



**تأثير ممارسات التمكين والتطوير والتدريب المهني للعاملين على المزايا  
التنافسية للشركات بتوسيط الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية  
للشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بجمهورية مصر العربية**

د. إبراهيم جمال الدين محمود محجوب

المدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة المنصورة

[dr\\_ebrahim\\_mahgoob@mans.edu.eg](mailto:dr_ebrahim_mahgoob@mans.edu.eg)

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الرابع - العدد الثاني – الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٣

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

محجوب، إبراهيم جمال الدين محمود (٢٠٢٣). تأثير ممارسات التمكين والتطوير والتدريب المهني للعاملين على المزايا التنافسية للشركات بتوسيط الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية للشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بجمهورية مصر العربية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤(٢)٣، ٧١٧-٧٥٥.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

## تأثير ممارسات التمكين والتطوير والتدريب المهني للعاملين على المزايا التنافسية للشركات بتوسيط الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية للشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بجمهورية مصر العربية

د. إبراهيم جمال الدين محمود محجوب

### ملخص البحث:

يهدف هذه الدراسة إلى اقتراح إطار نحو كيفية جعل الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بمصر شركات تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال المحلية والعالمية، وذلك من خلال دراسة تأثير ممارسات تمكين العاملين وبرامج التطوير والتدريب المهني في تعزيز معدلات الأداء التنظيمي للشركات محل الدراسة، بالإضافة إلى تحديد الفروق المعنوية بين آراء المديرين في القطاع محل الدراسة حول متغيرات الدراسة، ومن ثم تم تصميم قائمة استقصاء بالاعتماد على الدراسات السابقة لاختبار النموذج المقترح للدراسة، وتم توزيع ٤٠٠ قائمة في القطاعات الصناعية المختلفة بمدينة العاشر من رمضان الذي بلغ تسع قطاعات صناعية رئيسية، وتم الحصول على ٢٥٧ قائمة أي بنسبة استجابة (٨١,٥٪) وكان من بينهم ٢٤٩ قائمة صحيحة.

ولاختبار فروض الدراسة، تم تحليل البيانات الأولية للبحث باستخدام البرنامج الإحصائي ( SPSS and AMOS) لإدخال البيانات الأولية والتحليل الإحصائي، وكانت من أهم نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من مشاركة المعلومات، والاستقلالية، والمساءلة على الأداء التنظيمي للشركات محل الدراسة، بالإضافة إلى ذلك وجود فروق معنوية بين آراء المديرين محل الدراسة لكل من الاستدامة الاستراتيجية، المزايا التنافسية للشركة وفقاً لاختلاف حجم الشركة. في حين لا توجد فروق معنوية بين آراء المديرين محل الدراسة لكل من ممارسات تمكين العاملين، التطوير والتدريب المهني، الأداء التنظيمي وفقاً لحجم الشركة.

### الكلمات الافتتاحية:

ممارسات تمكين العاملين، برامج التطوير والتدريب المهني، الأداء التنظيمي، الاستدامة الاستراتيجية، المزايا التنافسية للشركة، الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بجمهورية مصر العربية.

## المقدمة:

في الوقت الحاضر، تعتبر الاستدامة مبادرة مهمة لا بد من النظر إليها ليس فقط في سياق البيئة، ولكن أيضًا في شكل منظور اقتصادي واجتماعي يمكن تضمينه في الأعمال التجارية أيضًا. حيث يجب على الشركات السعي نحو تنظيم البرامج الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. كما أشار Thomad and Kumar (2016) إلى استفادة الشركات التي تحرص على توافر الاستدامة في عملية اتخاذ القرار التي تحقق منها العديد من المزايا المالية التي ستؤدي في النهاية إلى الربحية على المدى الطويل (Fiza, 2022).

حيث تسعى الشركات اليوم في ظل المستجدات المستمرة والمتمثلة في العولمة وثورة المعلومات والمنافسة الشديدة إلى دعم قوي لتمكين الاستدامة الاستراتيجية للشركات داخل الأسواق المحلية والعالمية، وذلك لزيادة قدرة الشركات على استغلال الفرص المتاحة وحسن التعامل مع التهديدات المحتملة، وذلك من خلال تعزيز القوى التنافسية للشركات لضمان البقاء داخل بيئات الأعمال العالمية لفترات طويلة. وفي ظل هذه المستجدات المحتملة تسعى الشركات أيضًا إلى تعزيز المزايا التنافسية للحصول على الاستباقيات الاستراتيجية والتي تنقل قيمة الشركات داخل الأسواق مثل موارد بشرية تنسم بالمهارة العالية، أو الموارد القيمة والنادرة، والجودة المتميزة صعبة التقليد، وأساليب العمل المبتكر والمبدع (Soundararajan and Singh, 2017).

وبعد الموارد البشرية من أهم أوجه تميز الشركات التي تساعد على إضافة القيمة مميزة مما يجعل الشركة في وضع فريد داخل بيئة الأعمال (Biswas and Chakraborty, 2018). ومن ناحية أخرى لمواجهة منافسة الجودة ومع ظروف حالة التأكد في بيئات الأعمال العالمية، والاهتمام بالرأس المال البشري لدى الشركات بكونه ميزة تنافسية مستدامة (Upadhyay et al., 2016)، لذا يجب أن يكون لديهم الحافز والاستمرار لتحقيق الهدف الاستراتيجي للشركة وتعزيز القدرة التنظيمية لدفع نتائج الأعمال المبتكرة (Singh and Gaur, 2018)، هنا تلعب الوظائف الفرعية للموارد البشرية دورًا حاسمًا في موازنة الأهداف الفردية مع استراتيجية العمل للكشف عن تحديات الأعمال الرئيسية وحلها والتي تعمل أيضًا على تنشيط الكفاءات القيادية (Almatrooshi et al., 2016).

ويسعى الباحث في مواكبة الدعوات الأخيرة التي تهتم بمجال إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لمساعدة الشركات على زيادة فرصة البقاء في السوق في الأجل الاستراتيجي مما تمكن الشركات على تحقيق الاستدامة الاستراتيجية مما تساعد على اكتساب العديد من المزايا التنافسية التي تعزز قدرتها على المنافسة (Kaufman, 2012, 2015).

حيث إن الاستدامة الاستراتيجية للشركات في المجتمعات الصناعية تزيد من القيمة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للشركة. وأشارت الدراسات بان زيادة فرص استدامة الشركات داخل الأسواق تأتي من خلال دور الموارد البشرية تميز أداء الشركة (Gladwin et al., 1995; Chakraborty, D., & Biswas, W., 2020). لذا يجب على الشركات تطوير مواردها وقدراتها لزيادة معدلات النمو الاقتصادي للشركة وتوليد نهج متكامل تجاه الاستدامة والتي تصبح مصدرًا لميزة تنافسية استراتيجية. لذا قام الباحث بدراسة أثر ممارسات تمكين والتطوير والتدريب المهني للعاملين على المزايا التنافسية بتوسيط كلاً من الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية بالتطبيق على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بجمهورية مصر العربية.

## ١. الإطار النظري والخلفية النظرية وتنمية الفروض

### Theory and hypotheses development

تركز إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على المبادرات التي تزيد من تميز الشركات على المنافسين داخل الأسواق. حيث إنها تتسم بمجموعة من خصائص ومنها تطبيق التخطيط، السياسات التنظيمية القائمة على استراتيجيات القوى العاملة وسياسات التوظيف، فلسفات إدارة الموارد البشرية المتوافقة ثقافياً، وإنشاء مزايا تنافسية. حيث ساهمت الممارسات الإدارية الموارد البشرية والتي تتمثل في التخطيط، والاستقطاب وتحليل ووصف الوظائف، والتطوير والتدريب المهني، والأجور والتعويضات، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء (Agarwal & Rai, 2021). ولكن قام الباحث بالتركيز على التطوير والتدريب المهني للعاملين من أحد ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك لأنها تساعد على تعزيز استراتيجيات الشركة وتعزيز قيمتها (Biswas and Chakraborty, 2019)، حيث يعرف بأنه التحسين المستمر في معدل أداء المنظمة وذلك من خلال تحسين معدلات المعرفة والمهارات للعاملين بها، مما يساعد على موازنة الكفاءات الأساسية للموظف مع الأهداف التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، وذلك لتوفير فرص كافية لكل موظف لبناء، وتطوير قدراته، وقيمه، ومهاراته (Armstrong and Mitchell, 2017).

كان هناك اهتمام كبير بممارسات تمكين العاملين في البحوث والممارسات الإدارية في العقود الأخيرة (Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012)، وتشير معظم الدراسات الحالية إلى أن ممارسات التمكين تعزز الأداء التنظيمي، من خلال تعزيز تحفيز العاملين، والسلوك الإيجابي، والمبادرة للاستجابة لبيئات العمل المتغيرة والتنافسية (Patel & Cardon, 2010) أو من خلال تطوير موارد بشرية قيّمة وفريدة من نوعها (Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012). لهذه الأسباب، غالباً ما يتم الترويج لممارسات التمكين باعتبارها أفضل ممارسة لتحسين إنتاجية العاملين والأداء التنظيمي (Maynard et al., 2012). ومن ثم تمكن الباحث من عرض العلاقات بين متغيرات الدراسة على النحو التالي:

### ١,١ العلاقة بين ممارسات تمكين العاملين والأداء التنظيمي:

عرف (Bateman and Snell, 2002) التمكين بأنه عبارة عن عملية تقاسم السلطة مع العاملين داخل الشركات، وبالتالي تعزيز ثقتهم في قدرتهم على أداء وظائفهم واعتقادهم بأن لهم مساهمات مؤثرة في نجاح الشركات. ومن ناحية أخرى تم تعريف التمكين على أنه تشجيع الأفراد والسماح لهم بتحمل المسؤولية لتحسين الطريقة المستخدمة لأداء وظائفهم والمساهمة في الأهداف التنظيمية (Arneson & Ekberg, 2006). يعرف تمكين العاملين بأنه تفويض السلطة والمسؤولية من المستويات العليا في التسلسل الهرمي التنظيمي إلى العاملين في المستويات الدنيا، وخاصة القدرة على اتخاذ القرارات (Mohapatra & Sundaray, 2018).

كما عرفها (Özbağ, & Çekmecelioglu (2022) بأنه عبارة عن توفير بيئة عمل قائمة على مشاركة العاملين في كافة إجراءات الشركة باعتباره أحد الشركاء، مما يزيد من شعور العاملين بالمسؤولية وتعزيز معنوياتهم وتحسن جودة العمل. كما يعني التمكين بأنه عبارة عن تشجيع العاملين على المشاركة بشكل أكبر في الأنشطة التنظيمية، وكذلك في اتخاذ القرارات التي تؤثر على تقدم المنظمة. هذا يعني أن لديهم الفرصة لإثبات قدرتهم عبر تقديم أفكار جيدة ولديهم المهارات لتحويل أفكارهم إلى واقع، مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين. كما يعرف أنه أحد الأساليب المستخدمة لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الجهود المبذولة من قبل العاملين (Tampi et al., 2022). واتفق معه (Prasetyo & Suparmi, 2022; Jain & Verma, 2022) بأن التمكين هو عملية مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات الفردية والمشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية اعتماداً على قدرات العاملين.

