد الخارجي، المرونة في التسيير من خلال المركزية، تمكين مختلف المستويات الإدارية، بما يمكن من ابتكار أنماط جديدة من السلوك الفردي والمؤسسي تستجيب لمتطلبات التغيير المخطط.¹⁴

أهم مفاهيم الميزة التنافسية:

- لقد أصبحت الحاجة إلى إرضاء العملاء أكثر من ضرورة في حياة المنظمات المعاصرة، لما لها من أهمية قصوى في بقاء واستمرار المنظمة في السوق، سواء الداخلية أو الخارجية، خصوصا في ظل المتغيرات العالمية في عالم الأعمال والتبادل التجاري الدولي، وفي ظل اشتداد المنافسة العالمية للاستحواذ على الأسواق المحلية والدولية، خاصة من طرف الشركات متعددة الجنسيات التي تخطت نشاطاتها حدود دولها الأم إلى الأسواق المضيفة بالدول المتخلفة عبر كل القارات، وفي ظل السابق نحو تحقيق الجودة الشاملة لكل السلع والخدمات التي تنتجها وتقدمها، لتحفظ دوما بقاءها وتوسعها واستمرارها دوما.

- إن تحقيق هذه الإستراتيجية لا تتحقق دون بناء ميزة تنافسية للمنظمات، يكون بإمكانها مواجهة كل هذه التحديات التكنولوجية والاقتصادية خاصة، فبناء الميزة التنافسية يحتاج إلى استراتيجيات وسياسات هادفة وقرارات جريئة من طرق كل مستويات التسيير والقيادة، بدءا بإخضاع كل طرف التوظيف إلى المقاييس والمعايير العالمية للتوظيف القائمة على حسن الاستقطاب وسلامة الاختيار للموظفين والعمال لكل منظمة، انطلاقا من الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية القائمة على وضع وتعيش الرجل المناسب في المكان المناسب، بدءا باستخطابه بشكل جيد وتعيين موضوعي وتقييم لأدائه صالح وسالم وفي وقته، ثم العمل على تدريبه إن كان بحاجة إلى تدريب وتنمية قدراته ومهاراته في الأداء الإداري، وصولا إلى تحقيق تمكين إداري يحفظ مدخلات المنظمة من الهدر والتبذير وساعد على تحقيق مخرجات يحظى بالقبول والرضا، وعليه أحدد أهم مفاهيم الميزة التنافسية، خصائصها، أبعادها وسبل أو آليات تطويرها.

1. الميزة التنافسية: المفاهيم، الخصائص، الأبعاد وآليات تطويرها.

أ. مفاهيمها: عرفها معجم المعاني الجامع لغويا كالآتي: "على أنها صفة أو خاصية تميز الشيء عن

غيره"¹⁵.

هذا التميز يظهر عادة في ندرة المنظمة على تحقيق الربح، الاستقرار والتوسع وإمكانية التوصل إلى تجديد الأهداف وابتكار الوسائل والآليات لتحقيق كل هذه الأهداف.

- وعرفها آخرون أمثال Jean chaules Matre على: "أنها هدف أو غاية توضح الاختيارات التنافسية للنشاطات وتجعلها في وضعية مناسبة وملائمة، كما أنها تعتبر أداة لتحسين أداء هذه النشاطات"¹⁶
- كما عرفها كوتلر بأنها: "الميزة التنافسية" "مقدرة المنظمة على أداء أعمالها أي بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده"¹⁷.

فهذه التعاريف تشير إلى أن المنظمات تخلف الميزة التنافسية من خلال قيمها بوظائف وأداءات خالقة للقيمة المضافة في مجال تخفيض وتقليص قيمة التكاليف مقارنة بالمنظمات المنافسة لها في مجال السلع أو الخدمات، أو بواسطة العمل بطرق وأساليب وتقنيات مختلفة عنها ومتميزة تقتصد في التكاليف وتحقق أكبر العوائد، من أرباح.

الآليات:

ب. وفوائض قيمة وغيرها من خلال الآليات التالية:¹⁸

-الكفاءة المتفوقة.

-الجودة المتفوقة.

-الإبداع المتفوق.

-الاستجابة المتفوقة لدى العملاء.

