

دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
دراسة ميدانية: " مصنع الاسمنت سيدي موسى * أدرار * "

د. يحياوي عبد القادر¹، ط.د. مولودي عبد الغاني²، د. بلبالي عبد السلام³

¹جامعة أدرار، abd.yahyaoui@univ-adrar.dz

²جامعة أدرار، mouloudiabdelghani@univ-adrar.dz

³جامعة أدرار، abbble@yahoo.com

تاريخ النشر: 2020/02/24

تاريخ القبول: 2019/12/10

تاريخ الاستلام: 2019/11/17

Abstract :

This study sought to determine the role of the policy of empowering workers in achieving the sustainable competitive advantage of the cement factory Sidi Moussa. The policy of empowering workers has been defined in its five dimensions (independence, teams, formation commitment, and culture). In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was depended on in order to collect data from the member of the sample. And (SPSS) was used to analyze the questionnaire data in various tests such as arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient, kay square for independence, analysis of mono and other variables tests, The study found a group of results was most notably: Cement factory Sidi Moussa adopts the policy of empowering workers through the viewpoint of its employees. The high level of achieving sustainable competitive criteria in cement factory Sidi Moussa. There is a strong direct correlation relationship with a significant significance between the policy of empowering workers in their dimensions together and achieving

المخلص:

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمصنع الاسمنت سيدي موسى، وقد تحددت سياسة تمكين العاملين بأبعادها الخمسة المتمثلة في (الاستقلالية، فرق العمل، التكوين، الالتزام، الثقافة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (90) مفردة، وتم استخدام برنامج (SPSS) الإحصائية للعلوم الاجتماعية الحاسوبية لتحليل بيانات الإستبانة، بمختلف الاختبارات كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، مربع كاي للاستقلالية، تحليل التباين الأحادي و غيرها من الاختبارات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

يتبنى مصنع الاسمنت سيدي موسى سياسة تمكين العاملين من خلال وجهة نظر العاملين به.
ارتفاع مستوى تحقق ميزة تنافسية مستدامة بمصنع الاسمنت سيدي موسى .

وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية

a sustainable competitive advantage in all its dimensions at cement factory Sidi Moussa.

Key words: Empowerment, Employee Empowerment, Independence, Teams, Training, Commitment, Culture, Competitiveness, Competitive Advantage, Sustainable Competitive Advantage, Quality Excellence, Cost, Delivery, Core Capability, Flexibility

بين سياسة تمكين العاملين بأبعادها مجتمعة و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمختلف أبعادها بمصنع الإسمنت سيدي موسى.

الكلمات المفتاحية: التمكين، تمكين العاملين، الاستقلالية، فرق العمل، التكوين، الالتزام، الثقافة، التنافسية، الميزة التنافسية، الميزة التنافسية المستدامة، الجودة المتميزة، التكلفة، التسليم، المقدرة الجوهريّة، المرونة.

مقدمة :

إن العالم الذي نعيش به عرضة للكثير من التغيرات الأساسية طالت مختلف جوانب الحياة و مست معظم المؤسسات بأنواعها الاقتصادية منها و الاجتماعية و السياسية على الرغم من اختلافها، مما سمح بخلق جو و بيئة تسودها المنافسة المحتدمة و الشديدة في مختلف الأماكن و الأسواق المحلية و العالمية .

فالكيان الإداري يحتسب العنصر الفعال في أي مؤسسة و أهم ما يميزه العنصر البشري أو المورد البشري الذي أصبح محل اهتمام كل مؤسسة باعتباره الجهة المسؤولة عن إجراءات و شؤون قوة العمل و تنظيم أمورها. حيث أضحى المورد البشري عنصر من عناصر المنافسة، و هو الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى إعطائه بعداً استراتيجياً في التسيير و القيادة إذ أصبح العنصر المؤهل للاستثمار فيه و هو ما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التقليدي التسييري إلى دورها الإستراتيجي.

العنصر البشري أحد أهم مداخل التغيير في معظم الدول المتقدمة و أحد أهم موارد شركات الأعمال الكبرى فهو يمثل الركيزة الأساسية للشركات في تحقيق نجاحها الإستراتيجي و تحقيق مختلف أهدافها. من خلال الاهتمام بالسلوك الإنساني لأعضاء التنظيم باستخدام أساليب تحفيز العاملين و توجيههم و غرس مبدأ ديمقراطية الإدارة بالإضافة إلى تمكين العاملين باعتباره نموذج، مهارة و نظرة جديدة في التحسين و التطوير. و كذا تحقيق مكانة سوقية متميزة في ظل المنافسة القائمة و استدامتها لأقصى فترة ممكنة.

إشكالية الدراسة:

تم الانطلاق في هذه الدراسة لمعرفة كيفية و مدى مساهمة تمكين العاملين في خلق ميزة تنافسية مستدامة باعتباره أهم العناصر التي تحظى بالاهتمام في وقتنا الحالي. و على هذا الأساس تتبلور لدينا معالم إشكالية البحث كالتالي :

هل توجد علاقة بين سياسة تمكين العاملين و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بشركة الاسمنت سيدي موسى ؟

في خضم الإجابة عن الإشكالية الأساسية يمكن الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية :

- ما واقع تمكين العاملين بشركة الاسمنت سيدي موسى ؟
- ما مستوى تحقيق مصنع سيدي موسى لميزة تنافسية مستدامة ؟
- ما طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمصنع الاسمنت سيدي

موسى ؟

فرضيات الدراسة:

نظرا لموضوع الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية بما يتوافق مع متطلبات الدراسة بغاية تحقيق أهدافها.

الفرضية الرئيسية:

H_0 لا توجد علاقة بين تمكين العاملين و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمصنع الإسمنت سيدي موسى ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 1 % .

➤ **الفرضية الفرعية الأولى H_{0-1} :** لا توجد علاقة بين بعد الاستقلالية و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمصنع الإسمنت سيدي موسى ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 1 % .

➤ **الفرضية الفرعية الثانية H_{0-2} :** لا توجد علاقة بين بعد فرق العمل و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمصنع الإسمنت سيدي موسى ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 1 % .

➤ **الفرضية الفرعية الثالثة H_{0-3} :** لا توجد علاقة بين بعد التكوين و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمصنع الإسمنت سيدي موسى ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 1 % .

➤ **الفرضية الفرعية الرابعة H_{0-4} :** لا توجد علاقة بين بعد الالتزام و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمصنع الإسمنت سيدي موسى ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 1 % .

➤ **الفرضية الفرعية الخامسة H_{0-5} :** لا توجد علاقة بين بعد الثقافة و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمصنع الإسمنت سيدي موسى ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 1 % .