وتعددت الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة ممارسات تمكين العاملين داخل الشركات وأثرها على الأداء التنظيمي للشركات (Jiang et al., 2012)، ولكن لم تهتم هذه الدراسات بممارسات التمكين على نطاق واسع (Kaufman, 2015; Wood et al., 2015). حيث إن الدراسات السابقة لم تعتمد على الحجج النظرية المقنعة والأدلة التجريبية من حيث من منظور كفاءة التكلفة وخلق القيمة. ومن ثم، فإن هذه الدراسة تسعى إلى دراسة ممارسات التمكين مع الأخذ في الاعتبار استراتيجية تعزيز الموارد القائمة على القيمة، واستراتيجية كفاءة التكلفة وسلوكيات العاملين بالشركات، وذلك كمحاولة لتقديم تفسير نظري أكثر توازناً وشمولاً لتأثير ممارسات التمكين على الأداء التنظيمي.

وتعددت الدراسات السابقة إلى دراسة أبعاد تمكين العاملين بالشركات، حيث أشار (Yin et al., 2019) إلى أبعاد تمكين العاملين وهي مشاركة المعلومات، والاستقلالية، المساءلة. حيث تساعد مشاركة المعلومات على إتاحة المعلومات على كافة العاملين مما يؤثر على الأداء المالي للشركة من حيث انخفاض التكاليف وزيادة معدلات جودة العمل. أما عن تعزيز الاستقلالية فهي تزيد من قدرة العاملين على اتخاذ قرارات مستقلة في عملهم اليومي. وأخيراً تستخدم المساءلة على نشر ثقافة العمل من خلال الإدارة الذاتية في حل المشكلات واتخاذ القرار الحكيمة لتعزيز الأداء التنظيمي بالشركة (Robbins, Crino, & Fredendall, 2002).

تتمثل ممارسات التمكين داخل الشركات في استقلالية الوظيفة من خلال الحدود ومساءلة الفريق وتشجيع العاملين على استكشاف فرص تعلم جديدة، من خلال استغلال المعرفة الحالية والاعتماد عليها في عملية انجاز المهام الموكلة إليهم (Swart & Kinnie, 2010). حيث تساعد ممارسات التمكين كمشاركة المعلومات العاملين على فهم كيفية مساهمة أدائهم في الأداء الكلي للشركة وتوفير المرونة والقدرة على التكيف والعمل على استكشاف فرص جديدة والتعامل مع التهديدات البيئية غير المتوقعة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لمشاركة المعلومات أن تخلق ثقافة تنظيمية للثقة بين العاملين والمديرين، والتي بدورها يمكن أن تعزز ولاء العاملين تجاه الشركة وتقليل نوايا ترك العمل (Barney & Wright, 1998). ومن منظور استراتيجية تعزيز الموارد القائمة على القيمة، تصبح العاملين من أهم الموارد القيمة والنادرة التي تعزز قوى الشركة التنافسية في سوق العمل التنافسي (Barney, 1991).

وأشارت بعض الدراسات السابقة إلى أن ممارسات التمكين تركز على بعض استراتيجيات لتعزيز المزايا التنافسية للشركات وهم اقتصاديات كفاءة تكلفة المعاملات (TCE)، والاهتمام بالسلوكيات التنظيمية للعاملين (OB)، وتعزيز الموارد القائمة على القيمة (RBV)، وذلك كمحاولة لدراسة ممارسات التمكين في إطار عمل شامل لسهولة التنبؤ بممارسات التمكين للأداء التنظيمي من منظور الفعالية من حيث التكلفة ومنظور تعزيز القيمة (Yin et al., 2019). حيث تساعد استراتيجية تعزيز الموارد القائمة على القيمة (RBV) على تسخير الموارد البشرية القيمة والنادرة في ثقافة المنظمة وتاريخها، فإن ممارسات التمكين تجعل رأس المال البشري للشركة أحد أهم المزايا التنافسية للشركة بالمقارنة بالمنافسين نظرًا لأن رأس المال البشري هو أحد أهم موارد الشركة (Huselid, 1995)، حيث إن ممارسات التمكين تعزز الأداء التنظيمي من خلال ثقل القيمة الاستراتيجية للعاملين داخل الشركة (Jiang et al., 2012). وبالاعتماد على استراتيجية تعزيز الموارد القائمة على القيمة وسلوكيات التنظيمية للعاملين تركز الدراسة الحالية لوضع نموذج نظري وإثبات العلاقة الإيجابية بين ممارسات التمكين وأداء الشركات من منظور خلق القيمة وكفاءة التكلفة.

ومن ناحية أخرى، فإن الاهتمام بالسلوكيات التنظيمية للعاملين تساعد الشركة على تفسير العلاقة بين ممارسات التمكين والأداء التنظيمي للشركات. حيث أكد (Blumberg and Pringle 1982) على أن يعتبر للأداء وظيفة للتحفيز وتعزيز القدرة وحسن استغلال الفرص، وأشارت Hackman & Oldham (1976) إلى وجود تأثيرات إيجابية لممارسات التمكين على الأداء التنظيمي للشركات. على وجه التحديد، تعزز ممارسات التمكين إحساس العاملين بالعمل، لتعزيز دوافعهم نحو إنجازهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. مما يزيد من قدرة العاملين في الشركات التي تتمتع بدرجة عالية من ممارسات التمكين في بيئات جماعية مستقلة ومتراصة. هذا يسهل نقل المعرفة والاستخدام الإبداعي للمعرفة المشتركة من قبل العاملين (Yin et al., 2019; Özbağ, & Çekmecelioglu, 2022).

حيث تثير ممارسات التمكين العديد من السلوكيات التي تساعد على تعزيز الأداء التنظيمي، وذلك من خلال تحفز العاملين على العمل بجدية (Hackman & Oldham, 1976)، والعمل على تعزيز معارف ومهارات العاملين (Wall et al., 2002)، وتسهيل التبادل الاجتماعي المستمر بين العاملين والمديرين (Sun, Aryee, and Law, 2007)، وتشجيع العاملين على أخذ زمام المبادرة في عملهم (Cappelli & Neumark, 2001). لذلك تتبنى الشركات ممارسات التمكين في المقام الأول كأسلوب لتنظيم العمل للحد من تكاليف الشركات وذلك من خلال إدارة العلاقات التبادلية بين المديرين والعاملين.

علاوة على ذلك، توفر ممارسات التمكين فرصًا لتحويل الدوافع إلى أفعال وتطبيق المعرفة والمهارات، وهذا يعزز الأداء التنظيمي. على سبيل المثال، تتيح مشاركة المعلومات والاستقلالية الوظيفية المطلقة للعاملين في اختيار استراتيجيات إدارة عملهم (Wall et al., 2002). بالإضافة إلى ذلك، تمنح ممارسات التمكين العاملين المزيد من الفرص. وذلك لأن العمل في فريق مستقل ومُدار ذاتيًا يوسع وجهات نظر العاملين حول إجراءات العمل، بالإضافة إلى أنه يسمح بالتنسيق الفوري لتصحيح الأخطاء وإجراء التعديلات (Yin et al., 2019). لذا اهتم البحث بدراسة استراتيجية تعزيز الموارد القائمة على القيمة والسلوكيات التنظيمية لتقديم تفسير دقيق حول مدى تأثير ممارسات التمكين على الأداء التنظيمي للشركات

ويشير الباحث إلى أن تأثير آليات التحفيز ومشاركة المعلومات واستغلال الفرص في العلاقة بين ممارسات التمكين والأداء التنظيمي. وتقلل ممارسات التمكين معدل دوران العاملين مما يزيد من حماية استقلالية الموارد البشرية للشركة، وهذا بدوره يعزز أداء الشركة. وينبغي أن تكون العلاقات التعاقدية القائمة بالسوق مرضية لأطراف التعاقد. في ظل هذه الظروف، ولا يمكن لأصحاب العمل تجاهل تكاليف المعاملات المرتبطة بالدوران غير المرغوب فيه للعاملين. وذلك لأن أصحاب العمل سيتحملون تكاليف الاختيار والتدريب من خلال علاقات العمل (Yin et al., 2019). لذلك، يجب على أصحاب العمل التوفيق بين مصالح العاملين ومصالحهم الخاصة للتخفيف من الانتهازية المحتملة.

وبناء على ما سبق، يمكن للباحث القول بأن ممارسات التمكين تعزز شعور العاملين بالملكية والسيطرة والاستقلالية والمسؤولية تجاه العمل، وتحفز ممارسات التمكين العاملين على العمل نحو الأهداف الفردية والتنظيمية. لهذا السبب، قد تقلل ممارسات التمكين من تكاليف المعاملات المرتبطة بالدوران غير المرغوب فيه للموظفين وتعزز سلوكيات العاملين التي تتوافق مع مصالح أصحاب العمل. في المقابل، يجب أن يؤدي انخفاض معدل دوران العاملين وزيادة التزام العاملين إلى تحسين أداء الشركة. باختصار، استناداً إلى اهتمام الباحث باستراتيجية تعزيز الموارد القائمة على القيمة، واقتصاديات كفاءة التكلفة، وجودة السلوكيات التنظيمية، فإن ممارسات التمكين يجب أن تحسن أداء الشركة من خلال تعزيز دافع العاملين ومعرفتهم وفرصهم وتقليل معدل دوران العاملين. ومما سبق يمكن صياغة الفرض التالي:

**الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات التمكين للعاملين على الأداء التنظيمي للشركات محل الدراسة. والذي تنقسم إلى الفروض الفرعية التالية:**

**(H1a)** يوجد تأثير معنوي إيجابي لمشاركة المعلومات على الأداء التنظيمي للشركات.

**(H1b)** يوجد تأثير معنوي إيجابي لاستقلالية العاملين على الأداء التنظيمي للشركات.

**(H1c)** يوجد تأثير معنوي إيجابي للمساءلة على الأداء التنظيمي للشركات.

## ٢.١ العلاقة بين التطوير والتدريب المهني والأداء التنظيمي:

تحرص معظم الشركات الكبرى على التحسين المستمر في معدل أداء المنظمة وذلك من خلال تحسين معدلات المعرفة والمهارات للعاملين بها، لذا تسعى المنظمات دائماً إلى توفير فرص للنمو المهني والتقدم الوظيفي للعاملين بها (O'Herron and Simonsen, 1995)، حيث أن إكساب العاملين بالعديد من المعارف والمهارات والقدرات والكفاءات الأساسية يؤدي إلى زيادة حداثة العاملين بها مما يؤدي إلى تحسين معدل أدائهم ومن ثم زيادة معدلات التفكير الإبداعي الذي يزيد من قدرة العاملين على أداء مهامهم بطريقة مناسبة وفعالة (Tiwari, 2016; Kulkarni, 2013; Jehanzeb and Bashir, 2013).

حيث تؤثر فرص النمو الوظيفي وأنشطة التطوير وتأثيراً إيجابياً على السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمات، وتساعد على تنمية الثقة بالنفس وتحقيق التنمية الذاتية (Hameed and Waheed, 2011; Truitt, 2011). كما تساعد أنشطة التدريب والتطوير المناسبة على زيادة المهارات والمعرفة وقدرات حل المشكلات مما يزيد من أداء المنظمة بشكل إجمالي، كما تساعد التنمية الشخصية والتقدم الوظيفي للعاملين على القيام بأنشطة تساهم في زيادة جودة الأداء، كما تساعد مثل هذه المبادرات في تحقيق نتائج جيدة وتحفيز الإنتاجية التنظيمية بطريقة فعالة من حيث التكلفة (Elnaga and Imran, 2013).