-كل هذه الآليات تعد في نفس الوقت من متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة والتي تركز على

العوامل والركائز التالية:¹⁹

-دعم وتأييد الإدارة العليا: حيث أن من أكثر متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو التزام

واقتران الإدارة العليا في المنظمة بحتمية وضرورة التطور والتحسين المستمر، ومن ثم اتخاذ قرار

استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في

السوق.

- كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية وبشرية مختلفة، وكذلك تحديد

السلطات والمسؤوليات والتنسيق بينهما.

- التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة: فالمنظمة تعمل على تحقيق هدف رضا المستهلك، الذي يعد من

أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعمل على تعميق الفكرة حيث يرى في المستهلك شريكا في

كافة المستويات التنظيمية، فالمستهلك هو أساس ومركز كل المجهودات المبذولة داخل المنظمة بدءا

بتصميم المنتجات وإناءا بخدمات ما بعد البيع، واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على

اختلاف أنواعها في الشركة.²⁰

• إلى جانب متطلبات لا تقل وزنا ولا أهمية عنهما، مثل: التأكد من تعاون جميع الأقسام بالمنظمة من

تبني فلسفة، إدارة الجودة الشاملة وإزالة الحواجز بينها وتشجيع فرق العمل على حل المشكلات، إضافة

إلى تشجيع وتحفيز العاملين على الأداء الجيد، وتدريبهم على كيفية استخدام الأساليب والنماذج

الإدارية، وتصميم برنامج قوي للتعليم والتدريب لجعل العاملين بالمنشأة مواكبين للتطورات الجديدة

وطرق الأداء والتكنولوجيا بشكل عام.²¹

• كما أن رضا العميل له أهميته في تحقيق النجاح لأهداف المنظمة لأن إيجاد فرق عمل تكون مهمتها

تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات والخدمات حتى تكون مليئة لاحتياجات المستهلك النهائي

والمستفيد.²²

• أنواع وخصائص وأبعاد الميزة التنافسية:

يميز الميزة التنافسية إلى نوعين هما: ²³ ميزة التكلفة الأول وميزة التميز، فالأولى تعني أن التحكم الجيد في

التكاليف مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة التكلفة الأول، حيث أن التركيز يجب أن يتعدى إلى مراقبة

تكاليف النفایات والأنشط الأخرى المنتجة للقيمة، بدلا من التركيز على مراقبة اليد العاملة فقط، والنوع

الثاني من الميزة التنافسية حيث تتميز المؤسسات عن منافسيها بقدرتها على امتلاك خصائص فريدة،

تجعل العميل أو الزبون يتعلق بها، خاصة النجاح في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة المذكورة سالفًا.

• تميز خصائص محددة في الميزة التنافسية يمكن عرضها كالآتي: ²⁴ تبني وتصاغ على اختلاف وليس

على تشابه.

- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص في المستقبل.

- تكون غالبا مركزة جغرافيا.
- الميزة تنبع من خاصية المنظمة.
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما يقدم للزبون أو كليهما.
- يجب أن تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تؤدي للتأثير في الزبائن إدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المنظمة للعميل.
- تقودها رغبات واحتياجات العميل.
- تتحقق الميزة التنافسية بفضل بعدين أساسيين هما:²⁵
- بعد القيمة المدركة لدى العميل، بعد التمييز.
- تتمكن المنظمة من خلف الميزة التنافسية حين يدرك العميل أنه يحصل من جراء تعامله مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها بفضل العنصر البشري المؤهل والمدرب بشكل عال.
- كما يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو عمل نسخة منها فهناك عوامل تؤدي إلى تحقيق التميز، أهمها الموارد المالية، والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية.²⁶
- حيث أن الموارد المالية إلى جانب الموارد البشرية المؤهلة والممكنة إداريا في ظل توافر إمكانيات تنظيمية من شأنها أن توفر الإطارات البشرية العاملة القادرة على تحقيق أهداف المنظمات وتحقيق الفوائد وقيادة المنظمات إلى النجاح والثبات والبقاء والاستمرار والتوسع والتميز والتوسع والتميز.

• العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية:

- ²⁷ أشارت بعض الدراسات في دائرة الميزة التنافسية أنها تتأثر ببعض العوامل والتي يمكن إجمالها فيما يلي:
- كفاءة المقارنة، قوة المساواة، التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير.
- علاقة التمكين الإداري بالميزة التنافسية والعوامل المؤثرة عليها:

تتخذ العلاقة بين التمكين الإداري والميزة التنافسية من خلال التأثير المتبادل بينهما في المجالات التالية: التطوير التنظيمي والميزة التنافسية، التغيير التنظيمي المخطط والميزة التنافسية، الأداء الإداري والميزة التنافسية، التدريب والميزة التنافسية، والتنمية البشرية، التوظيف والميزة التنافسية، دون إغفال أهمية وتأثير التحفيز على بناء وخلق ميز تنافسية، إلى جانب برامج التطوير المستمر وتحسينه والوصول إلى تطبيق كل معايير الجودة الشاملة للسلع والخدمات بفضل التخطيط الجيد للاحتياجات من الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تحقيق الميزة التنافسية التي تجعل المنظمة في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

العلاقة بين التطوير التنظيمي والميزة التنافسية: ما يقال على أن التخطيط يخلف التنظيم وأن التنظيم يدعم التخطيط يصدق قوله على العلاقة المتبادلة بين التطوير التنظيمي والميزة التنافسية، حيث أن التطوير التنظيمي الذي يبرز عام 1980 على أنه "الانسجام بين بيئة التنظيم والعمليات الأكثر والأفراد وبين الثقافة، وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية وتطوير مقدرة المنظمة على التجديد"²⁸ فهذا التجديد في قدرات المنظمة المالية والمادية والتكنولوجية ودفع استعدادات العاملين والموظفين لرفعها وتنميتها لن يتم دون ميزة تنافسية حقيقية قادرة على تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات جديدة تحظى بالقبول والرضا من طرف العملاء والعكس صحيح أن الميزة التنافسية لن تخلق في المنظمة من العدم، حيث أن أساليب التجديد القائمة على تحقيق تطوير إداري، إصلاح إداري، إعادة هيكلة إعادة هندسة أو هندرة، هدم خلاق"²⁹، هي التي تساعد على خلق هذه الميزة التنافسية الفعالة والقادرة بفعل على تحقيق أهداف المنظمة بنجاح والوصول بها إلى الجودة العالية سواء للسلع أو الخدمات.

فهذا التطوير التنظيمي الذي يعبر عن جود مخططة ومداخل للتغيير وتشمل المنظمة بأكملها أو أجزاء كبيرة منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لدى جميع أعضائه من الأفراد، تشمل سلسلة من أنشطة، تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل، لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها:³⁰

- العلاقة بين التغيير التنظيمي المخطط والميزة التنافسية:

عادة أن التغيير التنظيمي يدور حول محورين أساسيين:

- الميل الغريزي للأفراد نحو التغيير.

- مقاومة التغيير.

بالنسبة لمقاومة التغيير التنظيمي المخطط، هناك آليات والتغلب على هذه المقاومة أهمها: الاتصال بمن سيتسلمهم هذا التغيير، إشراكهم في إقراره وتشخيصه وتنفيذه ومتابعته وتقييمه وتقويمه، الترويج له ونظره المسيرة إليه.

- فإذا كانت الإدارة العليا في المنظمة هي التي تدعوا إليه حيث أن تقرر بالحاجة إليه وتشخيصه

واتخاذ قرار بشأنه، فإن هذا التغيير سوف يعارض ويلقى مقاومة عنيفة ضده إن لم تكن هناك ميزة

تنافسية قائمة، أي وجود قادة ومسؤولين في جميع المستويات، لهم رؤية واضحة وعقلانية، وتوجه

صادق نحوه نابع من مقدرة على التشخيص والوقاية والعلاج لكل معوقات العمل الإداري خاصة في وقتها

وتفادي مشكل تعقد المشاكل الإدارية أو تراكمها، فهذين المشكلين هما أهم العقبات أمام كل المنظمات،

ولن تستطيع هذه الأخيرة التغلب على مقاومته غلا بتوفير وبناء ميزة تنافسية تنتقل بالمنظمة من حالتها

الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة، وذلك من أجل زيادة فاعليتها، ولإحداث التغيير المطلوب تحتاج

المنظمة إلى إدارة للتغيير.³¹

- العلاقة المتبادلة بين الأداء الإداري والميزة التنافسية:

• إن القاسم المشترك بين الميزة التنافسية والأداء الإداري وتقييمه هو المورد البشري الذي يقوم

بالتنسيق بين الأداء الإداري وتقييمه والإبتكار والخروج بميزة تنافسية.