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في كونها قيمة مضافة على موضوع في غاية الأهمية، وهو سياسة تمكين العاملين كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة الاسمنت سيدي موسى ، إضافة لما ستضيفه هذه الدراسة من إثراء معرفي للدراسات و الاجتهادات السابقة باللغة العربية، حيث تستمد الدراسة أهميتها من خلال النقاط التالية:

- ◆ موضوع سياسة تمكين العاملين من الموضوعات الحديثة التي اهتمت بها الدراسات الأجنبية اهتماما كبيراً خلافاً للدراسات العربية ، ومن هنا تنبع الأهمية العلمية للدراسة كون هذه الدراسة تساعد في تقديم معلومات عملية عن أهمية وديناميكية سياسة تمكين العاملين.
- ◆ تجديد رؤية أرباب العمل نحو أهمية سياسة تمكين العاملين كمقاربة جديدة تعج بها الأدبيات الحالية.

♦ يعد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة مجالاً حياً للدراسة والبحث في الشركات خصوصاً من خلال استعراض الدراسات السابقة التي لم تتطرق لدراسة دور سياسة تمكين العاملين بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى تحليل مدى مساهمة منهج سياسة تمكين العاملين بمختلف أبعاده إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بشركة الاسمنت سيدي موسى و لمحاولة بلوغ هذا الهدف تم تسطير أهداف فرعية و هي:

♦ تقديم إطار نظري ملائم لتوضيح مفهوم تمكين العاملين و ما يتعلق به.

♦ التعرف على درجة تمكين العاملين بشركة الاسمنت سيدي موسى من وجهة نظر العاملين بها .

♦ الوقوف على دور تمكين العاملين في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بشركة الاسمنت سيدي موسى .

المنهج المتبع في الدراسة: تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، حيث اعتمد على الكتب و البحوث العربية و الأجنبية و كذا الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع بغرض تكوين الإطار النظري للموضوع. أما بالنسبة للإطار الميداني التحليلي، فقد تم الاعتماد على دراسة حالة باستخدام الإستبانة لتحليل كافة البيانات و كذلك الطرق الإحصائية المناسبة لذلك.

تقسيمات هيكل الدراسة:

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، يحتوي كل فصل على مبحثين، بحيث نحاول من خلالهما الإلمام بالإطارين النظري و التطبيقي للدراسة وفق ما يلي:

➤ **الفصل الأول:** الأسس النظرية و الإطار المفاهيمي و المنهجي لمفهوم التمكين و الميزة التنافسية المستدامة

➤ **الفصل الثاني:** دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت سيدي موسى

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و المنهجي لمفهوم التمكين و الميزة التنافسية المستدامة .

الفرع الأول: الإطار المفاهيمي و المنهجي لتمكين العاملين

مصطلح التمكن سبق في علم الله بعدة دلالات و معان قبل أن تهتم به المجتمعات الأجنبية الغربية مناقضاً للدراسات التي قام بها العرب في هذا الموضوع.

الحقيقة أن مفهوم التمكن هو مفهوم بسيط ومعقد في الوقت نفسه، " فهو بسيط من حيث أن المديرين يحتاجون إلى دعوة العاملين ليعملوا و يؤدوا وظائفهم، كما أنه معقد من حيث أن المديرين و العاملين من الناحية الواقعية ليسوا مكونين على أن يفعلوا ذلك ، كما أن التكوين قد يأخذ وقتاً و ممارسة طويلة.

من خلال هذا و جب التطرق إلى مفهوم التكوين :

التكوين: هو الوسيلة التي تهيب للفرد لأداء مهامه من المهام إدارية كانت أم فنية بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة جيدة في البناء العام للمجتمع الذي يعيش فيه هذا الفرد (عبد الرحمان الشقاوي ، 1985).

و عرف أيضا: بأنه تلقين الأفراد مهارات فنية تهدف إلى اكتسابهم معارف جديدة و تنمي مواهبهم لتمكنهم من النهوض بأعباء ووظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية (السلمي و أرسلان، 1974).

ألاّ : مفهوم التمكين: التمكين كغيره من المصطلحات التي تشعبت في وضع مفهوم محدد لها حيث نجد له العديد من التعاريف باختلاف وجهات نظر الكتاب و الباحثين و كذلك لاختلاف العوامل و المتغيرات المرتبطة به و سنتطرق لمجموعة من التعاريف للإحاطة و الإمام بمفهوم التمكين.

1. **مفهوم التمكين في القرآن الكريم :** وقد ورد التمكين في القرآن الكريم في ست عشرة آية جاءت في اثنتي عشر سورة، وبخمس ألفاظ وهي: (مَكَّنْهُمُ، مَكَّنَّاكُمْ، مَكَّنَّا؛ أَمْكَنَ مِنْهُمْ؛ مَكَّنَ؛ مَكَّنِي فِي كُنْ، تَدَكَّرْنَا). و من خلال يظهر جليا اختلاف مفهوم التمكين في الشريعة الإسلامية .

2. **مفهوم التمكين في الاجتهادات الغربية:** أشار سايمي و جورجي " Siami and Gorji " إلى مفهوم التمكين من خلال منهجين : الأول منهج الظرفية : و هو ما يطلق عليه بمنهج العلائقية و هو منهج تمرير السلطة من مستويات الإدارة العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار . أما المنهج الثاني هو المنهج النفسي : فهو يؤكد على عملية تحفيز العمال من خلال منحهم مكافآت رمزية و السيطرة على أساليب العقاب (; Siami Sahar; Gorji Mohammad bagher، 2011).

3. **مفهوم التمكين في الاجتهادات العربية :**

◆ **التمكين لغة :** مصدر تمكن، وهو من الفعل مَكَّنَ :أي أصبح ذا مكانة وسلطة، ويقال : فلان تمكّن عند الناس، أي علا شأنه. و أمكّنه من الشيء أي جعل له سلطاناً و قدرة، و تمكّن من الشيء : قدر عليه أو ظفر به. (مجمع اللغة العربية، 1998)

◆ **التمكين اصطلاحاً :** هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء و أعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار من خلال إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة و تحمل المسؤولية و في استخدام قدراتهم. و من المفاهيم الخاصة بالتمكين حسب الدكتور عطية حسين أفندي " التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة و تحمل المسؤولية أو في استخدام قدراتهم ، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات " (عطية حسين أفندي، 2003).

مفهوم شامل لتمكين العاملين:

تمكين العاملين هو حالة ذهنية تحتاج إلى وقت لتطبيقها، ويأخذ عدة أشكال ويتحقق في عدة وسائل، و هو يعني منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أو حرية في مجال عمله من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل والمساهمة في وضع الأهداف والتدريب فإذا ما تم تحقيق ذلك بالشكل المناسب فان هذه الفلسفة سوف تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية كما أنها تنمي مشاعر الولاء والانتماء وكذلك الالتزام نحو التنظيم.

ثانياً : أبعاد التمكين

تختلف أبعاد التمكين من خلال اختلاف وجهة نظر الباحثين و المفكرين و هذا ما أدى إلى تعددها و سنقتصر على ذكر أهم التوجهات في تحديد أبعاد التمكين و هي كما يلي (رامي جمال أندراوس; عادل سالم معاينة، 2008) :

- **بعد المهمة أو الاستقلالية:** تبين مدى شعور الفرد بالحرية اتجاه طريقة أدائه لعمله بعدما يتم تمكينه من أداء المهام الموكلة إليه.
- **فرق العمل:** هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق كوحدة متجانسة.
- **بعد الالتزام:** هذا البعد يذهب إلى النظر في درجة الالتزام التي تصدر عن الأفراد من خلال الإذعان التنظيمي و الاحترام حيث أن الاحترام يعتبر قضية أخلاقية بالدرجة الأولى.
- **بعد الثقافة:** الثقافة معرفة، الثقافة تشارك، بعد الثقافة يبرز المستوى الذي تعززه الثقافة في المنظمة للشعور بالتمكين من خلال مناقشة العاملين لأفكارهم و التعبير عن آرائهم بكل حرية.
- **التكوين:** هو ذلك النشاط الذي يهدف إلى تزويد الفرد بالمعارف و المهارات، و تطوير قدراته بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية و المستقبلية. (صلاح الدين عبد الباقي، 1988)

الفرع الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية المستدامة

إن التحليق بالفكر و محاولة تغيير طريقة التفكير في العنصر البشري من كونه مجرد تكاليف على المؤسسة إلى كونه ميزة إستراتيجية لها يعتبر حدثاً انتقالياً في النظرة و المفهوم، ففي ظل اقتصاد المعارف و تطورها سوف تتجح تلك المؤسسات التي تؤمن بجديّة بأن ميزة منافسيها تقوم على تطوير و تمكين العاملين فيها و تتميتها، وأن تتمسك بهذا الإيمان أثناء عملها.

أولاً : الميزة التنافسية المستدامة

أ- **مفهوم التنافسية:** التنافسية من أكثر المصطلحات انتشاراً في أدبيات الأعمال المعاصرة لاستقطابها و زيادة الاهتمام بها حيث أن مفهوم التنافسية أوسع من مفهوم المنافسة لأنه يدل على وجود ديناميكية تتميز بالثنائية (منافسة - إقصاء) في حين تدل المنافسة على وجود ترتيب بين المنافسين بسبب تميز الأسواق بظاهرة التعايش المشترك بين المؤسسات ذات الأداء الجيد والمؤسسات ذات الأداء الضعيف وذلك بممارسة سلوكيات مقبولة تسمح بتحقيق أداء مرضي ورغم هذه التفرقة بين لفظي التنافسية والمنافسة فهما يتدخلان ضمن ما أصبح يعرف بالقدرة أو الميزة التنافسية.

ب- **مفهوم الميزة التنافسية:** تعتبر الميزة التنافسية هدفا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال الاستعمال الجيد للموارد المتاحة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف و تحسين الجودة، بشكل يضمن ولاء العملاء و كسب حصة سوقية بشكل يضمن الربحية للمنظمة.

ت - مفهوم الميزة التنافسية المستدامة: مصطلح الميزة التنافسية المستدامة من بين المصطلحات المدمجة التي يصعب تحديد مفهوم لها حيث اختلف الكتاب والباحثين في ذلك . ويرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف المداخل والزوايا التي ينظر منها إلى الميزة التنافسية المستدامة وفيما يلي عرض لبعض المفاهيم المختلفة لها (علاء فرحان طالب، 2012) :

◆ **حسب مدخل التركيز على الزبون** : هي قدرة المنظمة على خلق قيمة فريدة للزبائن في سوق محددة ولمدة طويلة .

◆ **حسب مدخل التركيز على الموارد**: هي توصيف للأداء المتفوق المعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى ذات الصناعة أو القطاع.

◆ **حسب مدخل التركيز على الكفاءات الجوهرية** : تأتي الميزة التنافسية المستدامة من خلال ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية تصل درجة عالية من المهارات وتصبح كفاءات أساسية و متميزة لا تستطيع المنظمة الاستمرار من دون امتلاكها.

◆ **حسب مدخل التركيز على الإبداع** : فهي عملية اكتشاف أو إبداع طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المنظمة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانياً.

مفهوم شامل للميزة التنافسية المستدامة:

تعتبر الميزة التنافسية المستدامة الهدف الأسمى الذي تسعى إليه المنظمات و محاولة البقاء لأقصى فترة ممكنة، و هذا لا يحدث إلاً من خلال خلق قيمة مضافة للزبائن بالاستغلال الأرشد للموارد باستعمال مختلف الكفاءات ذات القيمة الفريدة و التي تتسم دائماً بالإبداع المتوّج بالرقي و النجاح.

ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

اختلفت أبعاد الميزة التنافسية المستدامة نظراً لاختلاف وجهة نظر الباحثين و المفكرين و هذا ما أدى إلى تعددها و سنقتصر على ذكر أهم التوجهات في تحديد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة كالاتي:

➤ **الجودة المتميزة**: تعد من المزايا التنافسية المهمة التي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات و خدمات متميزة تتلاءم مع احتياجات الزبائن، إضافة إلى تبني نظام يضمن استمرارية الجودة العالية. (عبد الستار محمد العلي، 2004)

➤ **التكلفة**: يمكن للمنظمة تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للموارد و الطاقة الإنتاجية المتاحة لها، بغرض الاحتفاظ بالكلفة التنافسية و خلق طرق كفيلة بالمحافظة على جودة المنتجات و الخدمات دون زيادة تكاليفها. (James Robert Collier david ;Evans، 2007)

➤ **التسليم (الاستجابة المتميزة لحاجات الزبائن)**: يعتبر بعد التسليم و الاستجابة للزبائن مقياس و مؤشر لأداء المنظمة ويتم هذا من خلال جذبهم و كسب ولائهم بالاهتمام بأدق تفاصيل التفاوض مع الزبائن و تحديد و إشباع حاجاتهم ، عندها سيولي الزبائن قيمة و اهتمام أكبر لمنتجات و خدمات

المنظمة و هو ما يؤدي إلى خلق تميز يستند على الميزة التنافسية. (جونز جاريت ; شارلز هيل; رفاعي محمد رفاعي، 1999)

➤ **المرونة:** يعتبر البعد الذي يقيس مدى الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن بكفاءة من خلال قدرة المنظمة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى. (علاء فرحان طالب، 2012)

➤ **المقدرة الجوهرية:** تتمثل في تركيبة أو المهارات الفارقة، و الأصول الملموسة أو الغير ملموسة ذات السمة الخاصة و التكنولوجيا العالية التي تعتبر الحجر الأساس للتنافس و تحقيق ميزة تنافسية مستمرة. بحيث تكون قيمة و فريدة يصعب محاكاتها. (علي محمد عليان علي، 2013)

ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية المستدامة و الموارد البشرية

1- مصادر الميزة التنافسية المستدامة

إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب التنسيق بين القدرات الداخلية و الخارجية للمنظمة حيث تم تحديد مصدرين للميزة التنافسية المستدامة يتمثلان في المهارات المتميزة (الذكاء، القدرات و المعرفة الفنية) و الموارد المتميزة (الموارد المالية، الطاقة الإنتاجية الممتازة ... الخ) و من خلال دمج هذين المصدرين و استغلالهما بفاعلية سيسمح لنا بالحصول على المصادر التالية (نبيل مرسي خليل، 1998):

الجودة - المعرفة - الموارد المالية - التكنولوجيا و الموارد البشرية و نولي التركيز لهذه الأخيرة حيث أن الموارد البشرية: تعد المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة و تعزيزها، لأن تحقيق التميز في أداء المنظمة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فقط، بل يتعدى ذلك ليستند على قيام الأفراد بتوفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الفوائد من تلك الموارد (جمال الدين ; محمد المرسي، 2003).

2- نموذج بناء الميزة التنافسية المستدامة: من خلال ما تم التطرق إليه آنفا حول مصادر الميزة

التنافسية المستدامة تتلور لنا معالم بناء و تشكيل ميزة تنافسية مستدامة في الشكل الموالي (G-Day ; R-Wensely، 1998):

الشكل رقم (1): نموذج بناء ميزة تنافسية مستدامة



Source : G-Day and R-Wensely, “ assessing advantage “, a framework for diagnosing competitive superiority, journal of marketing, April 1998, vol 52, p 03

نشير إلى أن المنطلق الذي بني عليه النموذج السابق يتمثل في أن المؤسسة ستقوم بإعادة استثمار العوائد المالية في مصادر الميزة التنافسية ذاتها، وهذا يعني أن إدارة الميزة التنافسية تحتاج إلى عملية تجديد و إنعاش بصفة مستمرة، فالميزة التنافسية تتعاضد عندما تعرف الإدارة التي تفكر استراتيجيا ما هو مصدر الميزة الذي يجب الاستثمار فيه، و ما يجب تبنيه، و كيفية تحديد النتائج المتوقعة من هذه العملية بشكل فعال.

3-1- نموذج بناء الميزة التنافسية المستدامة للموارد البشرية:

أشار الباحث ويليامز (Williams 1994) إلى وجود نموذج للميزة التنافسية المستدامة للموارد البشرية موضحة في الشكل الموالي (TAQUES GRISE، 1997):

الشكل رقم (2): نموذج الميزة التنافسية المستدامة للموارد البشرية



Source : Taques Grise et ces collègues, les ressource humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable, document de travail, université laval, Québec, canada. Publier par faculté de science l'administration, édition Céline frenette, 1997, p 05.

من خلال هذا النموذج نرى أن الباحث ركز على المهارات (المعرفة، القدرات، الحماس) للأفراد الذين ينتمون للمنظمة، و يدركون أن الخصائص التي لا يتمتع بها الأفراد لا تخلق قيمة للمنظمة إذا تم استخدامها من خلال سلوكيات واضحة المعالم، فهذا النموذج يقوم على أساس فرضية مفادها أن الموارد البشرية مصدر للميزة التنافسية المستدامة إذا كانت ممارسات التسيير فعالة.

ممارسات تسيير الموارد البشرية عبارة عن أنشطة تنظيمية، تسمح بتسيير فعال لمخزون رأس المال البشري، و تضمن أن هذا المخزون يوظف من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و اكتساب ميزة تنافسية مستدامة. و من ضمن هذه الممارسات: الاختيار، التدريب، التقييم، التحفيز... الخ، فهي تسمح باختيار الموظفين ذوي الكفاءات العالية. و هذا ما يؤكد الباحثان شال و ماك ميلان Schale et M. Millan حيث أن المصادر التقليدية لتحقيق النجاح في المؤسسات مثل التكنولوجيا، رأس المال المادي، اقتصاديات الحجم، تعتبر مصادر أقل فاعلية للحصول على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، باعتبار أن الموارد البشرية أساس الحصول على الميزة التنافسية المستدامة.

3-2- رؤية الميزة التنافسية المستدامة التي تسند إلى الموارد البشرية:

من أجل استيعاب و فهم الرؤية التي تستند إلى الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، سيكون لزاما علينا الإجابة على الأسئلة التالية (عبد الحكيم أحمد الخزامي، 2003):

➤ سؤال القيمة: كيف يمكن لوظيفة الموارد البشرية في أن تخلق قيمة مضافة ؟

➤ سؤال الندرة: هل مواردنا البشرية ذات قيمة تمتاز بالندرة ؟

➤ سؤال قابلية التقليد: هل مواردنا البشرية ذات قيمة غير قابلة للتقليد ؟

➤ سؤال التنظيم: هل نملك نظام متماسك ؟

المبحث الثاني: دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت سيدي موسى

المطلب الأول : الإسقاط المنهجي و إجراءات الدراسة.

يندرج ضمن هذا المطلب النموذج الافتراضي للدراسة و الأساليب والطرائق التي تم اعتمادها في الدراسة التطبيقية لهذه الدراسة، و هي تتضمن مجتمع البحث و العينة المدروسة، و أداة الدراسة المستخدمة، و طرائق جمع البيانات و الإجراءات اللازمة لذلك و ثبات و صدق أداة الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة " مصنع الاسمنت سيدي موسى المعجزة الصينية بالصحراء الجزائرية ": حيث لا يوجد أثر لأي إنسان باستثناء الرمال الصفراء الذهبية الناعمة نهاراً، والنجوم الساطعة في كبد السماء ليلاً، يضيء مصنع الإسمنت بتمقطن سماء الصحراء الجزائرية المترامية الأطراف. حيث وصفه أحد السكان المحليين بأنه " المعجزة الصينية في الصحراء الجزائرية". ويعتبر مصنع الإسمنت بتمقطن دائرة أولف ولاية أدرار أكبر مشروع متكامل لإنتاج الأسمنت في الصحراء التي تبعد **1400 كم** عن عاصمة الوطن، والذي يعتبر ثمرة الشراكة " الصينية - الجزائرية " ، تم انجازه من قبل الشركة الصينية للبناء وشاركت جزئياً في أعمال إدارته.

يعد مصنع الأسمنت بتمقطن أول نشاط صناعي من هذا النوع بالجنوب الجزائري الكبير وتعلق عليه آمال كبيرة للمساهمة المباشرة في دفع وتيرة التنمية المحلية وسد نقص مادة الإسمنت المعروضة التي تعتبر تحدياً كبيراً بالنسبة للجزائر كأكبر بلد إفريقي، ويستثمر الكثير في مشاريع البنية التحتية والسكن كل عام، كما يساهم مصنع الإسمنت في تقليص فاتورة استيراد هذه المادة الأولية الهامة وضمان توفير الاكتفاء الذاتي المحلي أحد أهداف الإستراتيجية الجزائرية الوطنية.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمصنع الاسمنت سيدي موسى و الذين يبلغ عددهم حوالي **150** عامل في مختلف وحدات الأعمال، و سيتم تطبيق موضوع الدراسة على هذا المصنع على اعتبار أنه يتميز بأساليب حديثة تجعله متميزاً و ذو احترافية عن غيره من المنشآت نتيجة طبيعة نشاطه الممارس، و بهذا يكون مجال مناسب لتطبيق موضوع الدراسة.

ثانياً: عينة الدراسة: تم حساب عينة الدراسة بالاعتماد على المعادلة التالية (شكيب بشماني، 2014):

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

➤ بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون

n : حجم العينة

N : حجم مجتمع الدراسة و الذي يبلغ 150

Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج و هو (99 %) و بذلك تكون الدرجة

المعيارية (1.96).

d: نسبة الخطأ المسموح به و قد اعتبر في حدود (1 %).

p: نسبة وجود الظاهرة و الخاصية و المحايدة حيث اعتمدت بـ (50 %).

بالتعويض في المعادلات السابقة باتخاذ حجم المجتمع 150 نجد أن حجم العينة يقدر بـ : " 108 "

ثالثاً: نموذج الدراسة: في ضوء مراجعة الدراسات السابقة تم إعداد النموذج التالي لاعتماده في دراسة موضوع الدراسة

المتغير المستقل: يتمثل في تمكين العاملين و الذي يتضمن خمسة أبعاد: (بعد الاستقلالية، بعد فرق العمل، بعد التكوين، بعد الالتزام، بعث الثقافة).

المتغيرات الشخصية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، مدة الخبرة في مصنع الاسمنت، سنوات الخبرة في أماكن أخرى).

المتغير التابع: يتمثل في الميزة التنافسية المستدامة و المتضمنة لخمس أبعاد: (بعد الجودة المتميزة، بعد التكلفة، بعد التسليم (الاستجابة المتميزة لحاجات الزبائن)، بعد المقدرة الجوهريّة، بعد المرونة).



رابعاً : تصميم أداة الدراسة: من خلال طبيعة البيانات التي يراد جمعها، و على المنهج المتبع في الدراسة و الوقت المسموح به و الإمكانيات المادية المتاحة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة هي (الإستبانة)، إضافة إلى اعتماد الأدوات الأخرى في جمع البيانات كالمقابلات و الملاحظات.

و عليه قمت بتصميم استبانة الدراسة معتمدا على الدراسات السابقة في نفس المجال. حيث شملت الإستبانة من ثلاث أجزاء: الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات الشخصية و الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في المصنع و خارجه). أما الجزء الثاني فتمثل في محاور الإستبانة التي تضمنت محورين الأول منهما يعالج المتغير المستقل تمكين العاملين و يتكون من (23) عبارة مقسمة على خمسة فقرات. أما المحو الثاني فيعالج المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة و يتكون من (20) عبارة مقسمة على خمس فقرات. حيث استخدم التقسيم الخماسي الليكارتى بحيث يقابل كل عبارة من فقرات أداة الدراسة خمسة خيارات مقسمة إلى درجات كالتالي: درجة "1" غير موافق تماما؛ درجة "2" غير موافق.؛ درجة "3" محايد.؛ درجة "4" موافق.؛ درجة "5" موافق بشدة.

إضافة إلى الاعتماد على المقابلات كأداة تستخدم في شرح و مساءلة مجموعة من العاملين بمختلف المستويات، و ذلك من أجل الوقوف على قابلية أداة الدراسة و مدى وضوحها.

خامساً : صدق و ثبات أداة الدراسة: صدق الاستبيان يعني تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة، أما الثبات فيقصد به أنه في حالة إعادة توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع و بنفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج المحصل عليها من العينة الأولى.

❖ **ثبات أداة الدراسة:**

معامل ألفا كرونباخ من أشهر مقاييس ثبات الاستبيان، و هو يعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة و يحسب وفق المعادلة التالية (جولي بلانت ; خالد العامري، 2009):

$$\alpha = \frac{K}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{yi}^2}{\sigma_x^2} \right)$$

حيث: K عدد الأسئلة.

σ_{yi}^2 الانحراف المعياري لإجابات السؤال i

σ_x^2 الانحراف المعياري لكل الإجابات (الإجابات جميع الأسئلة).

من خلال إجراء خطوات الثبات على العينة بطريقة " ألفا - كرونباخ " لقياس ثبات الاستبانة تم احتساب معامل الثبات الكلي للإستبانة إضافة إلى الثبات حسب كل بعد و محور من الاستبانة .

الجدول رقم (01) معامل " ألفا - كرونباخ " للثبات بالنسبة لمحاور و أبعاد الإستبانة

البيان	عدد الفقرات	معامل " ألفا - كرونباخ " للثبات
الثبات الكلي للمحور الأول " تمكين العاملين "	23	0.915
الثبات الكلي للمحور الثاني " الميزة التنافسية المستدامة "	20	0.928
الثبات الكلي للإستبانة	43	0.954

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 23).

❖ **الصدق الظاهري لأداة الدراسة:**

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة في قياس و اختبار الفرضيات الموضوعية أساس الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين. كما تم الأخذ بملاحظاتهم و إعادة تشكيل بعض العبارات و الفقرات، وفقاً للتعديلات المطلوبة، بشكل يضبط التوازن بين مضامين الاستبانة و فقراتها و بلغ عدد المحكمين (06) و هذا ما يظهره الملحق رقم (01).

❖ **الصدق التطبيقي لأداة الدراسة:**

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً على بيانات العينة الكلية حيث تم حساب معامل الارتباط لمعرفة درجة ارتباط بين كل فقرة مع البعد الذي تنتمي إليه ضمن محاور الإستبانة، حيث وجد أن قيم معامل ارتباط كل فقرة مع البعد المنتمية إليه موجبة عند مستوى دلالة إحصائية (0.01) منحصرة درجة الارتباط بين 0.5 و 01 و هذا مما يدل على صدق اتساقها مع محاور الدراسة.

سادساً : أساليب المعالجة الإحصائية لاستبيان الدراسة:

بعد الحصول على الموافقة من طرف مصنع الاسمنت سيدي موسى و الإشراف على انطلاق عملية الدراسة لتسهيل مهمة البحث العلمي لدى المصنع، تم توزيع استبيانات الدراسة على عينة الدراسة و البالغ عددها (108) استبانة. استرد الباحث (90) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، و هو ما يشكل نسبة 83.33% من العدد الإجمالي للعينة، حيث وجدت (18) استبانة مفقودة لم تسترجع.

تم اعتماد برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة و الذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS)، حيث يحتوي البرنامج على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات و الانحرافات المعيارية... إلخ، و كذلك ضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معامل الارتباط، التباين الأحادي... إلخ. و سنعرض في ما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

➤ **المدى:** الفرق بين أكبر قراءة وأصغر قراءة في مجموعة القراءات، و لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر و أصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4)، ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.8=5/4)، و بعدها تضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و التي هي (1) و ذلك من أجل تحديد الحد الأعلى للفئة (1.8=1+0.8)، و بذلك نتحصل على أطوال الفئات كما يلي:

← من 1 إلى 1.8 يمثل الخلية لا أوافق بشدة.

← من 1.81 إلى 2.6 يمثل الخلية لا أوافق.

← من 2.61 إلى 3.4 يمثل الخلية محايد.

← من 3.41 إلى 4.2 يمثل الخلية أوافق.

← من 4.21 إلى 5 يمثل الخلية أوافق بشدة.

➤ **التكرارات و النسب المئوية:** أعدت التكرارات و النسب المئوية لمعرفة الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، و كذا لتحديد استجابات أفراد العينة اتجاه عبارات محاور الاستبانة.

➤ **اختبار ألفا كرونباخ:** تم استخدامه لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

➤ **معامل ارتباط سبيرمان:** استعمل هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).

➤ **اختبار كولومجروف-سمرنوف:** لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا .

المطلب الثاني: عرض و تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى وصف متغيرات الشخصية، و عرض مستويات تواجد أبعاد المتغير المستقل و المتغير التابع في الشركة المبحوثة، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: توزيع عينة الدراسة وفق المتغيرات و البيانات الشخصية

1. توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

الجدول رقم (02) : توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	81	90 %
	أنثى	09	10 %
المجموع		90	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 23).

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (12) أن توزيع الذكور في العينة يبلغ (81) فرد بنسبة 90% من المجموع الكلي للعينة، وهذا ما يشير إلى أن ما يزيد عن نصف أفراد الدراسة ذو جنس ذكري، بينما بلغ عدد الإناث (09) بنسبة 10 % من المجموع الكلي للعينة، ويعزى هذا إلى أن مثل هذه المنشآت تسعى إلى استثمار الجنس الذكري كونه يحمل جانب كبير من المشقات، بينما تفضل الأنثى العمل في مجالات أخرى كالصحة و التعليم..... إلخ.

2. توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر:

الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
العمر	من 20 إلى 29 سنة	48	53.3 %
	من 30 إلى 39 سنة	17	18.9 %
	من 40 إلى 49 سنة	11	12.2 %
	50 سنة فما فوق	14	15.6 %
المجموع		90	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 23).

من خلال الجدول رقم (13) نجد أن فئة الأُسُد من العمال هي للفئة الفتية حيث بلغت (48) عامل بنسبة 53.3 % حيث حصرت من 20 إلى حدود 29 سنة، بينما نلاحظ أن (17) عامل أعمارهم من 30 إلى 39 سنة بنسبة 18.9 % ، بينما الفئة من 40 إلى 49 سنة بلغ عدد العمال بها (11) عامل قدرت نسبتهم بـ 12.2 %، أما فئة 50 سنة فما فوق فبلغ بها عدد العمال (14) عامل من إجمالي عينة الدراسة بنسبة 15.6 % و هذا يعزى إلى وجود فرصة تكافؤ بين اصغر فئة عمرية مع مجموع الفئات الأخرى لمحاولة دمج الشباب كسياسة منتهجة من قبل المصنع و كذلك المحافظة على التوازن السلمي العمري.

3. توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	08	8.90 %

تقني سامي	12	13.3 %
ليسانس	52	57.80 %
دراسات عليا	18	20 %
المجموع	90	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 23).

يُظهر الجدول رقم (14) أن فئة العمال ذوي المؤهل العلمي ليسانس هم الفئة الغالبة بمقدار (52) عامل، ما يشكل نسبة 57.80% . بينما تليها فئة العمال ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا بـ (18) عامل و هو ما يشكل نسبة 20% . فيما تأتي فئة العمال ذوي المؤهل العلمي تقني سامي في المرتبة الثالثة بـ (12) عامل بنسبة 13.3% . أما فئة العمال ذوي المؤهل العلمي ثانوي فأقل احتلت آخر مرتبة بمقدار (08) عمال، ما يشكل نسبة 8.90% من إجمالي العينة المدروسة.

4. توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	إطار	55	61.60 %
	عون تحكم	27	30 %
	عون تنفيذي	08	8.90 %
المجموع		90	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 23).

يتضح من الجدول رقم (15) أن (55) عامل من أفراد الدراسة ما يمثل نسبة 61.60% هم من مستوى وظيفي " إطار " و هي الفئة الأعلى من أفراد الدراسة. في حين أن (27) منهم يمثلون ما نسبته 30% من إجمالي عينة الدراسة هم من مستوى " عون تحكم " أما فئة العمال ذوي المستوى الوظيفي " عون تنفيذي " بلغ عددهم (08) عامل بنسبة 8.90% من العينة الإجمالية للدراسة.

5. توزيع عينة الدراسة وفق متغير مدة الخبرة في مصنع الإسمنت:

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة وفق متغير مدة الخبرة في مصنع الإسمنت

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
مدة الخبرة في مصنع الإسمنت	أقل من 6 أشهر	37	41.1 %
	من 6 إلى أقل من 12 شهر	23	25.6 %
	من 12 إلى أقل من 18 شهر	10	11.1 %
	من 18 شهر فما فوق	20	22.2 %
المجموع		90	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 23).

يظهر من خلال الجدول رقم (16) أن عدد العمال البالغ عددهم (37) هم أصحاب خبرة أقل من 6 أشهر في مصنع الإسمنت بنسبة 41.1 %، لتليها فئة العمال ذوي الخبرة في المصنع من 6 إلى أقل من 12 شهر بـ (23) عامل ما نسبته 25.6 %، أما فئة العمال ذوي الخبرة في المصنع من 12 إلى أقل من 18 شهر بلغ عددهم (10) عمال بنسبة 11.1 %، أما فئة أعظم أقدمية المتمثلة في فئة العمال ذوي الخبرة في المصنع من 18 شهر فما فوق بلغ عددهم (20) عامل ما شكل نسبة 22.2 % من إجمالي عينة الدراسة.

6. توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة في أماكن أخرى:

الجدول رقم (07) توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة في أماكن أخرى

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة في أماكن أخرى	أقل من 5 سنوات	48	53.3 %
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	22.2 %
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	14	15.6 %
	من 15 سنة فما فوق	08	8.9 %
المجموع		90	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 23).

يظهر من خلال الجدول أعلاه (الجدول رقم (16)) أن عدد العمال البالغ عددهم (48) هم أصحاب خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 53.3 %، لتليها فئة العمال ذوي الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بـ (20) عامل ما يشكل نسبة 22.2 %، أما فئة العمال ذوي الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة بلغ عددهم (14) عامل بنسبة بلغت 15.6 %، أما فئة العمال ذوي الخبرة 15 سنة فما فوق بلغ عددهم (08) عمال ما شكل نسبة بلغت 8.9 % من إجمالي عينة الدراسة.

ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات و استجابة أفراد الدراسة

تحليل النتائج المتعلقة بتصورات و استجابة أفراد الدراسة لأبعاد سياسة تمكين العاملين: لمعرفة واقع تمكين العاملين في مصنع الإسمنت سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة للفقرات الممثلة لمحور تمكين العاملين. و ذلك وفقاً للأبعاد المكونة لهذا المحور و المتمثلة في: بعد الاستقلالية، بعد فرق العمل، بعد التكوين، بعد الالتزام و بعد الثقافة.

الجدول رقم (08) استجابة أفراد الدراسة لأبعاد تمكين العاملين حسب متوسطات الموافقة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
بعد الاستقلالية	3.80	0.636	4	مرتفع جداً
بعد فرق العمل	4.12	0.512	2	مرتفع
بعد التكوين	4.25	0.355	1	مرتفع جداً
بعد الالتزام	4.05	0.682	3	مرتفع

مرتفع	5	0.857	3.76	بعد الثقافة
-------	---	-------	------	-------------

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 23).

يظهر من خلال الجدول (18) نتائج تحليل أبعاد تمكين العاملين حيث نجد أن بعد الاستقلالية المشتمل على (05) فقرات كما جاء في استبانة الدراسة (الملحق رقم 07)، قد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.80) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة مرتفعة و هو ما يشير إلى مدى شعور العمال بالاستقلالية في مهامهم. أما في ما يخص بعد فرق العمل فقد اشتمل على (05) فقرات كما جاء في استبانة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.12) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة مرتفعة و هو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لمعنى فرق العمل. أما بعد التكوين فقد اشتمل على (04) فقرات كما جاء في استبانة الدراسة، حيث كان المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.25) و هو ما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة مرتفعة جداً و هو إشارة إلى تلقي أفراد عينة الدراسة لعامل التكوين. كما يتضح من خلال نتائج تحليل بعد الالتزام، المشتمل على (04) فقرات كما جاء في استبانة الدراسة، حيث كان المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.05) و هو ما يدل على أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة مرتفعة و هو ما يشير إلى درجة التزام أفراد عينة الدراسة. أما في ما يخص بعد الثقافة، فقد اشتمل على (05) فقرات كما جاء في استبانة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.76) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة مرتفعة و هو إشارة إلى مدى ثقافة أفراد عينة الدراسة.

تحليل النتائج المتعلقة بتصورات و استجابة أفراد الدراسة لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة: سنقوم بهذا التحليل لمعرفة مستويات الميزة التنافسية المستدامة المحققة بمصنع الاسمنت سيدي موسى من وجهة نظر العاملين، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة للفقرات الممثلة لمحور الميزة التنافسية المستدامة. و ذلك وفقاً للأبعاد المكونة لهذا المحور و المتمثلة في: بعد الجودة المتميزة، بعد التكلفة، بعد التسليم (الاستجابة لحاجات الزبائن)، بعد المقدرة الجوهرية، بعد المرونة.

الجدول رقم (09) استجابة أفراد الدراسة لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة حسب متوسطات الموافقة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
بعد الجودة المتميزة	4.25	0.502	2	رتفع جداً
بعد التكلفة	4.65	0.466	1	رتفع جداً
بعد التسليم (الاستجابة المتميزة لحاجات الزبائن)	4.15	0.703	3	مرتفع
بعد المقدرة الجوهرية	3.85	0.865	5	مرتفع
بعد المرونة	4.05	0.487	4	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 23).

يتضح من خلال الجدول (23) نتائج تحليل أبعاد الميزة التنافسية المستدامة نجد أن بعد الجودة المتميزة المشتمل على (04) فقرات كما جاء في استبانة الدراسة (الملحق رقم 08)، حيث كان المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.25) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة مرتفعة جداً و هو ما يشير إلى تحقيق مصنع الاسمنت سيدي موسى جودة متميزة بدرجة مرتفعة. كما يظهر من خلال الجدول نتائج تحليل بعد التكلفة و الذي اشتمل على (04) فقرات كما جاء في استبانة الدراسة، أن المتوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (4.65) ما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة مرتفعة جداً و هو ما يشير إلى وجود تحكم في التكاليف بمصنع الاسمنت سيدي موسى بدرجة مرتفعة جداً . و كذلك من خلال الجدول نجد أن بعد التسليم (الاستجابة المتميزة لحاجات الزبائن) المشتمل على (04) فقرات كما جاء في استبانة الدراسة قد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.15) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة مرتفعة و هو ما يشير إلى وجود استجابة متميزة لحاجات الزبائن بمصنع الاسمنت سيدي موسى بدرجة مرتفعة. أما في ما يخص بعد المَقْرَة الجوهريّة فقد اشتمل على (04) فقرات كما جاء في استبانة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.85) و هو ما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة مرتفعة و ذلك ما يشير إلى امتلاك مصنع الاسمنت سيدي موسى مَقْرَة جوهريّة بدرجة مرتفعة.

ثالثاً : اختبار فرضيات الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية على أنه: H_0 لا توجد علاقة بين تمكين العاملين و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمصنع الإسمنت سيدي موسى ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 1 % .

الجدول رقم (10) معامل ارتباط سبيرمان لمحاور الدراسة و أبعاد كل محور

مستوى المعنوية Sig	معامل ارتباط سبيرمان	عدد الفقرات	البيان
0.000	0.447	05	بعد الاستقلالية
	0.900	05	بعد فرق العمل
	0.600	04	بعد التكوين
	0.900	04	بعد الالتزام
	0.975	05	بعد الثقافة
	0.900	23	المحور الأول تمكين العاملين
	1.000	04	بعد الجودة المتميزة
	0.580	04	بعد التكلفة
	0.975	04	بعد التسليم (الاستجابة المتميزة لحاجات العملاء)
	1.000	04	بعد المَقْرَة الجوهريّة
	0.975	04	بعد المرونة
	0.900	20	المحور الثاني الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 23).

من خلال الجدول رقم (29) الذي يظهر معامل ارتباط سبيرمان نجد أن معامل الارتباط بين تمكين العاملين و الميزة التنافسية المستدامة قد بلغ 0.900 بصفة طردية قوية، كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.01) " $0.00 < 0.01$ " .

الجدول رقم (11) اختبار مربع كاي للعلاقة و الاستقلالية

Tests du khi-deux / اختبار مربع كاي 2			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	360.000 ^a	16	.000
Rapport de vraisemblance	289.699	16	.000
Association linéaire par linéaire	55.680	1	.000
N d'observations valides	90		

a. 25 cellules (100.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3.60.

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 23).

كذلك من خلال الجدول رقم (30) الذي يوضح اختبار مربع كاي للعلاقة و الاستقلالية نجد أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.01) " $0.00 < 0.01$ " .

على هذا الأساس إذن نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تفترض أنه توجد علاقة بين تمكين العاملين و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمصنع الإسمنت سيدي موسى ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 1 % .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (29) إلى أن معامل الارتباط لبعدها الاستقلالية قد بلغ 0.447 بصفة طردية، كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.01) " $0.00 < 0.01$ " و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_{0-1} و نقبل الفرضية البديلة H_{1-1} التي تفترض أنه توجد علاقة بين بعد الاستقلالية و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمصنع الإسمنت سيدي موسى ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 1 % .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (29) إلى أن معامل الارتباط لبعدها فرق العمل قد بلغ 0.900 بصفة طردية قوية ، كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.01) " $0.00 < 0.01$ " و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_{0-2} و نقبل الفرضية البديلة H_{1-2} التي تفترض أنه توجد علاقة بين بعد فرق العمل و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمصنع الإسمنت سيدي موسى ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 1 % .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (29) إلى أن معامل الارتباط لبعدها التكوين قد بلغ 0.600 بصفة طردية قوية ، كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.01)

" $0.00 < 0.01$ " و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_{0-3} و نقبل الفرضية البديلة H_{1-3} التي تفترض أنه توجد علاقة بين بعد التكوين و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمصنع الإسمنت سيدي موسى ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 1 % .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (29) إلى أن معامل الارتباط لبعدهم الالتزام قد بلغ 0.900 بصفة طردية قوية ، كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.01). " $0.00 < 0.01$ " و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_{0-4} و نقبل الفرضية البديلة H_{1-4} التي تفترض أنه توجد علاقة بين بعد الالتزام و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمصنع الإسمنت سيدي موسى ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 1 % .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (29) إلى أن معامل الارتباط لبعدهم الثقافة قد بلغ 0.975 بصفة طردية قوية ، كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.01). " $0.00 < 0.01$ " و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_{0-5} و نقبل الفرضية البديلة H_{1-5} التي تفترض أنه توجد علاقة بين بعد الثقافة و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمصنع الإسمنت سيدي موسى ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 1 % .

الخلاصة: حاولت هذه الدراسة الوصول إلى هدفها و الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في معرفة دور تمكين العاملين في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمصنع الإسمنت سيدي موسى، و تم هذا من خلال اعتماد فرضية رئيسية لمعرفة العلاقة بين المتغيرين و مستوى تحقق هذه العلاقة. و قد تم التحقق منها حيث تم نفي الفرضية الرئيسية و وجدت علاقة إيجابية قوية بين تمكين العاملين بمصنع الإسمنت سيدي موسى و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. و من خلال هذه النتائج نجد أن هذه الدراسة تتباين مع نظيراتها من عدة نواحي نذكر من بينها: إسقاط بعد التكوين الذي هو بعد من أبعاد المتغير المستقل (تمكين العاملين) على هذه الدراسة حيث يعتبر مفهوم أدق من بعد التدريب المستخدم في العديد من الدراسات السابقة، كما أن بيئة المنشأة المدروسة و مجال تخصصها يختلف عن سابقتها من الدراسات و هذا بالطبع ما أثر في النتائج المتوصل إليها.

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: المراجع و المصادر العربية

المعاجم و القواميس:

- 1- المعجم الوسيط ، " من إصدار مجمع، " اللغة العربية بالقاهرة"، الطبعة الثالثة عام 1998 .

الكتب:

1. جمال الدين، محمد المرسي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر،

2003.

2. جولي بلانت، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS)، الطبعة الثانية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر و التوزيع، الجيزة، مصر، 2009.
 3. رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة و التمكين، الطبعة 1، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008.
 4. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد الإنسانية، مكتب العرب الحديث، الإسكندرية، مصر، 1988.
 5. عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2003.
 6. عبد الرحمان الشقاوي، التدريب الإداري للتنمية، معهد الإدارة العامة، مصر، 1985.
 7. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2004.
 8. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر، دون ط، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
 10. علاء فرحان طالب، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
 11. علي السلمي، ساطع أرسلان، تحديد الاحتياجات التكوينية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1974.
 12. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- الرسائل الجامعية:
- 1- علي محمد عليان على، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي، وجهة النظر القائمة على أساس الموارد دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، فلسطين، 2013.
- الجرائد و المجلات:
- 1- شكيب بشماني، دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 36، العدد 05، أكتوبر، 2014
- ثانيا: المراجع و المصادر الأجنبية

Books

- 1- Evans, James Robert Collier david, " **Opération management, au Intergrated and service approach** ", Thonson South western, u.s.A , 2007.

News papers and magazines

- 2- Siami Sahar, Gorji, Mohammad bagher " **Assessment of effect of empowerment on employees performance** " Business and Management Review vol.1, 2011.

Theses and articles

- 1- **TAQUES GRISE** et ces collègues, " **les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable, document de travail** ", université Laval, Québec, canada. publier par faculté de science l'administration, édition Céline frenette, 1997.