وتدعم استراتيجيات التطوير الوظيفي العامل للمشاركة والانخراط في مناخ العمل التنموي، وفهم أهدافهم المهنية، ولكنه لا يؤثر على أدائهم بشكل كبير (Noe, 1996). لذا لا بد من توفير نظام التدريب المهني لتوفير فرص كافية لكل موظف لبناء، وتطوير قدراته، وقيمه، ومهاراته. من خلال هذا الجهد المنظم والداعم يحصل الموظفون على التعلم المطلوب لتقوية كفاءاتهم (Antoniu, 2010). بالإضافة إلى ذلك أشار (Kareem et al., 2019) إلى ضرورة استمرارية التدريب والتطوير المهني للعاملين داخل المنظمات مثل (الإرشاد والتعلم العملي والتقييم الذاتي وورش العمل) (Chakraborty, D., & Biswas, W., 2020).

وبالتالي، فإن أنشطة التدريب والتطوير المهني المقدمة للعاملين من خلال تقنيات الجودة، وورش العمل التي تركز على التطوير والتي تساعد على أداء تنظيمي فعال (Baruch, 1996). مما يساعد على مواءمة الكفاءات الأساسية للموظف مع الأهداف التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات (Chetana and Das Mohapatra, 2017). ومما سبق فإن التخطيط المهني في المنظمة له دور هام في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين داخل المنظمات (Chakraborty, D., & Biswas, W., 2020). ومما سبق يمكن صياغة الفرض التالي:

**الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي للتدريب والتطوير المهني على الأداء التنظيمي للشركات محل الدراسة.**

### ١. ٣ العلاقة بين الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية:

ووفقاً لنموذج التحليل الاستراتيجي، وبشكل أكثر تحديداً النظرية القائمة على الموارد فإن قدرتها التنافسية أو القدرة على تطوير مزايا تنافسية تحدد أداء الشركة (Martinez-Conesa, et al., 2017). فالقدرة التنافسية هي قدرة الشركة على تقديم مجموعة جذابة من المنتجات بما يكفي للحفاظ على حصة الشركة في السوق أو حتى زيادتها في مقابل منافسيها (Uhl-Bien, and Arena, 2018). وتعتبر النظرية القائمة على الموارد أن اكتساب الميزة التنافسية يأتي من مزيج من الموارد التي تتحكم فيها الشركة. فهي تسمح بتنفيذ استراتيجيات تنافسية موجهة نحو الفعالية والكفاءة. واستناداً إلى نظرية "الإدارة القائمة على الموارد"، يمكن أن تؤدي الميزة التنافسية إلى أداء متفوق للشركة عندما يركز المدير استراتيجيته التنافسية على تعزيز ممارساته الإدارية (Fernandez & Nieto, 2005).



وإن وجود ثقافة مستدامة يمكن الشركة من تنفيذ مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى تجديد ممارسات الإدارة. وبهذا المعنى، ذكر (Keys & Go-Sam, 2018) أن نموذج الإدارة المستدامة (SAM) يقترح إجراء تعديلات تعزز تطوير العملية الإدارية التقليدية الي النمط المستدام. كما يوضح Kulakov et al. (2018) أنه إكمالاً للنموذج السابق فإن نموذج تقييم الاستدامة التنظيمية (MESO) يقترح منهجية قياس محددة تهدف إلى تحسين عمليات اتخاذ القرار. واعتماداً على القرارات الاجتماعية والبيئية التي تتبناها الشركات، من الممكن التمييز بين سلوكيات معينة وربطها بفئات مختلفة من الإداريين (Agwu, 2018).

ويعتبر الأداء التنظيمي للشركات من أهم مؤشرات بقاء الشركة بالسوق، حيث كلما ازداد الأداء التنظيمي للشركة كلما أدى إلى زيادة فرصة بقاء الشركة في السوق. وتعمل الفعالية في الأداء على تحسين العمليات المختلفة، وتعزز القدرة على التكيف، وتخلق الفرص والاهتمام بالابتكار الذين يعدوا من أحد أهم مصادر الاستدامة (Akram et al., 2018). حيث يشير (Butali and Njoroge 2018) إلى وجود تأثير إيجابي للأداء التنظيمي الفعال على سلوكيات العاملين مما يساعد الشركة على الاستمرار بالسوق. حيث يتكون الأداء الفعال للشركة من الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والأداء المحفز لممارسات الابتكار مما يزيد من فرصة الاستدامة لدى الشركة (Maletic et al., ٢٠١٥). كما يساعد الأداء المالي والاجتماعي للشركة في تحقيق التميز في السوق العالمي الذي يحسن سمعة الشركة، مما تساعد على استدامة الشركة (Lassala et al., 2017).

ومن ناحية أخرى، يعد الاهتمام بتعزيز أداء الشركة بشكل استراتيجي يؤثر على اقتصاديات الأعمال التي تؤدي إلى خلق القيمة والاستقرار داخل الأسواق، مما يعزز أبعاد الاستدامة (Alshehhi et al., 2018). بالإضافة إلى ذلك فإن الاهتمام بالأداء الاقتصادي للشركة يزيد من الكفاءة والتحسين المستمر وذلك من خلال العمل على تخفيض التكاليف وزيادة معدلات الربحية على المدى الطويل مما يزيد من فرص تحقيق الاستدامة للشركة (Nicolaescu et al., 2015). ويؤدي هذا أيضاً إلى ابتكارات مستدامة تؤثر بشكل إيجابي على القرار الاستراتيجي للشركة. هذا أمر بالغ الأهمية في إدارة الاستدامة على المستوى العالمي (Burhan and Rahmanti, 2012). ومما سبق يمكن صياغة الفرض التالي:

**الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي للأداء التنظيمي الفعال على الاستدامة الاستراتيجية للشركات محل الدراسة.**

#### ١. ٤ العلاقة بين الاستدامة الاستراتيجية والميزة التنافسية للشركة:

تعزز الاستدامة الاستراتيجية للشركة القيمة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للشركة. حيث إنه يعتبر نهجاً استباقياً للشركة يساعدها على إدارة الموارد البشرية ما تزيد من تميز أداء الشركة (Gladwin et al., 1995; Chakraborty, D., & Biswas, W., 2020). بالإضافة إلى ذلك تضمن استدامة الشركة الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل النفقات مما يخفض التكاليف وبالتالي زيادة ربحية الشركة وإنتاجيتها (Wales, 2013). وتهتم الشركات التي تتسم بالاستدامة الاستراتيجية باستيفاء مسؤولياتها تجاه أصحاب المصلحة، حيث تستجيب الشركات المستدامة للتحديات والاهتمام بمسار الابتكار الذي يجلب ميزة تنافسية (Ojo et al., 2015).

وتسعى الشركات المستدامة استراتيجياً إلى التنوع في أنشطة الإدارات للشركة وتعزيزها لتحديد الأهداف المرجوة (Thomas and Lamm, 2012). مما يزيد من قدرة الشركة على مساعدة موظفيها على اكتساب المزيد من مهارات ونقاط قوة جديدة وأداء المهام التي تخلق القيمة بشكل فعال (Lange and Ceballos, 2012). مما يضمن وفاء جميع العاملين بالشركات بجميع التزاماتهم في العمل مما يزيد من النجاح التنافسي للشركة. ويعتمد بقاء الشركة إلى حد كبير على اكتساب المعرفة والمعلومات الهامة واستخدامها في الأوقات المناسبة مما يزيد من قدرة الشركات على المنافسة في السوق (Guo, 2007).

وعلى جانب آخر، تقدم الشركات فرصاً مبتكرة لتطوير الموارد والقدرات التي تؤدي إلى النمو الاقتصادي للشركة وتوليد نهج متكامل تجاه الاستدامة، وهذا يحسن الصورة الذهنية عن الشركة، والتي تصبح مصدرًا لميزة تنافسية طويلة الأمد للمنظمة (Chakraborty, D., & Biswas, W., 2020). كما تساعد استدامة الشركة في اكتساب نظرة ثاقبة للسوق الحالي وهي أيضاً قادرة على التنبؤ بسلوك أداء منافسيها (Van Kleef and Roome, 2007) حتى تتمكن من التفوق عليهم من خلال الاستخدام الاستراتيجي لمهارات العاملين وكفاءاتهم الأساسية. مما يؤدي هذا إلى بنية تحتية وابتكار وسمعة تعزز الميزة التنافسية للشركة (Hakkak and Ghodsi, 2015). ومما سبق يمكن صياغة الفرض التالي:

**الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوي للاستدامة الاستراتيجية على الميزة التنافسية للشركات محل الدراسة.**

**١. ٥ توسيط كلاً من الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات تمكين العاملين والتطوير والتدريب المهني والمزايا التنافسية للشركة:**

بناء على ما سبق، يمكن للباحث قياس الأثر غير المباشر بين كلاً من ممارسات التمكين للعاملين والتطوير والتدريب المهني على المزايا التنافسية للشركة بتوسيط كلاً من الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية، ولذلك قام الباحث بصياغة الفرض التالي:

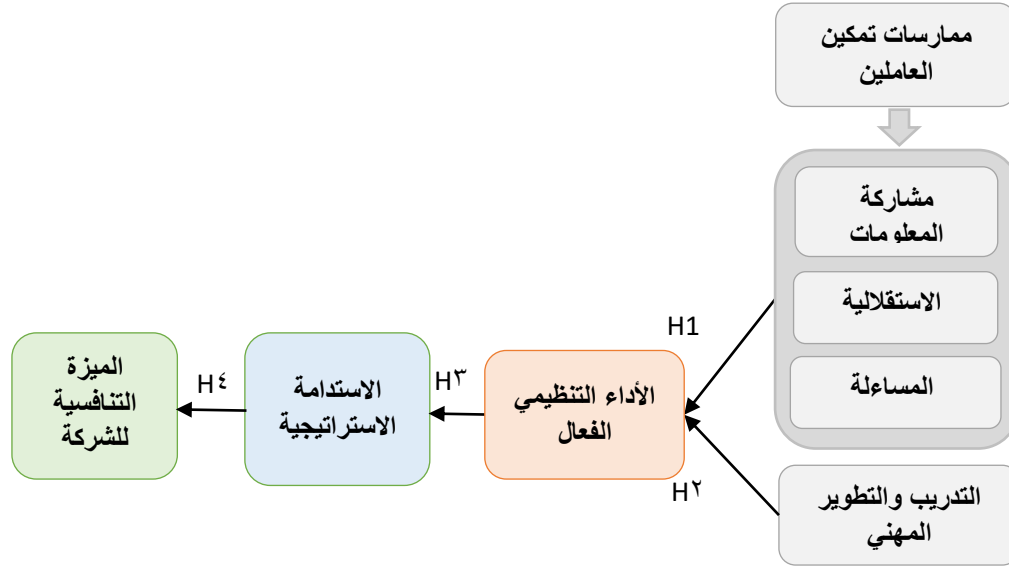
**الفرض الخامس: يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات التمكين للعاملين والتطوير والتدريب المهني على المزايا التنافسية للشركة بتوسيط كلاً من الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية.**

**١. ٦ تأثير المتغيرات الحاكمة على متغيرات الدراسة:**

بالإضافة إلى ما سبق، تشير بعض الدراسات السابقة إلى بعض العوامل الحاكمة المؤثرة على متغيرات الدراسة، مثل طبيعة النشاط الصناعي (Datta, Guthrie, & Wright, 2005)، وحجم الشركة (Snell & Youndt, 1995)، وعمر الشركة (Wall et al., 2002)، نحن نجادل بأن هذه الفجوة بين النظرية والتطبيق ترجع إلى إهمال ميزات كفاءة التكلفة لممارسات التمكين وعدم فهم الشروط المطلوبة لمثل هذه الممارسات لتحسين الأداء التنظيمي. ومما سبق يمكن صياغة الفرض التالي:

**الفرض السادس: يوجد فروق معنوية بين آراء المديرين محل الدراسة باختلاف طبيعة النشاط الصناعي، وحجم الشركة، عمر الشركة) حول متغيرات الدراسة.**

ومما سبق يقدم الباحث النموذج المقترح للدراسة موضح بها فروض الدراسة، في الشكل التالي:



الشكل رقم (١)

النموذج المقترح للدراسة

المصدر: إعداد الباحث.

## ١,٧ الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بجمهورية مصر العربية:

وتعتبر مدينة العاشر من رمضان من أحد أهم المدن المصرية جديدة من مدن الجيل الأول، التي تقع في محافظة الشرقية، وتتبع إدارياً لهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، أنشئت بقرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ٢٤٩ لسنة 1977، والمعدل بقرار رئيس الجمهورية رقم ٥٦٧ لسنة 1980، وهي تُعد من أكبر المدن الصناعية الجديدة في مصر وأقربها لمدينة القاهرة، أنشئت لجذب رؤوس الأموال الأجنبية والمحلية بغرض توفير فرص عمل للشباب، وكذلك لاستقطاب الزيادة السكانية إلى خارج العاصمة القاهرة، وتبلغ مساحتها حوالي ٩٥٠٠٠ فدان 384.45 كم<sup>2</sup>، وتقع المدينة على طريق القاهرة - الإسماعيلية الصحراوي، وتبعد عن مدينة القاهرة حوالي ٤٦ كم، وعن مدينة الزقازيق حوالي ٣٩ كم، وعن مدينة بلبس حوالي ٢٠ كم، وبلغ عدد سكان المدينة حوالي ٨٥٠ ألف نسمة في 2022. وتشمل العديد من الصناعات الأساسية في جمهورية مصر العربية موضحاً في الجدول رقم (٢) (هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، ٢٠٢٢).

[http://www.newcities.gov.eg/know\\_cities/Tenth\\_Ramadan/default.aspx](http://www.newcities.gov.eg/know_cities/Tenth_Ramadan/default.aspx)

## ٢. مشكلة الدراسة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة العلاقة بين ممارسات التمكين للعاملين والتدريب المهني والأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية والمزايا التنافسية للشركات المصرية، وذلك لتحديد الفجوة البحثية من ناحية، ومن ناحية أخرى تم إجراء دراسة استطلاعية معتمدة على المقابلات الشخصية مع العاملين محل الدراسة.

تبين من مراجعة نتائج وتوصيات الدراسات السابقة وجود فجوة بحثية والتي تتمثل فيما يلي:

١/٢ قلة الدراسات العلمية المهمة بدراسة كيفية جعل الشركات المصرية تنافسية مستدامة داخل بيئات الأعمال العالمية.

٢/٢ لا يوجد دراسة سعت إلى قياس الأثر غير المباشر بين كلاً من ممارسات التمكين للعاملين والتطوير والتدريب المهني على المزايا التنافسية للشركة بتوسيط كلاً من الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية، حيث أشارت بعض الدراسات السابقة إلى دراسة الأثر المرحلي المباشر بين متغيرات الدراسة بدون قياس الأثر غير المباشر بينهم.

٣/٢ لا يوجد دراسة في حدود علم الباحث أشارت إلى دور ممارسات التمكين للعاملين والتدريب المهني في جعل الشركات المصرية تنافسية مستدامة داخل بيئات الأعمال العالمية.

وفي سبيل فهم أعمق لمشكلة الدراسة، تُمد الدراسة الاستطلاعية بالمزيد من الإثراء في بناء فروض وأهداف الدراسة، لذا قام الباحث بإجراء مجموعة من المقابلات الشخصية مع (٢٥) مدير تقريباً بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر عن مدى تأثير ممارسات التمكين للعاملين والتدريب المهني ودورهم في جعل الشركات المصرية بمدينة العاشر من رمضان شركات تنافسية مستدامة داخل بيئات الأعمال العالمية، وذلك خلال شهر يونية عام ٢٠٢٢م وتمثل إطار المقابلة فيما يلي:

### ممارسات تمكين العاملين:

- ما هو رأيك في دور تمكين العاملين في ارتفاع معدلات الأداء التنظيمي لأجل زمني طويل، وهل تعتقد أن الموارد البشرية داخل الشركة من الممكن أن تصبح أقوى مورد داخل الشركة؟

### التطوير والتدريب المهني:

- هل تعتقد أن توفير برامج فعالة للتدريب المهني التطبيقي للعاملين داخل الشركات يؤهلها أن تكون شركة رائدة في بيئة الأعمال المحلية والعالمية؟

### الأداء التنظيمي:

- ما هو رأيك في معدلات الأداء التنظيمي للشركة من حيث زيادة الفرص واستغلالها، والسعي حول تحقيق أهداف طويلة الأجل، قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها العامة؟

**الاستدامة الاستراتيجية:**

- ما هو رأيك حول تحقيق الأهداف الطويلة الأجل من خلال أداء الشركة الحالي، ومدى استقرار العاملين داخل الشركة لفترات طويلة المدى، ومدى استقرار العلاقات المجتمعية للشركة لفترات طويلة الأجل؟

**المزايا التنافسية للشركة:**

- هل من الممكن أن يكون العاملين داخل الشركة مصدرًا رئيسياً لمزايا التكلفة وكفاءة الإدارة التي تعزز الرفاهية الحالية والمستقبلية؟
  - هل تساعد الإدارة الإستراتيجية لممارسات التمكين والتدريب على تحديد الفرص، وتوليد التنوع، والترابط الاجتماعي، والمساعدة في تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل على المدى الطويل؟
- وفي ضوء تحليل البيانات، تم تقسيم العينة وفقاً للوسط الحسابي إلى ثلاث مجموعات، الأولى: الأقل من الوسط الحسابي، والثانية: أعلى من الوسط الحسابي، والثالثة: المحايدون، كما هو موضح في الجدول (١).

**جدول رقم (١)**

**نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية لمتغيرات الدراسة للطلاب**

أعلى من الوسط الحسابي		المحايد		الأقل من الوسط الحسابي		البيان
النسبة %	عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات	
٦٤%	١٦	١٢%	٣	٢٤%	٦	ممارسات تمكين العاملين
٤٤%	١١	١٦%	٤	٤٠%	١٠	التطوير والتدريب المهني
٧٦%	١٩	٨%	٢	١٦%	٤	الأداء التنظيمي
٧٢%	١٨	٤%	١	٢٤%	٦	الاستدامة الاستراتيجية
٧٦%	١٩	٠%	٠	٢٤%	٦	المزايا التنافسية

**المصدر:** إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

**وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية تم إثارة بعض التساؤلات التالية:**

- ما هو تأثير ممارسات التمكين للعاملين في الشركات محل الدراسة على الأداء التنظيمي للشركات؟
- ما هو تأثير برامج التطوير والتدريب المهني على الأداء التنظيمي للشركات محل الدراسة؟
- ما هو تأثير الأداء التنظيمي على الاستدامة الاستراتيجية للشركات محل الدراسة؟
- هل يتوسط كلاً من الأداء التنظيمي والاستدامة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات تمكين العاملين والمزايا التنافسية للشركات محل الدراسة؟
- هل يوجد فروق معنوية بين آراء المديرين حول متغيرات الدراسة باختلاف طبيعة النشاط الصناعي، وحجم الشركة، عمر الشركة بالقطاع محل الدراسة؟

### ٣. أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- ١/٣ قياس التأثير المباشر لممارسات التمكين للعاملين على الأداء التنظيمي للشركات محل الدراسة.
- ٢/٣ معرفة التأثير المباشر برامج التطوير والتدريب المهني على الأداء التنظيمي للشركات محل الدراسة.
- ٣/٣ تحديد التأثير المباشر للأداء التنظيمي للشركة على الاستدامة الاستراتيجية للشركات محل الدراسة.
- ٤/٣ تحديد التأثير المباشر للاستدامة الاستراتيجية للشركات محل الدراسة على المزايا التنافسية المستدامة للشركات.
- ٤/٣ قياس التأثير غير المباشر لممارسات التمكين للعاملين والتطوير والتدريب المهني على المزايا التنافسية للشركة بتوسط كلاً من الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية.
- ٥/٣ تحديد الفروق بين آراء المديرين حول متغيرات الدراسة باختلاف طبيعة النشاط الصناعي، وحجم الشركة، عمر الشركة بالقطاع محل الدراسة.

### ٤. أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها تتناول مجموعة من المفاهيم الحديثة في أدبيات إدارة الأعمال ويتمثل في دور ممارسات التمكين للعاملين والتدريب المهني في تعزيز الأداء التنظيمي للشركة مما يجعل الشركات المصرية تنافسية مستدامة داخل بيئات الأعمال العالمية، وذلك لإثراء الجانب النظري للمكتبة العربية وذلك لقلّة الدراسات لذلك يسعى هذا البحث في سد هذه الفجوة البحثية.

وعلى الجانب الآخر يوجد الأهمية التطبيقية للدراسة وهي محاولة لتعزيز دور ممارسات تمكين العاملين من مشاركة المعلومات واستقلالية العاملين والمساءلة داخل الشركات وبرامج التطوير والتدريب المهني للعاملين داخل الشركات محل الدراسة في تعزيز الأداء التنظيمي الفعال للشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بمصر كمحاول لجعل الشركات محل الدراسة شركات تنافسية مستدامة في بيئات الأعمال المحلية والعالمية. مما يزيد من قدرة تلك الشركات على اكتساب المزايا التنافسية التي تجعلها مستمرة داخل الأسواق لمحاولة سداد متطلبات السوق المحلي في المقام الأول ثم زيادة معدلات التصدير خارج مصر مما يزيد من المعدلات التنموية لمصرنا الحبيبة.

ووفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠، التي أطلقت في فبراير ٢٠١٦، تعكس الخطة الاستراتيجية طويلة المدى للدولة لتحقيق مبادئ وأهداف التنمية المستدامة في كل المجالات، وتوطينها بأجهزة الدولة المصرية المختلفة. حيث تستند رؤية مصر ٢٠٣٠ على مبادئ "التنمية المستدامة الشاملة" و"التنمية الإقليمية المتوازنة"، وتعكس رؤية مصر ٢٠٣٠ الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي. فتأتي هذه الدراسة كمحاولة لتحقيق أحد أبعاد التنمية المستدامة لمصر من الجانب الاقتصادي من خلال بناء إطار مقترح كيف نجعل الشركات الصناعية المصرية شركات تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال.

ونظراً لأهمية القطاع الصناعي وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠، لذا سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى محاولة بناء إطار مقترح كمحاولة لتعزيز أداء الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بجمهورية مصر العربية، من خلال تأثير ممارسات تمكين العاملين من مشاركة المعلومات واستقلالية العاملين والمساءلة داخل الشركات وبرامج التطوير والتدريب المهني للعاملين داخل الشركات على تعزيز الأداء التنظيمي الفعال للشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بمصر كمحاول هذه الشركات تنافسية مستدامة في بيئات الأعمال المحلية والعالمية. مما يزيد من قدرة تلك الشركات على اكتساب المزايا التنافسية التي تجعلها مستمرة داخل الأسواق لمحاولة سداد متطلبات السوق المحلي في المقام الأول ثم زيادة معدلات التصدير خارج مصر.

### ٥. طريقة البحث:

وتتضمن كل من البيانات المطلوبة ومصادرها، ومجتمع وعينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة وأساليب قياسها، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات:

### ١/٥ البيانات المطلوبة ومصادرها:

اعتمدت هذه الدراسة على كل من البيانات الأولية والثانوية. حيث تم الاستعانة بتقارير قطاع المعلومات والتوثيق التابع للهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة لعام ٢٠٢١ من أجل الحصول على بيان بعدد القطاعات الصناعية بالمجتمع محل الدراسة وعدد المديرين بها، ثم تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيانات موجهة للمديرين بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بمصر، وذلك خلال الفترة من شهر يوليو إلى نهاية شهر سبتمبر عام ٢٠٢٢م.

### ٢/٥ مجتمع وعينة الدراسة:

حيث يبلغ حجم مجتمع الدراسة ١٧٣١ مفردة من المديرين بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بمصر، حيث يبلغ عدد القطاعات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان تسع قطاعات صناعية رئيسية وذلك من التقارير الدورية للهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة لعام، ويوضح الجدول رقم (٢) بيان بتوزيع حجم العينة على الشركات الصناعية محل الدراسة حسب النشاط الصناعي.

### جدول رقم (٢):

توزيع حجم العينة على الشركات الصناعية محل الدراسة حسب النشاط الصناعي

م	القطاع الصناعي	المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة
١	صناعات النسيج والملابس	٣٠٩	٠,١٧٩	٥٧
٢	الصناعات البلاستيكية	٢٤١	٠,١٣٩	٤٤
٣	الصناعات الغذائية	٢٣٦	٠,١٣٦	٤٣
٤	الصناعات الكهربائية والهندسية	٢١٦	٠,١٢٥	٣٩
٥	صناعة الأثاث	١٠٦	٠,٠٦١	١٩
٦	صناعة مواد البناء	٩٩	٠,٠٥٧	١٨
٧	الصناعية المعدنية والميكانيكية	٢٤٨	٠,١٤٣	٤٥
٨	صناعة الأدوية والكيماويات	١٦٣	٠,٠٩٥	٣٠
٩	الصناعات الورقية	١١٣	٠,٠٦٥	٢٠
	الإجمالي	١٧٣١	١	٣١٥

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تقارير الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، ٢٠٢١.

حيث تتمثل وحدة المعاينة في هذه الدراسة في جميع المديرين بالشركات محل الدراسة، وتم تحديد حجم العينة من المجتمع محل الدراسة بواسطة برنامج Sample Size Calculator وهي تبلغ ٣١٥ مفردة. وتم توزيع ٤٠٠ قائمة على العاملين بالقطاع محل الدراسة وتم الحصول على ٢٥٧ قائمة أي بنسبة استجابة (٨١,٥٪) وكان من بينهم ٢٤٩ قائمة صحيحة وذلك خلال الفترة من شهر يوليو إلى نهاية شهر سبتمبر عام ٢٠٢٢م.

### ٣/٥ متغيرات الدراسة وأساليب قياسها:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على عدد من المقاييس المستخرجة من الدراسات السابقة، وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت لقياس مدى توافر متغيرات الدراسة (من ١: ٥) بحيث (١) غير موافق تماماً، و (٥) موافق تماماً، وتم توضيحها في الجدول رقم (٣).

### ٤/٥ أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار فروض الدراسة باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM) من خلال برنامج (SPSS and AMOS) وتم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي تتمثل في النحو التالي:

١/٤/٥ التحليل العاملي التوكيدي: وذلك لاختبار صدق المقياس الخاضع للاختبار. واستخراج قيم متوسط التباين المستخرج (AVE).

٢/٤/٥ أسلوب معامل ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ): وذلك لاختبار درجة الثبات (الاعتمادية) في المقاييس حيث يركز هذا الأسلوب على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار. بالإضافة إلى معامل الثبات المركب (CR) لقياس مدى ترابط عبارات المقياس واتضح أن جميع المعاملات

٣/٤/٥ باستخدام تحليل المسار ونموذج المعادلة الهيكلية: وتم استخدامه لاختبار الفروض بداية الفرض الأول إلى الفرض الرابع (العلاقات المباشرة). بالإضافة إلى قياس العلاقات غير المباشرة لاختبار الفرض الخامس.

٤/٤/٥ اختبار كروسكال واليس: ويستخدم لقياس معنوية الفروق بين أكثر من مجموعتين. وتم استخدامه في قياس فروق معنوية بين آراء المديرين باختلاف طبيعة النشاط الصناعي، وحجم الشركة، عمر الشركة بالقطاع محل الدراسة. وتم استخدامه لاختبار الفرض السادس.

### ٥/٥ تقييم نموذج الدراسة

تم الاعتماد على نموذج التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis للتأكد من جودة نموذج القياس Goodness of Model Fit، وأوضحت مؤشرات جودة تطابق النموذج بعد حذف العبارات المشار إليها أن نموذج القياس معنوي ويتسم بالصلاحية للقياس ويمكن الاعتماد عليه وكانت هذه المؤشرات كالتالي:  $CFI=0.972$ ,  $GFI=0.977$ ,  $SRMR=0.041$ ,  $RMSEA=0.059$ .



د. إبراهيم جمال الدين محجوب

جدول رقم (٣)  
مقاييس متغيرات الدراسة

المتغير	م	العبارة	ملاحظات
ممارسات تمكين العاملين	١	توفر الشركة كافة المعلومات اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة	تم قياس ممارسات تمكين العاملين من خلال تسعة عبارات، وتم تصنيفها وفقاً للأبعاد الثلاثة وهم مشاركة المعلومات، والاستقلالية، والمساءلة، والتي تم تبنيها من ( Yin et al., 2019 ) اعتماداً على ( Jiang et al., 2015 ).
	٢	توفر الشركة قنوات اتصال مفتوحة مع إدارة الشركة	
	٣	تسهم إتاحة المعلومات في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل واضح	
	٤	يمتلك العاملون مهارات الاتصال اللازمة التي تمكنهم من إنجاز مهامهم.	
	١	أمتلك حرية التصرف السريع لمعالجة الحالات الطارئة.	
	٢	لدى قدرة على اتخاذ قرارات نهائية في حدود مسؤولياتي وصلاحياتي.	
	٣	أتصرف بحرية لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة.	
	١	تمتلك إدارة الشركة الثقة الكافية بالعاملين في الشركة	
	٢	تمنح إدارة الشركة للعاملين فرص التقييم والتصرف الذاتي وتحمل مسؤوليات إنجاز مهامهم.	
التطوير والتدريب المهني	١	توفر الشركة فرصاً لتطوير وإثراء المعرفة والمهارات والقدرات والكفاءات الأساسية للعاملين بها.	تم قياس فعالية برامج التطوير والتدريب المهني من خلال أربع عبارات اعتماداً على ( Chakraborty, D., & Biswas, W., 2020; Al-Qudah et al., 2020 )
	٢	تقدم الشركة دورات وورش عمل بشكل مستمر ومخطط، يساعد على تحقيق الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية بشكل أفضل.	
	٣	توفر الشركة برامج تدريبية متنوعة حول الممارسات المستخدمة بها لسهولة تكيف العاملين معها لتحقيق أداء أفضل.	
	٤	تساعد أنشطة التطوير المهني بالشركة على تعزيز السلوك الإيجابي والتنموي الذي يحفز الابتكار والأداء.	
الأداء التنظيمي	١	تحقق الشركة أكبر معدل ربح بالمقارنة بالمنافسين.	تم قياس الأداء التنظيمي الفعال من خلال خمس عبارات، اعتماداً على ( Paliszkiwicz & Koohang, 2013; Riana et al., 2020; Al-Qudah et al., 2020 )
	٢	تتمتع الشركة بأكبر حصة سوقية داخل السوق بالمقارنة بالمنافسين	
	٣	تتمتع الشركة بمعدلات نمو أكبر بالمقارنة بالمنافسين.	
	٤	تعتبر الشركة أكثر إبداعاً من الشركات المنافسة.	
	٥	تعتبر الشركة أكثر نجاحاً بالمقارنة بالمنافسين.	
	٦	تتمتع الشركة بقدرة كبيرة في انخفاض التكاليف بالمقارنة بالمنافسين.	
الاستدامة الاستراتيجية	١	يحسن الأداء القوي للشركة العمليات اليومية ويساعد على تحقيق الأهداف طويلة المدى.	تم قياس الاستدامة الاستراتيجية للشركات من خلال أربع عبارات) اعتماداً على ( Chakraborty, D., & Biswas, W., 2020 )
	٢	من المرجح أن أبقى مع المنظمة على المدى الطويل كنتيجة لمشاركتي في أنشطة الإدارة.	
	٣	من المرجح أن أبقى مع المنظمة على المدى الطويل كنتيجة للأداء التنظيمي المرتفع.	
	٤	تعمل الاستدامة طويلة المدى داخل المنظمة على تحسين العلاقات المجتمعية وزيادة التأثير الاجتماعي وتحسين صورتها.	
المزايا التنافسية للشركة	١	تعتبر الممارسات الإدارية المتبعة بالشركة مصدرًا لانخفاض التكلفة وزيادة الكفاءة التي تعزز الأداء الحالي والمستقبلي للشركة.	تم قياس المزايا التنافسية للشركات من خلال (عبارتين) اعتماداً على ( Chakraborty, D., & Biswas, W., 2020 )
	٢	تساعد الممارسات الإدارية المتبعة بالشركة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات، وتوليد التنوع، وتقوية الروابط الاجتماعية.	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة.

## ٦/٥ اختبارات الصدق والثبات:

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء، قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق والثبات على النحو التالي:

### ١/٦/٥ اختبار صدق المقياس:

تم اختبار التقارب لقياس مدى توافق عبارات كل متغير على حدة، وذلك من خلال استخراج قيم المعاملات المعيارية (Factor Loadings) لجميع عبارات القائمة، وأيضاً استخراج قيم متوسط التباين المستخرج (AVE)، بالإضافة إلى استخراج الصدق التمييزي وبحسب من خلال الجذر التربيعي لمعاملات (AVE).

وبعد اختبار صدق العبارات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة تبين ارتفاع معاملات العبارات (AVE) حيث إن جميع المعاملات تزيد عن ٠,٥ لكل متغير، ومن ناحية أخرى تميز المقياس بارتفاع معاملات الصدق التمييزي الذي يعبر عنه الحذر التربيعي من مؤشر (AVE) والذي ارتفاع ارتباط العبارات بالمتغير الذي يقيسه، كما يتضح من الجدول رقم (٤).

### ٢/٦/٥ اختبار الثبات:

قام الباحث بإجراء اختبار ثبات العبارات لقياس إمكانية الاعتماد على القائمة باختلاف الفترات الزمنية ومجالات التطبيق، فتم الاعتماد على معامل (ألفا كرومباخ). واتضح في الجدول رقم (٤) أن عبارات ارتفاع درجة ثبات عبارات المقياس حيث إن جميع المعاملات أكبر من ٠,٨، كما تم استخراج معامل الثبات المركب (CR) لقياس مدى ترابط عبارات المقياس واتضح أن جميع المعاملات أكبر من ٠,٧ مما يدل على ثبات المقياس المستخدم في الدراسة.

## ٦. تحليل ومناقشة نتائج البحث واختبار الفروض:

### ١/٦ علاقات التأثير المباشر بين متغيرات الدراسة:

لاختبار فروض الدراسة قام الباحث بإعداد النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية وذلك باستخدام برنامج (AMOS)، وذلك للتعرف على مستويات المعنوية لفروض الدراسة من الفرض الأول إلى الفرض الرابع. وتبين بعد إجراء التحليل الإحصائي نتائج اختبار فروض الدراسة الأربعة الأولى كما هو موضح في الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٤)  
مؤشرات الصدق والثبات للدراسة

الصدق التمييزي	متوسط التباين (AVE)	ومعامل الثبات المركب (CR)	معامل ألفا كرومباخ ( $\alpha$ )	المعاملات المعيارية	العبرة	المتغير	
0.858	0.736	0.918	0.846	0.820	IS1	مشاركة المعلومات	ممارسات تمكين العاملين
				0.807	IS2		
				0.782	IS3		
				0.657	IS4		
0.876	0.767	0.929	0.870	0.731	AUT1	الاستقلالية	
				0.858	AUT2		
				0.807	AUT3		
0.849	0.720	0.835	0.826	0.791	ACC1	المساءلة	
				0.891	ACC2		
0.892	0.795	0.871	0.834	0.729	PTD1	التطوير والتدريب المهني	
				0.632	PTD2		
				0.768	PTD3		
				0.718	PTD4		
0.889	0.790	0.918	0.894	0.752	OP1	الأداء التنظيمي	
				0.831	OP2		
				0.824	OP3		
				0.821	OP4		
				0.922	OP5		
				0.740	OP6		
0.805	0.648	0.869	0.844	0.836	SS1	الاستدامة الاستراتيجية	
				0.882	SS2		
				0.693	SS3		
				0.682	SS4		
0.877	0.782	٠,٩٠٣	0.892	0.912	CAF1	المزايا التنافسية للشركة	
				0.729	CAF2		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (٥)

نتائج اختبار النموذج المقترح للعلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة

نتيجة اختبار الفرض	P values	قيمة معامل المسار	المتغير التابع	المتغير المستقل	م
قبول	0.000	0.795	الأداء التنظيمي	ممارسات تمكين العاملين	H1
قبول	0.000	0.300	الأداء التنظيمي	مشاركة المعلومات	H1a
قبول	0.000	0.338	الأداء التنظيمي	الاستقلالية	H1b
قبول	0.000	0.300	الأداء التنظيمي	المساءلة	H1c
قبول	0.000	0.651	الأداء التنظيمي	التطوير والتدريب المهني	H2
قبول	0.000	0.729	الاستدامة الاستراتيجية	الأداء التنظيمي	H3
قبول	0.000	0.742	المزايا التنافسية للشركة	الاستدامة الاستراتيجية	H4

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

#### ويوضح الجدول رقم (٥):

١. بشأن اختبار الفرض الأول (H1) من الدراسة الذي ينص على "يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات التمكين للعاملين على الأداء التنظيمي للشركات محل الدراسة"، وتبين بعد إجراء التحليل الإحصائي قبول الفرض الأول حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات التمكين للعاملين على معدلات الأداء التنظيمي للشركات محل الدراسة، وذلك بمعامل مساره قيمته (٠,٧٩٥) عند مستوى معنوي (٠,٠٥)، وهذا يرجع إلى دور ممارسات تمكين العاملين في ارتفاع معدلات الأداء التنظيمي لأجل زمني طويل، مع جعل الموارد البشرية داخل الشركة من أهم مصادر المزايا التنافسية للشركة بالمقارنة بباقي الشركات المماثلة. بالإضافة إلى ذلك توفر ممارسات التمكين فرصاً لتحويل الدوافع إلى أفعال وتطبيق المعرفة والمهارات، وهذا يعزز الأداء التنظيمي. كما تعزز ممارسات التمكين شعور العاملين بالملكية والسيطرة والاستقلالية والمسؤولية تجاه العمل، وتحفز ممارسات التمكين العاملين على العمل نحو الأهداف الفردية والتنظيمية.

وبناءً على تقسيم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية تبين الآتي:

- بالنسبة للفرض الفرعي الأول (H1a) والذي ينص على "يوجد تأثير معنوي إيجابي لمشاركة المعلومات على الأداء التنظيمي للشركات"، وتبين من خلال التحليل الإحصائي للفرض وجود تأثير معنوي إيجابي لمشاركة المعلومات على الأداء التنظيمي للشركات، وذلك بمعامل مساره قيمته (٠,٣٠٠)، عند مستوى معنوي (٠,٠٥).

- أما عن الفرض الفرعي الثاني (H1b) والذي ينص على "يوجد تأثير معنوي إيجابي لاستقلالية العاملين على الأداء التنظيمي للشركات"، وتبين من خلال التحليل الإحصائي للفرض وجود تأثير معنوي إيجابي لاستقلالية العاملين على الأداء التنظيمي للشركات، وذلك بمعامل مساره قيمته (٠,٣٣٨)، عند مستوى معنوي (٠,٠٥).
- وعن الفرض الفرعي الثالث (H1c) والذي ينص على "يوجد تأثير معنوي إيجابي للمساءلة على الأداء التنظيمي للشركات"، وتبين من خلال التحليل الإحصائي للفرض وجود تأثير معنوي إيجابي للمساءلة على الأداء التنظيمي للشركات، وذلك بمعامل مساره قيمته (٠,٣٠٠)، عند مستوى معنوي (٠,٠٥).
٢. بشأن اختبار الفرض الثاني (H٢) من الدراسة الذي ينص على "يوجد تأثير معنوي للتدريب والتطوير المهني على الأداء التنظيمي للشركات محل الدراسة"، وتبين بعد إجراء التحليل الإحصائي قبول الفرض الثاني، حيث يوجد تأثير معنوي للتدريب والتطوير المهني على الأداء التنظيمي للشركات محل الدراسة، وذلك بمعامل مساره قيمته (٠,٦٥١) عند مستوى معنوي (٠,٠٥)، وذلك بسبب أن التحسين المستمر في معدل أداء المنظمة وذلك من خلال تحسين معدلات المعرفة والمهارات للعاملين بها، لذا تسعى المنظمات دائماً إلى توفير فرص للنمو المهني والتقدم الوظيفي للعاملين بها، مما يساعد على مواءمة الكفاءات الأساسية للموظف مع الأهداف التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.
٣. بشأن اختبار الفرض الثالث (H٣) من الدراسة الذي ينص على "يوجد تأثير معنوي للأداء التنظيمي الفعال على الاستدامة الاستراتيجية للشركات محل الدراسة"، وتبين بعد إجراء التحليل الإحصائي قبول الفرض الثالث، حيث يوجد تأثير معنوي للأداء التنظيمي الفعال على الاستدامة الاستراتيجية للشركات محل الدراسة، وذلك بمعامل مساره قيمته (٠,٧٢٩) عند مستوى معنوي (٠,٠٥)، وذلك يرجع إلى ازدياد الأداء التنظيمي للشركة كلما أدى إلى زيادة فرصة بقاء الشركة في السوق. وتعمل الفعالية في الأداء على تحسين العمليات المختلفة، وتعزز القدرة على التكيف، وتخلق الفرص والاهتمام بالابتكار الذين يعدوا من أحد أهم مصادر الاستدامة، حيث يعد الاهتمام بتعزيز أداء الشركة بشكل استراتيجي يؤثر على اقتصاديات الأعمال التي تؤدي إلى خلق القيمة والاستقرار داخل الأسواق، مما يعزز أبعاد الاستدامة.
٤. بشأن اختبار الفرض الرابع (H٤) من الدراسة الذي ينص على "يوجد تأثير معنوي للاستدامة الاستراتيجية على الميزة التنافسية للشركات محل الدراسة"، وتبين بعد إجراء التحليل الإحصائي قبول الفرض الرابع، حيث يوجد تأثير معنوي للاستدامة الاستراتيجية على الميزة التنافسية للشركات محل الدراسة، وذلك بمعامل مساره قيمته (٠,٧٤٢) عند مستوى معنوي (٠,٠٥)، وهذا يرجع إلى ضمان استدامة الشركة الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل النفقات مما يخفض التكاليف وبالتالي زيادة ربحية الشركة وإنتاجيتها، مما يزيد من النجاح التنافسي للشركة. ويعتمد بقاء الشركة إلى حد كبير على اكتساب المعرفة والمعلومات الهامة واستخدامها في الأوقات المناسبة مما يزيد من قدرة الشركات على المنافسة في السوق.

كما أوضح التحليل الإحصائي معاملات التفسير الخاص بمتغيرات الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (٦)

معاملات تفسير فروض الدراسة

م	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التفسير
H1	مشاركة المعلومات	الأداء التنظيمي	٠,٦٣٢
	الاستقلالية		
	المساءلة		
H2	التطوير والتدريب المهني	الأداء التنظيمي	٠,٥٢٧
H3	الأداء التنظيمي	الاستدامة الاستراتيجية	٠,٥٩٣
H4	الاستدامة الاستراتيجية	المزايا التنافسية للشركة	٠,٦٩٩

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول رقم (٦) ما يلي:

- وأظهرت النتائج أن معامل التفسير ممارسات التمكين للعاملين في معدلات الأداء التنظيمي للشركات محل الدراسة بلغ ٠,٦٣٢، وهذا يعني أن ممارسات التمكين للعاملين تفسر ٦٣,٢% من معدلات الأداء التنظيمي للشركات والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج.
- وأظهرت النتائج أن معامل التفسير برامج التطوير والتدريب المهني في معدلات الأداء التنظيمي للشركات محل الدراسة بلغ ٠,٥٢٧، وهذا يعني أن برامج التطوير والتدريب المهني تفسر ٥٢,٧% من معدلات الأداء التنظيمي للشركات والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج.
- وأظهرت النتائج أن معامل التفسير معدلات الأداء التنظيمي للشركات محل الدراسة في الاستدامة الاستراتيجية للشركات بلغ ٠,٥٩٣، وهذا يعني أن معدلات الأداء التنظيمي للشركات تفسر ٥٩,٣% من معدلات الاستدامة الاستراتيجية للشركات والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج.
- وأظهرت النتائج أن معامل التفسير الاستدامة الاستراتيجية للشركات في مدى توافر المزايا التنافسية للشركات محل الدراسة بلغ ٠,٦٩٩، وهذا يعني أن الاستدامة الاستراتيجية للشركات تفسر ٦٩,٩% من معدلات توافر المزايا التنافسية للشركات والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج.

## 2/٦ علاقات التأثير غير المباشر بين متغيرات الدراسة:

لمعرفة هذه العلاقة، قام الباحث بصياغة الفرض الخامس (H5) من فروض الدراسة والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات التمكين للعاملين والتطوير والتدريب المهني على المزايا التنافسية للشركة بتوسيط كلاً من الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية"، ويظهر الجدول التالي نتائج اختبار العلاقات غير المباشرة بين متغيرات الدراسة.

وفيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة الذي يعبر عنها الفرض الخامس بالدراسة والذي ينص على "يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات التمكين للعاملين والتطوير والتدريب المهني على المزايا التنافسية للشركة بتوسيط الأداء التنظيمي"، وقد تم تقسيم الفرض الخامس إلى مجموعة من الفروض الفرعية وهي:

١. **الفرض الفرعي الأول (H5a):** يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات التمكين للعاملين على المزايا التنافسية للشركة بتوسيط الأداء التنظيمي.
٢. **الفرض الفرعي الثاني (H5b):** يوجد تأثير معنوي للتطوير والتدريب المهني على المزايا التنافسية للشركة بتوسيط الأداء التنظيمي.
٣. **الفرض الفرعي الثالث (H5c):** يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات التمكين للعاملين على المزايا التنافسية للشركة بتوسيط الاستدامة الاستراتيجية.
٤. **الفرض الفرعي الرابع (H5d):** يوجد تأثير معنوي إيجابي للتطوير والتدريب المهني على المزايا التنافسية للشركة بتوسيط الاستدامة الاستراتيجية.
٥. **الفرض الفرعي الخامس (H5e):** يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات التمكين للعاملين على المزايا التنافسية للشركة بتوسيط كلاً من الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية.
٦. **الفرض الفرعي السادس (H5f):** يوجد تأثير معنوي إيجابي للتطوير والتدريب المهني على المزايا التنافسية للشركة بتوسيط كلاً من الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية.

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار العلاقات غير المباشرة بين متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	قيمة معامل المسار المباشر	قيمة معامل المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار الكلي	مدى قبول أو رفض الفرض
مشاركة المعلومات	الأداء التنظيمي	الاستدامة الاستراتيجية	٠,٠٧	٠,٤٠٩	**٠,٤٧٩	قبول
الاستقلالية	الأداء التنظيمي	الاستدامة الاستراتيجية	٠,١٤٢	٠,٣٠١	**٠,٤٤٣	قبول
المساءلة	الأداء التنظيمي	الاستدامة الاستراتيجية	٠,٠٦٤	٠,٢٥٠	**٠,٣١٤	قبول
التطوير والتدريب المهني	الأداء التنظيمي	الاستدامة الاستراتيجية	٠,٢٠١	٠,٣٨٦	**٠,٥٨٧	قبول
مشاركة المعلومات	الاستدامة الاستراتيجية	المزايا التنافسية للشركة	٠,١٤٥	٠,١٣٨	**٠,٢٨٣	قبول
الاستقلالية	الاستدامة الاستراتيجية	المزايا التنافسية للشركة	٠,٠٨٠	٠,١٠٨	*٠,١٨٨	قبول
المساءلة	الاستدامة الاستراتيجية	المزايا التنافسية للشركة	٠,٠٢١	٠,٠٨٩	*٠,١١٠	قبول
التطوير والتدريب المهني	الاستدامة الاستراتيجية	المزايا التنافسية للشركة	٠,١١٢	٠,٠٩٣	**٠,٢٠٥	قبول
مشاركة المعلومات	الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية	المزايا التنافسية للشركة	٠,١٤٥	٠,٣٨٤	**٠,٥٢٩	قبول
الاستقلالية	الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية	المزايا التنافسية للشركة	٠,٠٨٠	٠,٤١٦	**٠,٤٩٦	قبول
المساءلة	الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية	المزايا التنافسية للشركة	٠,٠٢١	٠,٣٦١	**٠,٣٨٢	قبول
التطوير والتدريب المهني	الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية	المزايا التنافسية للشركة	٠,١١٢	٠,٣٣٥	**٠,٤٤٧	قبول

\*\* معنوي عند ٠,٠١، \* معنوي عند ٠,٠٥.

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن خلال التحليل الإحصائي، تم عرض النتائج الموضحة في الجدول رقم (٧) وهي:

١. فيما يتعلق بالفرض الفرعي الأول (H5a) والذي ينص على "يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات التمكين للعاملين على المزايا التنافسية للشركة بتوسيط الأداء التنظيمي". اتضح ما يلي:
  - يتوسط الأداء التنظيمي للشركة معنوياً في العلاقة بين مشاركة المعلومات للعاملين والاستدامة الاستراتيجية للشركات محل الدراسة. حيث إن الأداء التنظيمي تسبب في تحسين التأثير الكلي للعلاقة بين مشاركة المعلومات للعاملين والاستدامة الاستراتيجية من (٠,٠٧) إلى (٠,٤٧٩)، حيث تمثلت قيمة التحسين في (٠,٤٠٩) وهي قيمة التأثير غير المباشر في العلاقة.
  - كما توسط الأداء التنظيمي للشركة معنوياً في العلاقة بين استقلالية العاملين والاستدامة الاستراتيجية للشركات محل الدراسة. حيث إن الأداء التنظيمي تسبب في تحسين التأثير الكلي للعلاقة بين استقلالية العاملين والاستدامة الاستراتيجية من (٠,٠٧) إلى (٠,٤٧٩)، حيث تمثلت قيمة التحسين في (٠,٤٠٩) وهي قيمة التأثير غير المباشر في العلاقة.
  - وأيضاً توسط الأداء التنظيمي للشركة معنوياً في العلاقة بين المساءلة والاستدامة الاستراتيجية للشركات محل الدراسة. حيث إن الأداء التنظيمي تسبب في تحسين التأثير الكلي للعلاقة بين المساءلة للعاملين والاستدامة الاستراتيجية من (٠,١٤٢) إلى (٠,٤٤٣)، حيث تمثلت قيمة التحسين في (٠,٣٠١) وهي قيمة التأثير غير المباشر في العلاقة.

وبناء على ما سبق، تم التوصل إلى ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول والذي ينص على "يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات التمكين للعاملين على المزايا التنافسية للشركة بتوسيط الأداء التنظيمي" وذلك عند معنوية (٠,٠١)، وتبين للباحث بعد التحليل الإحصائي أن التأثير المباشر لممارسات تمكين العاملين على الاستدامة الاستراتيجية منخفض، وزاد التأثير المعنوي لممارسات تمكين العاملين على الاستدامة الاستراتيجية للشركات محل الدراسة من خلال الأداء التنظيمي وهذا يرجع إلى أن لا يمكن للشركات الاستمرار في السوق لفترات طويلة إلا بعد الحرص الدائم على تعزيز الأداء التنظيمي للشركات.

٢. أما عن الفرض الفرعي الثاني (H5b) والذي ينص على "يوجد تأثير معنوي للتطوير والتدريب المهني على المزايا التنافسية للشركة بتوسيط الأداء التنظيمي". تم التوصل إلى معنوية توسط الأداء التنظيمي للشركة في العلاقة بين توفير برامج للتطوير والتدريب المهني والاستدامة الاستراتيجية للشركات محل الدراسة. حيث إن الأداء التنظيمي تسبب في تحسين التأثير الكلي للعلاقة بين التطوير والتدريب المهني والاستدامة الاستراتيجية من (٠,٢٠١) إلى (٠,٥٨٧)، حيث تمثلت قيمة التحسين في (٠,٣٨٦) وهي قيمة التأثير غير المباشر في العلاقة.

٣. فيما يتعلق بالفرض الفرعي الثالث (H5c): "يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات التمكين للعاملين على المزايا التنافسية للشركة بتوسيط الاستدامة الاستراتيجية" اتضح ما يلي:
  - تتوسط الاستدامة الاستراتيجية للشركات معنوياً عند (٠,٠١) في العلاقة بين مشاركة المعلومات للعاملين والمزايا التنافسية للشركات محل الدراسة. حيث إن الاستدامة الاستراتيجية للشركات أدت إلى تحسين التأثير الكلي للعلاقة بين مشاركة المعلومات للعاملين والمزايا التنافسية للشركات من (٠,١٤٥) إلى (٠,٢٨٣)، حيث تمثلت قيمة التحسين في (٠,١٣٨) وهي قيمة التأثير غير المباشر في العلاقة.



- 
- 
- كما تتوسط الاستدامة الاستراتيجية للشركات معنوياً عند (٠,٠٥) في العلاقة بين استقلالية العاملين والمزايا التنافسية للشركات محل الدراسة. حيث إن الاستدامة الاستراتيجية للشركات كان لها دور في تحسين التأثير الكلي للعلاقة بين استقلالية العاملين والمزايا التنافسية للشركات من (٠,٠٨٠) إلى (٠,١٨٨)، حيث تمثلت قيمة التحسين في (٠,١٠٨) وهي قيمة التأثير غير المباشر في العلاقة.
- وأيضاً تتوسط الاستدامة الاستراتيجية للشركات معنوياً عند (٠,٠٥) في العلاقة بين المساءلة والمزايا التنافسية للشركات محل الدراسة. حيث إن الاستدامة الاستراتيجية للشركات تسببت في تحسين التأثير الكلي للعلاقة بين المساءلة والعاملين والمزايا التنافسية للشركات من (٠,٠٢١) إلى (٠,١١٠)، حيث تمثلت قيمة التحسين في (٠,٠٨٩) وهي قيمة التأثير غير المباشر في العلاقة.
- وبناء على ما سبق، تم التوصل إلى ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على "يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات التمكين للعاملين على المزايا التنافسية للشركة بتوسيط الاستدامة الاستراتيجية"، ويرجع الباحث هذا إلى أن ممارسات تمكين العاملين داخل الشركات تزيد من معنوية العاملين ومن ثم زيادة معدلات الإنجاز التي تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية مما تزيد من فرص استمرار الشركات في السوق بشكل مستدام، وهذا يرجع إلى توافر العديد من أشكال المزايا التنافسية مثل الجودة، والسعر، التكلفة، سلسلة التوريد كل هذه المزايا تزيد من فرص استدامة الشركات داخل الأسواق. بالإضافة إلى ذلك فإن النجاح الاستراتيجي للشركات داخل السوق يكسبها العديد من المميزات مثل الخبرة، وكبر حجم الشركات، والصورة الذهنية القوية لدى المنافسين والعملاء، والعديد من المزايا التنافسية التي تكتسبها الشركات.
٤. أما عن الفرض الفرعي الرابع (H5d) والذي ينص على "يوجد تأثير معنوي إيجابي للتطوير والتدريب المهني على المزايا التنافسية للشركة بتوسيط الاستدامة الاستراتيجية". تم التوصل إلى معنوية توسيط الاستدامة الاستراتيجية للشركة في العلاقة بين التطوير والتدريب المهني والمزايا التنافسية للشركات محل الدراسة. حيث إن الاستدامة الاستراتيجية تسببت في تحسين التأثير الكلي للعلاقة بين التطوير والتدريب المهني والمزايا التنافسية للشركات من (٠,١١٢) إلى (٠,٢٠٥)، حيث تمثلت قيمة التحسين في (٠,٠٩٣) وهي قيمة التأثير غير المباشر في العلاقة.
٥. فيما يتعلق بالفرض الفرعي الخامس (H5e) والذي ينص على "يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات التمكين للعاملين على المزايا التنافسية للشركة بتوسيط كلاً من الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية" اتضح ما يلي:
- يتوسط كلاً من الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية للشركات معنوياً في العلاقة بين مشاركة المعلومات للعاملين والمزايا التنافسية للشركات محل الدراسة. حيث إن كلاً من الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية للشركات أدت إلى تحسين التأثير الكلي للعلاقة بين مشاركة المعلومات للعاملين والمزايا التنافسية للشركات من (٠,١٤٥) إلى (٠,٥٢٩)، حيث تمثلت قيمة التحسين في (٠,٣٨٤) وهي قيمة التأثير غير المباشر في العلاقة.
- كما تتوسط كلاً من الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية للشركات معنوياً في العلاقة بين استقلالية العاملين والمزايا التنافسية للشركات محل الدراسة. حيث إن كلاً من الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية للشركات كان لهم دور في تحسين التأثير الكلي للعلاقة بين استقلالية

العاملين والمزايا التنافسية للشركات من (٠,٠٨٠) إلى (٠,٤٩٦)، حيث تمثلت قيمة التحسين في (٠,٤١٦) وهي قيمة التأثير غير المباشر في العلاقة.

- أيضاً تتوسط كلاً من الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية للشركات معنوياً في العلاقة بين المساءلة العاملين والمزايا التنافسية للشركات محل الدراسة. حيث إن كلاً من الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية للشركات تسببوا في تحسين التأثير الكلي للعلاقة بين المساءلة والمزايا التنافسية للشركات من (٠,٠٢١) إلى (٠,٣٨٢)، حيث تمثلت قيمة التحسين في (٠,٣٦١) وهي قيمة التأثير غير المباشر في العلاقة.

وبناء على ما سبق، تم التوصل إلى ثبوت صحة الفرض الفرعي الخامس والذي ينص على "يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات التمكين للعاملين على المزايا التنافسية للشركة بتوسيط كلاً من الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية"، حيث يزداد تأثير ممارسات تمكين العاملين على اكتساب العديد من المزايا التنافسية للشركات بتوسيط الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية للشركات محل الدراسة.

٦. أما عن الفرض الفرعي السادس (H5f) والذي ينص على يوجد تأثير معنوي إيجابي للتطوير والتدريب المهني على المزايا التنافسية للشركة بتوسيط كلاً من الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية. حيث تم التوصل إلى معنوية بتوسيط كلاً من الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية للشركات في العلاقة بين التطوير والتدريب المهني والمزايا التنافسية للشركات محل الدراسة. حيث إن كلاً من الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية تسببوا في تحسين التأثير الكلي للعلاقة بين التطوير والتدريب المهني والمزايا التنافسية للشركات من (٠,١١٢) إلى (٠,٤٤٧)، حيث تمثلت قيمة التحسين في (٠,٣٣٥) وهي قيمة التأثير غير المباشر في العلاقة.

### ٣/٦ الفروق بين آراء المديرين حول متغيرات الدراسة باختلاف طبيعة النشاط الصناعي، وحجم الشركة، عمر الشركة بالقطاع محل الدراسة:

يسعى الباحث لتحديد الفروق بين آراء المديرين حول متغيرات الدراسة قام الباحث بصياغة الفرض الخامس (H5) الذي ينص على "يوجد فروق معنوية بين آراء المديرين محل الدراسة باختلاف (طبيعة النشاط الصناعي، وحجم الشركة، عمر الشركة) حول متغيرات الدراسة" (ممارسات تمكين العاملين، التطوير والتدريب المهني، الأداء التنظيمي، الاستدامة الاستراتيجية، المزايا التنافسية للشركة).

#### وينقسم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

١/٣/٦ توجد فروق معنوية في إدراك المديرين حول متغيرات الدراسة وفقاً لطبيعة النشاط الصناعي.

٢/٣/٦ توجد فروق معنوية في إدراك المديرين حول متغيرات الدراسة وفقاً لحجم الشركة.

٣/٣/٦ توجد فروق معنوية في إدراك المديرين حول متغيرات الدراسة وفقاً لعمر الشركة.

ولاختبار الفروض الفرعية سالفة الذكر، تم استخدام اختبار كروسكال واليس لتحديد الفروق بين المديرين وفقاً لطبيعة النشاط الصناعي وحجم الشركة وعمر الشركة كما هو موضح في جدول رقم (٨).

من الجدول رقم (٨) يتضح ما يلي:

- ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول، حيث توجد فروق معنوية بين آراء المديرين محل الدراسة لكل من ممارسات تمكين العاملين، التطوير والتدريب المهني، الأداء التنظيمي، الاستدامة الاستراتيجية، المزايا التنافسية للشركة وفقاً لاختلاف طبيعة النشاط الصناعي.
- ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني جزئياً، حيث توجد فروق معنوية بين آراء المديرين محل الدراسة لكل من الاستدامة الاستراتيجية، المزايا التنافسية للشركة وفقاً لاختلاف حجم الشركة. في حين لا توجد فروق معنوية بين آراء المديرين محل الدراسة لكل من ممارسات تمكين العاملين، التطوير والتدريب المهني، الأداء التنظيمي وفقاً لاختلاف حجم الشركة.
- عدم ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث، حيث لا توجد فروق معنوية بين آراء المديرين محل الدراسة لكل من ممارسات تمكين العاملين، التطوير والتدريب المهني، الأداء التنظيمي، المزايا التنافسية للشركة وفقاً لاختلاف عمر الشركة.

جدول رقم (٨)  
الفروق بين العاملين وفقاً لأوجه الاختلاف

المتغير	أوجه الاختلاف	قيمة Chi- (Square)	المعنوية	النتيجة
ممارسات تمكين العاملين	طبيعة النشاط الصناعي	7.830	0.050	قبول
	حجم الشركة	1.715	0.634	رفض
	عمر الشركة	4.186	0.123	رفض
التطوير والتدريب المهني	طبيعة النشاط الصناعي	10.592	0.014	قبول
	حجم الشركة	3.119	0.210	رفض
	عمر الشركة	2.522	0.471	رفض
الأداء التنظيمي	طبيعة النشاط الصناعي	9.608	0.022	قبول
	حجم الشركة	0.902	0.637	رفض
	عمر الشركة	2.149	0.542	رفض
الاستدامة الاستراتيجية	طبيعة النشاط الصناعي	9.632	0.022	قبول
	حجم الشركة	9.575	0.008	قبول
	عمر الشركة	1.821	0.610	رفض
المزايا التنافسية للشركة	طبيعة النشاط الصناعي	10.415	0.034	قبول
	حجم الشركة	5.188	0.021	قبول
	عمر الشركة	0.702	0.437	رفض

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

## ٧. ملخص النتائج والتوصيات:

### ١/٧ مناقشة النتائج: من خلال التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى ما يلي:

١/١/٧ توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد ممارسات تمكين العاملين من (مشاركة المعلومات والاستقلالية والمساءلة) على الأداء التنظيمي للشركات عند مستوى معنوي (٠,٠٥). واتفقت معه العديد من الدراسات العلمية السابقة في وجود تأثير معنوي بين ممارسات تمكين العاملين داخل الشركات على تعزيز الأداء التنظيمي للشركات ( Hackman & Oldham, 1976; Blumberg and Pringle, 1982; Wall et al., 2002; Yin et al., 2019; Özbağ, & Çekmecelioglu, 2022; Upendo & Kamara, 2022; Tampi et al., 2022; Prasetyo & Suparmi, 2022; Jain & Verma, 2022

٢/١/٧ كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للأداء التنظيمي الفعال على الاستدامة الاستراتيجية للشركات محل الدراسة، وذلك بمعامل مساره قيمته (٠,٧٢٩) عند مستوى معنوي (٠,٠٥). واتفقت الدراسة مع دراسة (Chakraborty, D., & Biswas, W., 2020) التي أشارت إلى معنوية تأثير الأداء التنظيمي على الاستدامة التنظيمية للشركات.

٣/١/٧ كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للاستدامة الاستراتيجية على الميزة التنافسية للشركات محل الدراسة، وذلك بمعامل مساره قيمته (٠,٧٤٢) عند مستوى معنوي (٠,٠٥). واتفقت الدراسة مع دراسة (Chakraborty, D., & Biswas, W., 2020) التي أشارت إلى معنوية تأثير الاستدامة الاستراتيجية مع المزايا التنافسية المكتسبة للشركات.

٤/١/٧ وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات التمكين للعاملين على المزايا التنافسية للشركة بتوسيط الأداء التنظيمي " وذلك عند معنوية (٠,٠١). كما تم التوصل إلى معنوية توسيط الأداء التنظيمي للشركة في العلاقة بين توفير برامج للتطوير والتدريب المهني والاستدامة الاستراتيجية للشركات محل الدراسة.

٥/١/٧ وتم اكتشاف وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات التمكين للعاملين على المزايا التنافسية للشركة بتوسيط الاستدامة الاستراتيجية، تم التوصل إلى معنوية توسيط الاستدامة الاستراتيجية للشركة في العلاقة بين التطوير والتدريب المهني والمزايا التنافسية للشركات محل الدراسة.

٦/١/٧ كما تم التوصل إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات التمكين للعاملين على المزايا التنافسية للشركة بتوسيط كلاً من الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية، كما تم التوصل إلى معنوية توسيط كلاً من الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية للشركات في العلاقة بين التطوير والتدريب المهني والمزايا التنافسية للشركات محل الدراسة.

٧/١/٧ كما توصلت الدراسة إلى قبول الفرض السادس جزئياً، حيث يوجد فروق معنوية بين آراء المديرين محل الدراسة لكل من ممارسات تمكين العاملين، التطوير والتدريب المهني، الأداء التنظيمي، الاستدامة الاستراتيجية، المزايا التنافسية للشركة وفقاً لاختلاف طبيعة النشاط الصناعي، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين آراء المديرين محل الدراسة لكل من الاستدامة الاستراتيجية، المزايا التنافسية للشركة وفقاً لاختلاف حجم الشركة. في حين لا توجد فروق معنوية بين آراء المديرين محل الدراسة لكل من ممارسات تمكين العاملين، التطوير والتدريب المهني،

الأداء التنظيمي وفقاً لاختلاف حجم الشركة. وأخيراً وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق معنوية بين آراء المديرين محل الدراسة لكل من ممارسات تمكين العاملين، التطوير والتدريب المهني، الأداء التنظيمي، الاستدامة الاستراتيجية، المزايا التنافسية للشركة وفقاً لاختلاف عمر الشركة.

### ٢/٧ توصيات الدراسة: وفي ضوء ما سبق، يوصي الباحث بما يلي:

١/٢/٧ يجب على مديري الشركات تعزيز ممارسات تمكين العاملين داخل الشركات وذلك من خلال الآتي:

١/١/٢/٧ تحديد أسباب الحاجة للتغيير وذلك من خلال تحسين خدمة العملاء، ورفع مستوى الجودة المقدمة، وزيادة معدلات الإنتاجية، وتنمية قدرات ومهارات ومعارف المرