

تمكين الموارد البشرية كآلية لتعزيز المزايا التنافسية في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من موظفي مصنع النسيج MANTAL- SPA بتلمسان

Empowerment of human resource as a mechanism to enhance the competitive advantages in the Algerian enterprises Case Study in MANTAL SPA factory - TLEMCEEN -

- خيرة مجدوب*: أستاذة محاضرة أ، مخبر تطوير المؤسسات الاقتصادية، جامعة ابن خلدون تيارت.
- زياني عبد الحق**: أستاذ محاضر أ، مخبر البحث لإدارة الأفراد والمنظمات- تلمسان، جامعة ابن خلدون تيارت.

تاريخ النشر: 2021/01/20

تاريخ القبول: 2020/12/12

تاريخ الإرسال: 2020/08/20

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أحد المواضيع المهمة والخاصة بتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية بالمؤسسة، وتحسين أدائها بشكل يسمح بخلق مزايا تنافسية دائمة تتيح لها التكيف مع التطورات التي تشهدها البيئة الاقتصادية من خلال معالجة إشكالية تمكين العاملين ودوره في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الجزائرية اعتمادا على استبيان وجه لعينة مكونة من 90 مفردة من عمال وموظفي مصنع النسيج بتلمسان، وهذا من أجل اختبار الفرضيات الموضوعة وأثبت صحتها أو نفيها، وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن تمكين العاملين يسمح بتحقيق مجموعة من النتائج من أهمها أن العاملين يكونون على دراية تامة بما يحيط بمؤسستهم ومتطلبات بيئة الأعمال المعاصرة مما يحسن أدائهم ويزيد من سرعة استجاباتهم لاحتياجات العملاء الخارجيين المتغيرة، وبالتالي تفعيل العلاقة بين العملاء الداخليين والخارجيين وبذلك تكسب المؤسسة ولائهم وتزيد من فرص كسب مزايا تنافسية مستدامة.

الكلمات المفتاحية: التمكين، الموارد البشرية، الميزة التنافسية، الأداء.

التصنيف L29، P17، J24، E24:JEL

Abstract

This study aimed to focus on the topic of developing the skills and capabilities of human resources in the institution in a manner that allows the creation of competitive advantages by addressing the problem of employee empowerment and its role in enhancing the competitiveness of the Algerian Foundation, based on a questionnaire directed to a sample of 90 individual employees of the textile factory in Tlemcen, and this is in order to test Hypotheses established.

The study concluded that empowering workers allows to increase the speed of their response to the changing needs of external clients and thus activate the relationship between internal and external clients, thereby earning their loyalty and increasing opportunities to gain sustainable competitive advantages.

Key words: empowerment, Human resources, Competitive advantage, Performance.

Jel Classification Codes : E24, J24, P17, L29

* Kheira.medjdoub@univ-tiaret.dz

** abdelhak.ziani@univ-tiaret.dz

مقدمة:

إن أهمية ودور إدارة الموارد البشرية والتي كانت تعرف بإدارة الأفراد سابقا قد تغيرت في الفترة الأخيرة التي تشهد نموا اقتصاديا كبيرا، برزت من خلاله هذه الإدارة كإحدى العناصر الأساسية للمنافسة على الصعيدين: الوطني والعالمي، حيث عرفت عدة تطورات صاحبها ظهور العديد من التقنيات الحديثة للتسيير كإدارة الجودة الشاملة، فهذه الأخيرة تعتبر المورد البشري بمثابة المحرك الأساسي للجودة، ونجاحها يعتمد على أداء العاملين فيها في جميع المستويات، وذلك بالمشاركة والتعاون في إظهار المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لتحقيق التحسين المستمر، فالعنصر البشري أصبح مصدر كل تفوق ونجاح وتغيير، والاهتمام به وإدارته وتحفيزه أصبح الشغل الشاغل لجميع المؤسسات الطامحة لمواجهة المنافسة والبقاء في السوق.

ويعتبر موضوع تمكين العاملين (الموارد البشرية) من المواضيع الإدارية الحديثة التي لم تحض حتى الآن بالاهتمام الكافي رغم أنه بات يشكل منهجا جديدا ومطلبا رئيسيا يتيح للمؤسسة تحقيق أهدافها في ظل الظروف التي تنشط بها حاليا، وترجع أهمية الموضوع الذي تتناوله هذه الورقة إلى كونه خطوة على الطريق للتعرف على مفهوم التمكين ومناقشة أبعاده ومتطلباته، إضافة إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية في توفير مناخ مناسب لتنفيذه نظرا لما تفرضه العولمة من متطلبات على كل المؤسسات الجزائرية والتي أصبحت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتأهيل وظائفها ومجارات التغييرات العالمية بشكل يزيد من تنافسيتها.

إشكالية الدراسة:

إن الإشكالية التي تتناولها الدراسة تنحصر في التساؤل الرئيسي التالي؛

ما مدى فاعلية تمكين الموارد البشرية في تعزيز القدرات التنافسية من وجهة نظر موظفي مؤسسة MANTAL بتلمسان؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على السؤال الرئيسي للإشكالية المطروحة أعلاه سنتناول في هذه الورقة بالدراسة والتحليل الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تحرص المؤسسات الجزائرية على تمكين العاملين بها وتحديث معارفهم .

الفرضية الثانية: يساهم تمكين وتحفيز العاملين في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لموضوع واقع التمكين في المؤسسة باعتباره أحد المداخل الحديثة لنجاح وتفوق المؤسسات المعاصرة وزيادة تنافسيتها، فمن بين التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم شدة المنافسة على الموارد الذكية أي الموارد البشرية المخلصة والمنتجة والمبتكرة، وكيفية استقطابها للكفاءات وتلبية احتياجاتها وسبل ترسيخ ثقافة المسؤولية والإنجاز والتميز لديهم، وطرق صيانتهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ليصبحوا قادة في مواقعهم، لذا أدركت المؤسسات في العصر الحالي أن العامل الوحيد الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها واستراتيجياتها ويرقى بها إلى أعلى مستويات التنافس ويصنع مستقبلها هو مواردها البشرية بلا منازع، وعلى هذا الأساس فإن مستلزمات جودة إدارة المؤسسة تستدعي بشكل ضروري

استقطاب وجذب تلك النواة من الموارد البشرية التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق جودة الإدارة وتحسين هذه الجودة خلال حياة المؤسسة ومراحل بنائها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة أحد المواضيع المهمة والخاصة بتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية في المؤسسة، فرغم أن القضايا المتعلقة بإدارة هذه الموارد معروفة ومتطرق إليها بأشكال كثيرة ومتعددة تجمع في مجملها على أهمية الاختيار والانتقاء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتطوير الإمكانيات والتدريب والحفاظ على الموظفين وإعطائهم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية وغيرها من أساليب التحفيز وتطوير الأداء والعلاقات العمالية إلا أنه وبفعل التطورات التي تشهدها البيئة الاقتصادية ونظم التسيير والإدارة برزت للأفق إشكالية تمكين العاملين لارتباطها بمجموعة من القضايا المهمة على رأسها الجودة الشاملة واللامركزية الإدارية وعمل الفريق وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية.

الدراسات السابقة:

هناك بعض الدراسات التي تناولت موضوع التمكين وعلاقته الميزة التنافسية والتي يمكن تحديدها وفق ترتيبها الزمني فيما يلي:

● دراسة أبو بكر بوسالم (2013)، بعنوان "دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية"، سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك البترولية وقد تحددت سياسة تمكين العاملين بأبعادها الأربعة التي تمثلت في: معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل) ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة وبلغ تعدادها (375) مفردة وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية ونموذج الانحدار وغيرها من الأساليب الإحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن هناك دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك البترولية.
2. أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إحصائية مستوى إدراك العاملين في شركة سونطراك البترولية لسياسة تمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد سياسة التمكين الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة.

● دراسة أميرة خضير كاظم العنزي (2014)، بعنوان "دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف الأشرف" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور تمكين العاملين من خلال (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتيا) في الميزة التنافسية المستدامة من خلال: (الجودة والمقدرة الجوهرية والاستجابة للزبون) وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج

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

● دراسة نجلاء فتحى الصلاحات (2017)، بعنوان "التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط": هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين التمكين الإداري والميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف الجنس والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة .

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري والميزة التنافسية السائد في الجامعة كان متوسطا، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة التربويين للتمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، عدد سنوات الخبرة، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية وغيرها من العوامل.

● دراسة (Logan&Ganster, 2007)، بحثت هذه الدراسة في أثر التمكين على اتجاهات وأداء مديري مشاريع شركات الشحن الكبيرة العاملة في الوم أ والمكسيك، وتبين من خلال الدراسة والتحليل أن تلك الشركات تعاني من مركزية شديدة من قبل المشرفين ونسبة دوران عمل عالية بين السائقين ومشكلات في الصيانة ونقص في الخدمات كما أن مديري المشاريع يعانون عدم الرضا وضغوط العمل وقلة الرواتب ومحدودية فرص التطوير الوظيفي، وقد أخضعت المجموعة التجريبية لبرنامج إعداد خاص شمل تدريب المديرين على التمكين وإعطائهم صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات وتسهيل وصولهم للمعلومات وحصولهم على الموارد الكافية، وبعد أربعة أشهر من انتهاء البرنامج تم إعادة تقييم المجموعتين فتبين أن المديرين في المجموعة التجريبية قد ازداد رضاهم الوظيفي، وتحسن مستوى أدائهم واتجاهاتهم نحو العمل وتقديرهم للذات.

● دراسة (Gyumin&etal, 2016)، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التمكين على الرضا الوظيفي مع التغيير في الوقت، وإذا كان هذا التأثير أقوى بالنسبة للموظفين عند الاتصال مع المراجعين أم عدم الاتصال بهم، واعتمدت الدراسة على أسلوب الاستبانة، وهذا من خلال دراسة طويلة لاستطلاع الرأي لمدة ثلاثة سنوات في شركة الضيافة في الولايات المتحدة، وتكونت عينة الدراسة من (1534) موظف، وبينت الدراسة أن تأثير التمكين على رضا الوظيفي هو أكثر بروزا للموظفين عند الاتصال مع المراجعين مباشرة، وتأثير التمكين زاد خلال السنوات بغض النظر عن طبيعة العمل.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو كونها تمت على مستوى مؤسسة صناعية بامتياز عكس أغلب الدراسات التي تمت على مستوى مؤسسات التعليم بمختلف أطواره والتي ركزت أيضا على التمكين الإداري فقط كما سعت هذه الدراسة إلى توضيح الأثر الملموس لسياسة التمكين على خلق ميزة تنافسية مستدامة تسمح للمؤسسة بمواكبة التطورات التي فرضتها الثورة الصناعية الرابعة، كما أنها تطرقت إلى جانب مهم في عملية التمكين ألا وهو رأي الموظفين في مدى نجاعة سياسة التمكين بالمؤسسة محل الدراسة ومدى تطبيق عوامله ونسبة الموافقة على ملاءمتها لنشاط المؤسسة وجوهر مفهوم التمكين.

منهج الدراسة:

اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي لوصف الحقائق المتعلقة بالظاهرة المدروسة وصياغة المشكلة واختبار الفرضيات والمنهج التحليلي الاستدلالي القائم على اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بغية الوصول إلى النتائج المرجوة ووضع المقترحات والتوصيات النابعة من الدراسة.

تقسيمات الدراسة:

لغرض الوصول إلى هدف الدراسة، تم تقسيمها إلى خمسة أجزاء رئيسية تضمن الجزء الأول الجانب النظري حيث ركزنا فيه على شرح وتحليل مفهوم التمكين ومدى أهميته وعلاقته بالميزة التنافسية واستدامتها أما الجزء الثاني فحاولنا من خلاله التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (مصنع النسيج للمواد الثقيلة MANTAL SPA بتلمسان) بالتركيز على مواردها البشرية أما الجزأين الثالث والرابع فحددنا فيهما الوسائل والأدوات التي استخدمت من أجل معالجة الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعية واستخلاص النتائج لنختم الورقة البحثية بخلاصة تتضمن أهم النتائج المستخرجة وإعطاء التوصيات اللازمة.

I- التأسيس النظري لفلسفة التمكين وعلاقته بتنافسية المؤسسة:

I-1- مفهوم وأبعاد التمكين:

يشير MADU.C & KUEI.C إلى دور التمكين كسمة للقيادة ، فحسبهما إن القيادة هي القوة الدافعة لتحويل المنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة ، وأن القياديين يجب أن يكونوا أفرادهم اعتمادا على رؤية المنظمة (MADU & KUEI, 1995, p. 61)؛ كما يعتبر GATCHALIAN.M.M أن تمكين الأفراد هو عامل أساسي في نجاح إدارة الجودة الشاملة، حيث تقوم إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر لكل عناصر المؤسسة (GATCHALIAN, 1997, pp. 429-433) من خلال انخراط جميع أفراد المؤسسة، ومشاركتهم الفاعلة في عملية التحسين المستمر، وهذا يتطلب من الإدارة العليا إعطاء الأفراد الأقرب للمشكلة نوعا من الحرية في التصرف، ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار، وتحمل أعباء المسؤولية لنجاح المؤسسة، وتوضيح الرؤية لهم، وشرح الأهداف والخطط بوضوح، وتحديد خطوط الاتصالات ومداهم بالمعلومات، وسد الاحتياجات اللازمة لإنجاز عملهم، فالتمكين عملية تتم من أعلى لأسفل .

ويرى سلامة أن تمكين العاملين يمكن تعريفه على أنه: " القوى التي يكتسب العاملون من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمايتهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعاملين في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة." (سلامة، 2011)

ويهدف التمكين إلى خلق وإيجاد الاندماج المرتفع، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، كما يساعد العاملين أيضا على حل المكالمات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم. (عبد الرحيم، 2016، صفحة 13)

وتأسيسا على التعاريف السابقة يمكن القول أن: التمكين هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا مع الثقة المطلقة فيهم.

إن التمكين باعتباره مجموعة من التقنيات التسييرية - (Haya, Pinchas, & Rachel, 2004, pp. 447-455) يجعل من مهمة تحديد أبعاده مهمة صعبة (Lashley & McGoldrick, 1994, pp. 25-38) ففي حين يرى Lashley and Mc Goldrick أن التمكين يأخذ الأبعاد التالية: المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام والثقافة (Yair, Katelyn, & Samuel A.T, 2008, p. 1777)، ويؤكد كل من SOLVEIG, N.A و YAIR A.H على أربع أبعاد أخرى للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة (SOLVEIG, 2008, p. 861) في حين أضاف ALLAHYAR.R وآخرون (ALLAHYAR & OTHETRS, 2011, p. 1550) بعدا خامسا وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

- **المعنى** Meaningfulness : إذ يرى Hon & Grunig أن هذا البعد يعني مدى إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له وللآخرين (Hon & Grunig, 1999, p. 422) وأن ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل بالمنظمة. (Carlson, 1992, pp. 139-142)

- **الكفاءة** Competence : تتحقق الكفاءة لدى الموظف عندما يدرك بأنه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح ومهارة عالية، فالخبرة و المهارة والمعرفة وحدها تبقى ناقصة إذا لم يؤمن العامل بقدراته وإمكانياته (Heejung & Chen, 2011, p. 423) ويكون البحث والسعي وراء الكفاءة في جميع الميادين سواء كانت تجارية، تعليمية، صحية... الخ. (Li-Yun & Zhang, 2012, p. 52)

- **حرية التصرف** Self-Determination : يتعلق هذا البعد بمدى قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح وإدراكه بأنه يملك الحرية الكافية لاختيار طريقة تنفيذ عمله. (Gist, 1987, pp. 472-485)

- **التأثير** Impact : وهو تيقن الفرد وإدراكه بأن له تأثيرا على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة سواء كانت إستراتيجية، إدارية أو تنفيذية. (Robbins, Crino, & Fredendall.L.D, 2002, p. 422)

- **الاختيار** Choice : الاختيار هو أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة. (Larry & Thomas, 1999, p. 09)

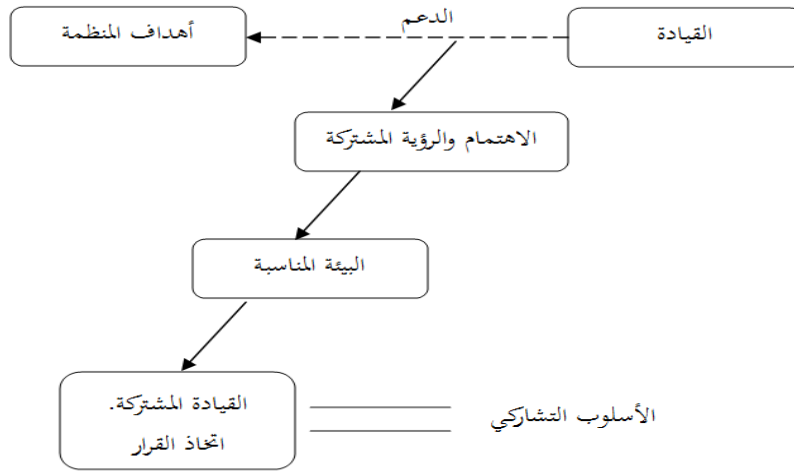
I-2- دوافع التمكين وخطوات تنفيذه:

تواجه معظم المؤسسات حاليا تعقيدات عديدة أفرزتها عالمية المنافسة، قصر مدة حياة المنتج، تقلبات الإنتاج وبيئة الأسواق (Esther & Raphael, 1998, p. 414) مما دفعها إلى البحث عن مداخل جديدة تمكنها من المواجهة والاستمرار، وتوجد عدة أسباب قد تدفع الإدارة العليا إلى تبني ممارسة التمكين كحل لمشاكل التسيير الحديثة منها : (Jayanth, Cornelia, & Shawnee, 1999, pp. 1-20)

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.

- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .
 - الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل .
 - الحاجة للاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير التنافسية.
 - أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
 - إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة. (أفندي، 2003، الصفحات 25-26)
 - الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية .
 - إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالنجاز في عملهم.
 - توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء (PLSEK, 2000, pp. 67-72).
- والشكل الموالي يبين أهم محطات عملية التمكين:

الشكل رقم (01): أهم محطات عملية التمكين.



Source: (Shazia, Maliha, & Suhail, 2005, p. 527).

وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تتم على مراحل، وحدد Bowen & Lawler ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج. (Bowen & Lawler, 1995, pp. 73-84)

غير أن هناك من الكتاب من اتجه إلى فكرة أن الأسلوب التدريجي في عملية التمكين هو من أفضل الطرق لتمكين فرق العمل كأمثال: (Caurdon, 1995, pp. 74-79) و- (Ford & Fottler.M.D, 1995, pp. 9-21) على اعتبار أن مسؤوليات الإدارة الذاتية واتخاذ القرارات يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من جاهزيتهم واستعدادهم التام، ويمكن اقتراح الخطوات التالية لتنفيذ التمكين بالمنظمة: - (ARGYRIS, 1998, pp. 98-105)

- تحديد أسباب الحاجة للتغيير.
- اختيار الأفراد المناسبين
- التغيير في سلوك المديرين.
- توفير التدريب.
- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.
- الاتصال لتوصيل التوقعات.

- تكوين فرق العمل.
- وضع برنامج للمكافآت والتقدير.
- المشاركة في المعلومات.
- عدم استعجال النتائج.

I-3- العوامل المؤثرة على التمكين:

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على عملية التمكين ومن أهمها نجد:

- **وضوح الأهداف** : تلعب الإدارة دورا مهما في الاتصال مع الموظفين بشكل فعال لنقل وتوصيل الرؤية وتوضيح السلوك المرغوب به للوصول للأداء المطلوب. (العتيبي، 2004).

- **توفر المعلومات**: يعتبر توفر المعلومات وتقاسمها مع العامل أمرا ضروريا في عملية التمكين فالقرار الجيد يتطلب معلومات كاملة تحدد: مسؤوليات العاملين، مسؤوليات المسؤولين، أهداف المنظمة، مستويات كفاءة المنظمة الحالية. (Romie, 2007, p. 93)

- **تفويض المسؤولية**: يعتبر التمكين أكبر من مجرد وسيلة تسييرية تسمح بتفويض سلطة اتخاذ القرار إلى العاملين والثوق بهم وبات يتطلب توفر نمط القيادة الملائم لإنجاح عملية التمكين. (Linjuan, 2011, p. 436)

- **نظام المكافآت** : أكدت دراسة لـ ASEFEH.M.G أن هناك علاقة إيجابية وتأثيرا قويا بين نظام المكافآت والحوافز المبنى على الكفاءة والتمكين، فمن بين العوامل التي تساعد على تحفيز الأفراد: تقدير قدراتهم والاعتراف بها وتمنيها، إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات (Faranak & Reza, 2011, pp. 787-788).

- **فريق العمل**: إن المشاكل التنظيمية القليلة يمكن أن تحل من خلال شخص واحد يعمل بمفرده، ولكن في ظل التحديات الجديدة والمشاكل التي تظهر بات لزاما على العاملين أن يجتمعوا في فرق مرنة دون حواجز مكانية لحل المشكلات في نطاق أهداف وقيم المنظمة، فغياب التنظيم والديناميكية لدى الفريق يمكن أن يمتد أو يحد من فرص تمكين الأفراد في الفريق الواحد (Nielsen & Christian, 2003, p. 64)

I-4- أهمية تمكين الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة:

لقد "وهب" الله سبحانه وتعالى للإنسان ميزة العقل والتفكير، ومن ثم تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية وتفويض لسلطة اتخاذ القرار هو مفتاح زيادة التنافسية واستدامتها، ورغم ما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص و"إن كانت شرطا ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري "المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني و بدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة، لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافيا لضمان تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية مستدامة، بل يجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير، إذ، ما

تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، ووضعت تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ. (السلمي، 1997، صفحة 171)

II- تقديم المؤسسة محل الدراسة:

II-1- تقديم مصنع النسيج للمواد الثقيلة MANTAL SPA بتلمسان:

يعتبر مصنع النسيج للمواد الثقيلة "Mantal spa" شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يبلغ حوالي 200.000.000 دج، أسست هذه الشركة سنة 1922 حيث حملت اسم "Manufacture De Textile Oranais" (MTO) وتخصصت في صناعة الملابس العسكرية، ليتم تأميمها بعد الاستقلال وأصبحت تعرف باسم "COUVERTEXE" لتتحول مع مطلع سنة 1998 إلى "MANTAL SPA" حيث يتمثل نشاطها الأساسي في صناعة الأغذية وتمكنت الشركة سنة 2002 من الحصول على شهادة الجودة الإيزو 9002 " وكذلك شهادة الإيزو 9001 " سنة 2008، وتختص حاليا هذه المؤسسة في صناعة ثلاث أنواع من الأغذية: JACQUARDRATIERE, MDN.

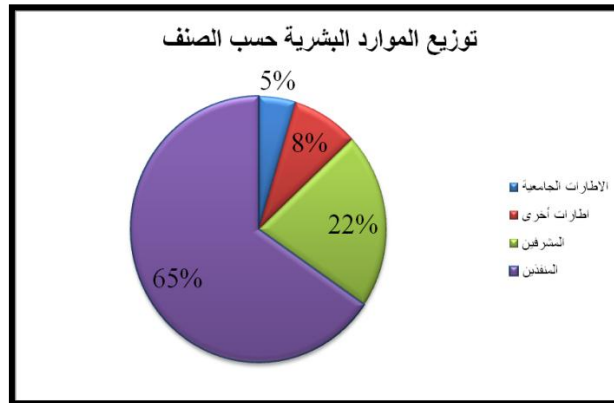
II-2- الموارد البشرية بمصنع النسيج للمواد الثقيلة MANTAL SPA بتلمسان:

تضم المؤسسة 256 عامل بين دائم ومؤقت مقسمين ضمن 04 أفواج كما هو موضح في الجدول التالي:
الجدول رقم (1): توزيع الموارد البشرية حسب الصنف.

المجموع	الدائمين	المؤقتين	الموارد البشرية
14	10	4	الإطارات الجامعية
20	18	2	إطارات أخرى
47	46	1	المشرفين
175	140	35	المنفذين
256	214	42	المجموع

المصدر: مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة.

الشكل رقم (2): توزيع الموارد البشرية حسب الصنف.



المصدر: من إعداد الباحثين.

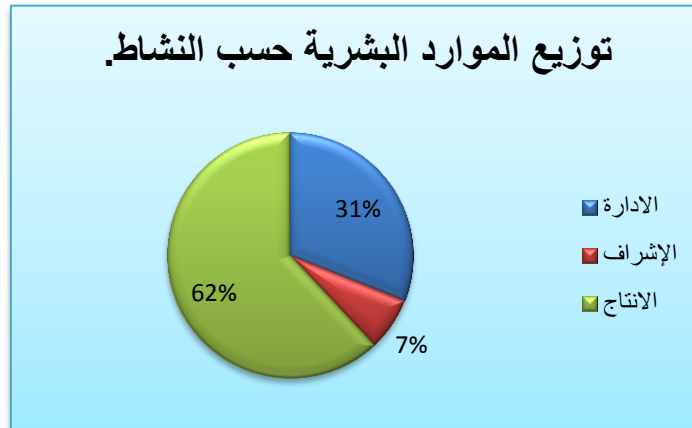
إن التمثيل البياني لمعطيات الجدول (1) يظهر إن معظم اليد العاملة بالمؤسسة (65%) هي تنفيذية تنشط بالورشات الإنتاجية أما النسبة المتبقية (35%) فتضم الإطارات والمشرفين ويمكن للجدول الموالي توضيح تقسيم العمال حسب طبيعة النشاط الممارس كما يلي:

الجدول (2): توزيع الموارد البشرية حسب النشاط

النشاط	عدد العمال	النسب
الإدارة	79	31%
الإشراف	19	7%
الإنتاج	158	62%
المجموع	256	

المصدر: مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة.

ويظهر العرض البياني للجدول (2) أن ما نسبته (62%) من الموارد البشرية تتمركز بالإنتاج في حين تضم الأعمال الإدارية (31%) من العمالة أما ما تبقى (7%) فهم رؤساء الأقسام والمشرفين على الإنتاج. الشكل (3): توزيع الموارد البشرية حسب النشاط الممارس.



المصدر: من إعداد الباحثين.

وتسعى المؤسسة من خلال إستراتيجيتها التسييرية إلى الاستثمار في العنصر البشري والاستفادة منه وذلك بتنمية معارفه حيث تحرص على التكوين المستمر للأفراد لتحسين أدائهم وتفعيل قدراتهم وتحفيز العمال من أجل الرفع من مستوى الإنتاج غير أنها لا تزال تعاني من النقص في هذا الجانب وهذا راجع إلى محدودية توظيفها للإطارات المختصة في الأساليب التكنولوجية الحديثة للإدارة والتسيير.

III- الطريقة والأدوات:

III-1- طريقة البحث العلمي المستعملة في إجراء الدراسة الميدانية:

لقد تم إعداد الاستبيان حول موضوع " فاعلية تمكين الموارد البشرية في تعزيز القدرات التنافسية دراسة حالة بمصنع النسيج للمواد الثقيلة منطال بتلمسان، حيث يعتبر هذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة

بالدراسة، بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من طرف مسيري وموظفي المصنع، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتطوير استبيان يهدف للإجابة عن كل أسئلة الدراسة، إذ تم تطوير الأداة بالرجوع إلى الأدب النظري ذي الصلة وتم استخدام مصدرين أساسيين لجمع البيانات وهما :

المصادر الثانوية : تم توجهه في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة، وكان الهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات .

المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة والتي تضمنت عددا من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها ، للإجابة عليها من قبل المبحوثين ، وتم استخدام مقياس لكارث الخماسي ، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية .
ويتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين :

القسم الأول : ويشمل الأسئلة التي تخص السمات الأساسية للفئة المستجوبة وهي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة .

القسم الثاني : وهو عبارة عن محاور الدراسة حيث اشتملت الدراسة على (34) عبارة موزعة على محورين رئيسيين وهما :

- **المحور الأول :** تحرص المؤسسات الجزائرية على تمكين العاملين بها وتحديث معارفهم.

- **المحور الثاني :** يساهم تمكين وتحفيز العاملين في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

ويتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالمؤسسة وفقا للهيكل التنظيمي للمؤسسة أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية بسيطة مكونة من 90 مفردة سواء كانوا من الإدارة العليا أو المشرفين أو المنفذين وتم الاعتماد على استمارة الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي échelle de Lickert لتحقيق أهداف الدراسة حسب ما هو مبين بالجدول (2) التالي:

الجدول رقم (3): درجة مقياس ليكرت

موافق تماما	موافق لحد ما	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
05 درجات	04 درجات	03 درجات	02 درجات	01 درجات

المصدر: (الصيرفي، 2006، ص 115).

استخدمنا الحاسوب الآلي في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج ونظرا لتعدد متغيرات الدراسة وكبر حجم العينة (90 عامل) تطلب منا ذلك ترتيب البيانات وتفرغها وفق نظام الحاسوب وقمنا بترميز المتغيرات الأساسية وبعدها أدخلت جميع الدرجات المتحصل عليها في ذاكرة الحاسوب ثم احتساب النتائج ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.

III-2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد جمع الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. Statistical Package For Social Science (SPSS) الذي يستعمل بكثرة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها كالإحصاءات الوصفية والارتباط والانحدار مما يساعد في فهم وتحليل المعلومات اللازمة لأجل اتخاذ القرارات الرشيدة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية

- النسب المئوية والتكرارات والانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي: ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيدنا في وصف عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient لقياس درجة الارتباط وقد تم الاستعانة به من أجل حساب قياس صدق الاستبيان.
- ألفا كرونباخ لمعرفة Cronbach's Alpha ثبات فقرات الاستبيان.
- الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت لدرجة الحياد أم لا.
- اختبار kolmogorov – Sminorov Z لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.
- اختبار T-TESTonesample للتأكد من صحة الفرضيات الموضوعة.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط.

III-2-1- صدق وثبات الاستبيان:

نقصد بصدق الاستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه ويقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

- **الصدق البنائي:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها وارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

والجدول رقم (04) يبين أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك تعتبر جميع محاور الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه كالتالي:

جدول رقم (04): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان:

ر. م	المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
01	تحرص المؤسسات الجزائرية على تمكين العاملين بما وتحديث معارفهم	.863	0.000*
02	يساهم تمكين وتحفيز العاملين في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية	.850	0.000*

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 5%.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

- الثبات: وقد تم تحقيق من ثبات الاستبيان الموجه للدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وذلك كما يلي :

الجدول رقم (05):معامل ألفا كرونباخ.

المحاور	ع.الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
تحرص المؤسسات الجزائرية على تمكين العاملين بها وتحديث معارفهم	17	.787	0,887
يساهم تمكين وتحفيز العاملين في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية	17	.829	0,911
الاستبيان ككل	34	.928	0,963

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

واضح من النتائج المبينة في الجدول (05) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان 0.928 ، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وبهذا يكون الاستبيان في صورته النهائية قابلا للتوزيع، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان الموجه للدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

III-2-2- اختبار كولمجراف - سمرنوف (Kolmogorov - Smirnov Z) :

لغرض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم إجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov³ وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من مشاكل إحصائية والتي قد تؤثر سلبا على نتائج اختبار الفرضيات الموضوعية، ويشترط هذا الاختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات وبعكس ذلك ينشأ ارتباط مزيف بين المتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وبالتالي يفقد الارتباط قدرته على تفسير الظاهرة محل الدراسة أو المتنبئ بها كما هو موضح في الجدول :

الجدول رقم (06): اختبار (Kolmogorov - Smirnov Z) .

م . ر	المحور	نتيجة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)
01	تحرص المؤسسات الجزائرية على تمكين العاملين بها وتحديث معارفهم	1,126	0,158
02	يساهم تمكين وتحفيز العاملين في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية	0,917	0,370
	الاستبيان ككل	0,612	0,847

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

تم إجراء هذا الاختبار لمعرفة هل البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون التوزيع طبيعيا ويوضح الجدول أعلاه نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 (sig < 0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

IV- النتائج و مناقشتها:

IV-1- تحليل نتائج محاور الدراسة:

أظهر تحليل نتائج المحور الأول المتعلق بـ: حرص المؤسسات الجزائرية على تمكين العاملين بها وتحديث معارفهم من خلال درجة توافر عناصر التمكين الفعال وتطبيقها على مستوى مؤسسة منطال أنه يمكن ترتيب عوامل التمكين (الكفاءة الذاتية، الأخلاقيات، المشاركة، وضوح الغرض، العمل الجماعي، الاتصالات الفعالة، الاعتراف والتقدير، الاختيار، الأثر) بالنسبة للذين أجابوا بموافق وموافق تماما كما يلي:

1. الكفاءة الذاتية 68%	2. وضوح الغرض 61%	3. العمل الجماعي 60%
4. الأخلاقيات 58.4%	5. المشاركة 58%	6. الاتصالات الفعالة 52%
7. الاعتراف والتقدير 51%	8. الاختيار 51%	9. الأثر 50%

ومن خلال ترتيب عوامل تمكين العاملين حسب معدل إجابات الموافقة في عينة الدراسة بخصوص أسئلة الاستبيان يمكننا القول أن المعدل العام لتلك الإجابات قد بلغ 65.6% وهو معدل يعكس واقع تمكين الموارد البشرية بمصنع النسيج للمواد الثقيلة MANTALSPA والذي يمكن اعتباره مستوى مقبول عموما، غير أن النتائج المحققة بالنسبة للأثر تعكس مدى شعور العمال بعدم الرضا الوظيفي الناجم عن إهمال آرائهم فيما يخص طرق العمل بالورشات وخضوعهم لإجراءات صارمة غير قابلة للنقاش، أما بالنسبة للاختيار والاعتراف والتقدير فتفسر نتائجها بجملة من النقائص منها غياب التحفيز المادي والمعنوي وضعف المراقبة وغياب الاستقلالية، ونفس الشيء بالنسبة لمستوى الاتصالات الذي يعرف تأخرا كبيرا حيث نلاحظ نقصا في تداول المعلومات وانسدادا في بعض قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وبصفة خاصة ما بين الورشات.

أما بخصوص نتائج المحور الثاني المتعلق بآراء الموظفين حول مدى فاعلية تمكين الموارد البشرية في تعزيز القدرات التنافسية فأتجهت أغلب الإجابات نحو الموافقة على محتوى المحور وعلى أهمية الاختيار والانتقاء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتطوير الإمكانيات والتدريب والمحافظة على الموظفين وإعطائهم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية وغيرها من أساليب التحفيز وتطوير الأداء والعلاقات العمالية في عملية خلق واستدامة الميزة التنافسية، وبلغ المعدل العام لتلك الإجابات 85.6% إلا أنه وبفعل التطورات التي تشهدها البيئة الاقتصادية ونظم التسيير والإدارة برزت للأفق عدة عوائق تحول دون تمكين العاملين لارتباطها بمجموعة من القضايا المهمة على رأسها الجودة الشاملة واللامركزية الإدارية وعمل الفريق وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية.

IV-2- اختبار فرضيات الدراسة:

لغرض اختبار الفرضيات تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة (One-Sample Test) حيث تتمثل قاعدة القرار لقبول أو رفض فرضيات الدراسة باستخدام اختبار t للعينة الواحدة فيما يلي: إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.674 والمتوسط المحسوب من بيانات العينة أكبر من المتوسط الفرضي 3 ومستوى المعنوية اقل من 0.05 أو يساوي 0.05 فإننا نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة والعكس صحيح.

IV- 2-1- اختبار الفرضية الأولى:

H0: تخرص المؤسسات الجزائرية على تمكين العاملين بها وتحديث معارفهم.

H1: لا تخرص المؤسسات الجزائرية على تمكين العاملين بها وتحديث معارفهم.

الجدول رقم (07): اختبار One-Sample Test للفرضية الأولى.

One-Sample Test						
Test Value = 3						
الفرضية الأولى: تخرص المؤسسات الجزائرية على تمكين العاملين بها وتحديث ومعارفهم	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
	24.266	89	0.000	23.56723	25.3411	29.5699

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

ويأجراء اختبار (T) الأحادي للعينة (ONE SIMPLE T TEST) فقد تبين من خلال مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الأول والذي ينص على أن المؤسسات الجزائرية تخرص على تمكين العاملين بها وتحديث معارفهم قد بلغ 23,56 وبانحراف معياري قدره 5.29 حيث أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت 24.266 وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.674) وبالتالي يمكننا رفض الفرضية البديلة التي تنص على أن المؤسسات الجزائرية لا تخرص على تمكين العاملين بها وتحديث معارفهم وقبول الفرضية الصفرية القائلة أن: المؤسسات الجزائرية تخرص على تمكين العاملين بها وتحديث معارفهم.

وبحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات تمكين العاملين من أفراد عينة الدراسة ودرجات تحسن ورفع تنافسية المؤسسة وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (08): معامل ارتباط بيرسون بين درجة تمكين العاملين ودرجة رفع تنافسية المؤسسة.

	N	Pearson correlation	Sig.(2-tailed)
الفرضية الثالثة	90	0.541**	.000

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

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج في الجدول السابق نلاحظ أن قيمة ارتباط (بيرسون) بلغت (0.541**), وهي دالة عند مستوى الدلالة (0,01) أي أنه توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تمكين العاملين وبين درجة القدرة على رفع تنافسية المؤسسة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لها والتي تنص على: "توجد علاقة ارتباطية بين ذات دلالة إحصائية بين درجة تمكين العاملين وبين درجة القدرة على رفع تنافسية المؤسسة".

فالمراد البشرية باتت تلعب دورا مهما في عملية اكتساب المنشأة ميزة تنافسية وذلك من خلال استثمارها بشكل يسمح برفع الإنتاجية وتحسين الجودة وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع أداء

العاملين ومن هذه الأساليب الحديثة أسلوب تمكين العاملين فهو يقوم على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ومنحهم السلطة والنفوذ والقوة وتحمل المسؤولية في القرارات التي يتخذونها أو يشاركون في اتخاذها مع الإدارة العليا.

IV-2-2- اختبار الفرضية الثانية:

H0: يساهم تمكين وتحفيز العاملين في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

H1: لا يساهم تمكين وتحفيز العاملين في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

الجدول رقم (09): اختبار **One-Sample Test** للفرضية الثانية.

One-Sample Test						
Test Value = 3						
الفرضية الثانية: يساهم تمكين وتحفيز العاملين في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
		37.187	89	0.000	23.56723	28.2655

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

وبإجراء اختبار (T) الأحادي للعينة (ONE SIMPLE T TEST) فقد تبين من خلال مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الثاني والذي ينص على أن تمكين وتحفيز العاملين يساهم في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، قد بلغ 23.56 وانحراف معياري قدره 5.67 حيث أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت 37.187 وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.674) وبالتالي يمكننا رفض الفرضية البديلة التي تنص على أن تمكين وتحفيز العاملين لا يساهم في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وقبول الفرضية الصفرية القائلة أن تمكين وتحفيز العاملين يساهم في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

أما بخصوص وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين على تنافسية المؤسسة، فإن تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المشار إليها في الجدول أدناه والمستخدم في قياس تأثير التمكين على تنافسية المؤسسة وحسب المعادلة التالية:

$$Y = .584 + .772 * X$$

الجدول رقم (10): تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير تمكين العاملين (X) في القدرة التنافسية للمؤسسة (Y).

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate		
1	.584(a)	.341	.331	.34748		
Model		Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	4.368	1	4.368	36.177	.000(a)
	Residual	8.452	92	.121		
	Total	12.820	93			
Model		Unstandardized Coefficients		standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	.684	.489		1.398	.166
	X	.772	.128	.584	6.015	.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نسجل ما يلي:

كانت قيمة (b) (0.772) وهي تمثل الميل لمعادلة الانحدار وهذا يعني أن أي تغير بمقدار وحدة واحدة في قيمة (X) يؤدي إلى تغير طردي في قيمة (Y) بمقدار (0.772). وكانت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط (36.177) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (7.56) وعند مستوى معنوية (1%) ، وبذلك سوف يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت المعنوية لنموذج الانحدار الخطي البسيط المقدر عند المستوى المذكور ، مما يشير إلى أن للتمكين (X) تأثير معنوي واضح على القدرة التنافسية للمؤسسة (Y) وأن معامل التفسير (R^2) (0.341). وهذا يعني أن التمكين (X) يفسر ما نسبته 34,1% من التغيرات التي تطرأ على القدرة التنافسية للمؤسسة (Y) أما النسبة المتبقية والبالغة (65,9%) فتعود لتأثيرات متغيرات أخرى.

فخلق ميزة تنافسية واستدامتها يعتمد على بيئة المؤسسة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين فإذا تم إدارة بيئة المؤسسة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفعالية فان التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف، تحقيق المرونة في العمل، رفع مستوى الرضا الوظيفي وجودة الخدمات ومن هنا تأتي أهمية التمكين حيث يلعب كل بعد من أبعاد التمكين دورا هاما في تحسين تنافسية المؤسسة واستدامتها.

خاتمة:

إن إستراتيجية التمكين تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة من خلال زيادة القدرات الفردية والجماعية وتوسيع نطاق تفويض السلطة والعمل الجماعي مع توفير الثقة وإتاحة المعلومات والتكنولوجيا اللازمة، والتمكين يكون من خلال عملية الاختيار والتدريب المطلوبة لتزويد الموارد البشرية بالمهارات اللازمة وترسيخ الحس بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، كما يتطلب إدارة فعالة ورؤية تهيئ الظروف المساعدة لتطبيقه والتي عن طريقها يمكن زيادة الإبداع، ويتطلب أيضا إستراتيجية مؤسساتية واضحة وهيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات ويسمح بخلق ميزة تنافسية.

نتائج الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: ما مدى فاعلية تمكين الموارد البشرية في تعزيز القدرات التنافسية من وجهة نظر موظفي مؤسسة MANTAL بتلمسان؟، وهذا من خلال معالجة الفرضيات الموضوعية، وخلصت هذه الدراسة التي تمت على مستوى مصنع النسيج للمواد الثقيلة MANTAL SPA بولاية تلمسان إلى جملة من النتائج أهمها:

- قلة حصول العاملين على ما يحتاجونه من معلومات في الحالات الطارئة من دون طلب المساعدة، فضلا عن ضعف الاتصال داخل الأقسام وفي جميع الاتجاهات مما أدى إلى ظهور تأثير ضعيف في قدرة الأقسام على تقديم خدمات ذات جودة عالية باستمرار للعملاء الداخليين والخارجيين وعدم تفوقها على المنافسين وهذا ما تم إثباته خلال معالجة الموضوع في دراسة أميرة خضير كاظم العنزي (2014).

- إن أثر العاملين ضعيف، حيث أن الأفراد العاملين ليس لهم نفوذ كبير في خدمة المصلحة التي يعملون بها.

- بالنسبة للاختيار: فالعمال ليس لديهم مسؤولية تقدير كيف ينبغي أداء وتنظيم العمل،

- عدم الرضا وضغوط العمل وقلة الرواتب ومحدودية فرص التطوير الوظيفي وهو ما توصلت إليه دراسة (Logan&Ganster, 2007)
- المؤسسة لا تثمن ما يبذله الأفراد من جهود وما يسهمون به من آراء ومعارف قيمة، فالجهد الفردي لا يتم مكافأته بشكل مباشر مما يقلل من إقدام العاملين على تقديم آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم.
- ولكن هذا لم يحل دون أن يكون لدى العاملين تصور ووعي كامل حول المطلوب والمتوقع منهم وتعزيز ثقتهم بأنهم قادرين على تحقيق النتائج المرغوبة خاصة في ظل تعاونهم كفريق واحد يسوده الاحترام والتقدير.
- فعند قيام المنظمة بتمكين عاملها تكون قد حققت مجموعة من النتائج من بينها:
- إن سياسة تمكين العاملين تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهذا ما يتطابق مع ما توصلت إليه دراسة أبو بكر بوسالم (2013)،
- أن العاملين يكونون على دراية تامة بما يحيط ببيئة الأعمال، مما يزيد من سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء الخارجيين،
- زيادة التفاعل بين العملاء الداخليين والخارجيين وبذلك تكسب ولائهم وتزيد من فرص الحصول على مزايا تنافسية فريدة.

توصيات الدراسة:

- وفي إطار هذه الدراسة فإن أهم الاقتراحات التي نقدمها والتي يتعين على إدارة المؤسسة تطبيقها وهذا بغية تشجيع الموظفين وتحفيزهم والاستفادة من مواهبهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة تحوّل المؤسسة التربع والتموقع في السوق تتمثل فيما يلي:
- حث المؤسسات على تثمين جهود وآراء ومعارف العاملين من خلال اكتشاف الموظفين ذوي القدرات الإبداعية وتشجيعهم ودعمهم وذلك بمنحهم المزيد من الصلاحيات وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
 - تدريب المسؤولين على المناهج والأساليب المدعمة للتمكين كالاتجاه نحو مدخل فرق القوية، المشاركة، تنمية المهارات، إدارة الأزمات بشكل إبداعي وتحقيق التعاون والتنسيق.
 - ترك الحرية للعاملين في أداء العمل بعد صياغة الرؤساء للإجراءات والسياسات العامة للمؤسسة وتنمية عوامل الثقة، التقدير، الالتزام والانتماء لدى العاملين.
 - إعادة النظر في نظام المكافآت والحوافز.
 - دعم وتعزيز قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

قائمة المراجع باللغة العربية

1. سعد بن مرزوق العتيبي. (2004). أفكار لعزيم تمكين العاملين في المنظمات العربية. مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة حول "الإبداع و التحديد ودور المدير العربي في الإبداع و التميز. مصر.
2. سلامة ياسين. (2011). إدارة تمكين العاملين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
3. عطية حسين أفندي. (2003). تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الصفحات 25-26.
4. عمر جهاد عبد الرحيم. (2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
5. علي السلمي. (1997). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

References in english

6. ALLAHYAR, R., & OTHETRS. (2011). Survey Of Relationship Between The Psychological Empowerment With Organizational Learning. *Procedia Social and Behavioral Science*, 30, 1550.
7. ARGYRIS, C. (1998, May-Jun). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, 98-105.
8. Asefeh, G. M. (2011). Study Of Some Effective Factors On Empowerment Of The Experts In Educational Institutions. *International Conference On Education And Educational Psychology (ICEEPSY 2011)*, 29, p. 1961. ICEEPSY.
9. Bowen, D. F., & Lawler, E. E. (1995). Empowerment Of Service Employee. *Sloan Management Review*, 73-84.
10. Carlson, C. J. (1992). Empowering nurses for professional practice. *Nursing Outlook*, 30 (04), 139-142.
11. Caurdon, S. (1995). Create An Empowerment Environment. *Personnel Journal*, 74-9.
12. Esther, G. A., & Raphael, A. (1998). Does Empowerment Lead to Higher Quality and Profitability. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 36, 414.
13. Faranak, M., & Reza, M. (2011). Effective factors on psychological aspects of employee empowerment. Case Study: employee's point of views in one of the sub-organizations of Iranian Ministry of Science. *Research and Technology, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 03, 787-788.
14. Ford, R. C., & Fottler.M.D, M. D. (1995). Empowerment: A Matter Of Degree. *Academy Of Management Executive*, 09 (03), 21-9.
15. GATCHALIAN, M. M. (1997). People empowerment: The key to TQM success. *The TQM Magazine*, 9 (6), 429-433.
16. Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resources Management. *Academy of Management Review*, 472-485.
17. Haya, I., Pinchas, G., & Rachel, D. (2004). a comparative study of nurses and social workers. *International Journal of Nursing Studies, Empowerment, skills, and values* (41), 447-455.
18. Heejung, R., & Chen, P. J. (2011). Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 423.
19. Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Gainesville: The Institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation.
20. Jayanth, J., Cornelia, D., & Shawnee, K. V. (1999). The impact of human resource management practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 18, 1-20.
21. Larry, H. W., & Thomas, S. F. (1999). The Influence of Human Resource Practices on Empowerment and Employee Perceptions of Management Commitment to Quality. *Journal of Quality management*, 04 (01), 09.
22. Lashley, C., & McGoldrick, J. (1994). The limits of empowerment: acritical assessment of human resource strategy for hospitality operations. *Empowerment in Organization*, 02 (03), 25-38.
23. Linjuan, M. R. (2011). How employee empowerment influences organization-employee relationship in China. *Public Relations Review*, 37, 436.
24. Li-Yun, S., & Zhang, Z. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The Leadership Quarterly*, 23, 52.
25. MADU, C., & KUEI, C. (1995). *Strategic Total quality management*. London: Quorum Books.
26. MADU.C&KUEI.C. (1995). *Strategic Total quality management*. London: Quorum Books.
27. Nielsen, J. F., & Christian, P. P. (2003). The Consequences and Limits of Empowerment in Financial Services. *Scandinavian journal of management, scand.j.mgmt.*, 19, 64.
28. PLSEK, P. (2000). Creative thinking for surprising qualit. *Quality Progress*, 33 (05), 67-72.
29. Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendal, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12, 422.
30. Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall.L.D, L. D. (2002). An Integrative Model Of The Empowerment Process. *Human Resource Management Review*, 427.
31. Romie, F. L. (2007). Influences On Employee Preferences For Empowerment Practices By The "Ideal Manager" In China. *International Journal Of Intercultural Relations*, 31, 93.
32. Shazia, N., Maliha, E., & Suhail, I. (2005). Role of Empowerment in Uplifting an Organization's Excellence in Less Developed Countries. *Personnel Review*, 527.
33. SOLVEIG, N. A. (2008). Tools for Empowerment in Local Risk Management. *sefty science revue*, 46, 861.ص
34. Sun, L.-Y., & Zhang, Z. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The Leadership Quarterly*, 32, 52.
35. Yair, A. H., Katelyn, Y. A., & Samuel A.T, A. T. (2008). E-empowerment: Empowerment by the Internet. *Computers in Human Behavior*, 24, 1777.