• فالميزة التنافسية لا تكمن في تحقيق المنافع والأرباح فقط بل ما تملكه المنظمات من موارد بشرية

مؤهلة ومدرّبة حيث أنها تملك كما كبيرا من المعارف والخبرات والقدرات الإبداعية التي تمكنها من

خلف ميزة تنافسية³²، تحفظ بقاء واستمرار المنظمة في نشاطها وتتوسع في تحقيق أهدافها

بنجاح من خلال الاعتماد على تحسين أدائها بفضل نظام تدريبي حقيقي وفعال، يساعد على

تنمية القدرات ويرفع المعنويات والاستعدادات لدى الموظفين والعاملين على التوجه السلم نحو

أهداف المنظمة والتعاون مهما، إلى جانب خلق نظام تعويضي وتحفيزي من شأنه أن يشد

الهمم والعزائم على التفاعل الإيجابي مع أهداف وسياسات المنظمة إلى جانب تقييم سلم وصالح

وفي وقته لأداء العاملين والموظفين أساسه العدالة والمساواة في التقييم بغرض تحسين وتعزيز

نقاط القوة في الأداء ومعالجة نقاط الضعف فيه، فالشعور بالعدالة والمساواة في التقييم يقوي

الدافعية لديهم على إتقان العمل الإخلاص للمنظمة والولاء لها وليس لرؤسائها، فالعلاقة بين الميزة التنافسية والأداء الإداري وتقييمه هي علاقة متبادلة، علاقة تأثير وتأثر.

- كلما كان التقييم لأداء العاملين صالحا وسليما كلما زادت فرص أو إمكانيات تحقيق تمكين إداري إيجابي يكن العمال والموظفين من تحقيق الرضا الوظيفي".³³
- العلاقة بين الميزة التنافسية والتدريب والتنمية البشرية:

كلما كان التدريب بشكل سليم كلما زادت فرص التمكين الإداري وزاد الرضا الوظيفي لدى العاملين³⁴، فهذا الرضا الوظيفي لن يتحقق في غياب ميزة تنافسية قادرة على خلق هذا الرضا على سلعها أو خدماتها، وتحقيق التوازن الداخلي لدى العاملين بسبب الوصول إلى أهداف الإنجاز، فالتدريب عادة يوجه لمن تظهر لديه نقائص أو عجز في الأداء في كل المستويات التسييرية، ويتم بشكل دوري ومنظم داخل أماكن العمل أو خارجها، وفي أوقات العمل بواسطة المشرفين المباشرين للموظفين والعمال قصد ربح الوقت وعدم هدره، أو خارج أوقات العمل في مراكز كالجوامع أو المدارس والمعاهد المتخصصة بواسطة خبراء، إن التدريب لوحده لن يكون فعالا ما لم ترافقه عملية تنمية بشرية تحفظ للعمال والموظفين بعض الحقوق المهنية والاجتماعية، كتنظيم وتخطيط المسارات المهنية والوظيفية للموظفين والعاملين، أو الاهتمام بمشاكلهم الاجتماعية المتعلقة بمساعدتهم على اقتناء أو الحصول على مساكن لائقة وتعويضات مادية تحفظ عيشهم بكرامة والمشاركة الوجدانية، معهم في أوقات السير والعسر، حتى تتقوى وتعزز العلاقات الطيبة للعمل بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين هؤلاء وزملائهم، وبناء فرق عمل تتفاعل إيجابيا فيما بينها وتحقق الولاء التام لأهداف المنظمة.

علاقة التمكين الإداري بالميزة التنافسية: علاقته بالتوظيف.

يتوقف بناء وخلق ميزة تنافسية في المنظمة على سلامة التوظيف، بكل عناصره من استقطاب جيد سواء كان داخليا أو خارجيا، واختيار سلم للمورد البشري القادر على الأداء الجيد المطلوب والمنشود لتحقيق نجاح المنظمة، وتعيين سلم وفق قاعدة "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب"، فالمنظمات التي تتبع الأساليب الرشيدة في التوظيف ومبادئ التسيير العمومي الجديد بك متطلباته، والتي تسن سياسات هادفة في التوظيف، الترقية، التحفيز، التعويض المادي اللائق والمساوي للجهد المبذول، والتقييم الصالح والسليم لكل الموظفين والعمال على أساس الجدارة، الكفاءة والعدالة لا على أساس

اعتبارات الولاءات الضيقة للرئيس في المنظمة أو القيادة العليا لها، بل الولاء للمنظمة وأهدافها وفلسفة الأداء داخلها، إلى جانب تبني سياسات صادقة اتجاه الموظفين والعمال في مجالي التدريب والتنمية البشرية، وأما المنظمات التي تغض البصر عن مبادئ وقواعد التوظيف العقلانية والرشيدة والاقتصادية، فإنها تجرّها إلى الفشل والإخفاف وإهدار الطاقات البشرية، المالية والمادية التكنولوجية، فتعلن هذه المنظمات بداية زوالها وانهيائها وإعلان إفلاسها بشكل سريع ومبكر حيث يجب أن تصمم المنظمة وظائفها تصميمًا في ضوء الاستراتيجية والموارد المتميزة، ويتم تعيينها وفقًا للقوانين والأنظمة في المجتمع ومطابقتها للمعايير المستعملة لجذب العاملين الجدد من خلال المعايير في الأجل القصير مقابل المعايير في الأجل الطويل، العمالة الدائمة في مقابل العمالة المؤقتة، التركيز على المهن في مقابل التركيز على الوظائف³⁵.

خاتمة:

إن بناء ميزة تنافسية داخل المنظمة تحتاج إلى جهود حثيثة في مجالات كل الأنشطة في المنظمة بدءًا بتبني سياسات واستراتيجيات هادفة واعية للتوظيف، الترقية التحفيز، التعويض المادي، تقدير الذات، بناء فرق عمل، التحسين المستمر لأداء الموظفين والعمال، دون أن ننسى أهمية إشراك القادة والرؤساء للمرؤوسين في تخطيط وتنظيم الاحتياجات من الموارد البشرية، عن طريق اختيار أفضل أنواع الاستقطاب الملائمة لحجم ونشاط وأهداف المنظمة من جهة، واختيار وتعيين أحسنها للوفاء بأهداف والتزامات المنظمة اتجاه عملائها، هذه العوامل مجتمعة لن تحقق وحدها هذه الميزة التنافسية بل لا بد من تبني أنظمة تدريب فعلية وتنمية حقيقية للعنصر البشري التابع للمنظمة، وتنظيم وتخطيط مساره الوظيفي بما يكفل له الانصياع لأوامر وتعليمات القيادة الإدارية عن ولاء صادق للمنظمة وأهدافها، وليس ولاء للأشخاص خوفًا أو طمعًا في مغنم مادية أو معنوية إلى جانب تبني التغيير التنظيمي المخطط بصورة دورية، وتطوير إداري مستمر، وإشراك وتضمين الموظفين والعاملين في التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة، حتى يشعر كل موظف بأنه عضو مشارك ومبادر بالعمل لصالح المنظمة، كما أن لإعادة الهيكلة وإعادة الهندسة داخل المنظمة من شأنها تحقيق تمكين إداري حقيقي يضمن بناء وخلق ميزة تنافسية تعتمد عليها المنظمة في الحفاظ على موقعها التنافسي داخل بيئتها الداخلية والخارجية على السواء.

إن العلاقة التبادلية بين التمكين الإداري والميزة التنافسية تمكن المنظمة من دفع التحديات العالمية، والخصوصية واختراق الشركات متعددة الجنسيات للدول المضيفة، وكل تحديات الفقر والتراجع الديمقراطي للدول المتخلفة، وتساعدها على تحقيق أهداف الإنجاز الجيد أي تحقيق متطلبات الجودة الشاملة للسلع والخدمات للمنظمات في هذه المجتمعات.

هوامش

- 1 سورة النور، الآية 55.
- 2 سورة الحج، الآية 44.
- 3 أ. د فاطمة بودرهم، تمكين المرأة من العمل السياسي، التحديات والآليات، أكتوبر 2009، مجلة البصيرة
- 4 نفس المرجع ونفس الصفحة.
- 5 أ. د- أماني مسعود، الدور السياسي لمهمشي مصر بالتطبيق على مجتمع القاهرة، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 1998، ص 38.
- 6 هدى بنت عمر بن عبد الله باقبص، آلية التمكين الإداري، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة المملكة العربية السعودية، ماجستير، إدارة عامة 2018، ص 11.
- 7 نفس المرجع ونفس الصفحة.
- 8 نفس المرجع، ص ص 18 و 19.
- 9 د، صفاء جواد عبد المحسن، "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني" المعهد الطبي التقني المنصور، دجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة، العدد الثاني والثلاثون، 2012، ص 83.
- 10 نفس المرجع السابق، ونفس الصفحة.
- 11 سليمة جيلالي، دافع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي، دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، رسالة ماجستير منشور، جامعة الجزائر، 2008/2009، ص 58، 62.
- 12 د/صفاء جواد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 86.
- 13 م، م أحمد عباس حمادي و م، م ياسر لطيف خلف، "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي"، دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي الجهاز المركزي للتقيس والسيطرة النوعية، المجلد 8، العدد 16 مجلة جامعة الأبناء للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2016، ص 18، 19.
- 14 بسمان فيصل محبوب، إعادة اقتراح الجامعة، مدخل استشاري (ورقة بحث قدمت في المؤتمر العربي الأول حول استشراف مستقبل التعليم، القاهرة، 2005)، ص 21.
- 15 قاموس معجم المعاني الجامع/عربي/عربي.
- 16 سوزان يوكس وقيل إيفانز، المنافسة والتنمية، قوة الأسواق التنافسية، ترجمة ميشل دانوا، ط1، الدار العربية للعلوم ناشرون، 2010، ص 18.
- 17 نفس المرجع السابق ونفس الصفحة.
- 18 مصطفى محمود أبو بكر، إدارة وظيفة الاحتياجات في المنظمات المعاصرة، مدخل استراتيجي، لتحقيق الميزة التنافسية الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، ع مؤرخ، ص 8.

- 19 عبد العالي هبال، دور التحفيز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة يوسف بن خدة، 2007-2008، ص 111.
- 20 قاسم نايف لوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، 2000، 2001، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005، ص 105.
- 21 عبد الحميد عبد العيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم، إدارة الجودة الشاملة والمعلوبة التوقية والتقنيات الحديثة غي تطبيقها واستخدامها، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 32.
- 22 عبد الله بن الفرخان المازني الزهراني: مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على البرامج الإعلامية الأمنية، دراسة مقارنة بين العاملين على الإدارة البرامج الإعلامية الأمنية، بوزارتي الداخلية والثقافية والإعلام، رسالة ماجستير في العلوم، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية، 2004، ص ص 39، 40.
- 23 سليمان الويني، أنواع الميزة التنافسية، مفكرة التسويق، في 2017/01/08.
- 24 رابع طالبي، دور إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد بوضياف، تحت إشراف الدكتورة فاطمة بودرهم، 2012/2013، ص 87.
- 25 مصطفى محمود أبو بكر، إدارة وظيفة الاحتياجات في المنظمات المعاصر: مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعة مصر، 2006، ص 14.
- 26 مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 15.
- 27 رابع طالبي، مرجع سابق، ص ص 96-97.
- 28 طاهر الغالي، أحمد صالح، التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
- 29 محمد الصبري، التطوير التنظيمي، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص 146.
- 30 طاهر الغالي، ص 36.
- 31 فانتان عدنان أو ورد، "دور فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوت الدولية وعلاقته بالتكوير التنظيمي المدرسي، (رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة تربوية، كلية، التربية، الجامعة الإسلامية غزة (2015)، ص 44.
- 32 د/ كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، ط2، لبنان، 2000، ص ص 101 و 102.
- 33 صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، 1999، 2000، ص 258.
- 34 مرجع سابق، ص 211.
- 35 مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 17.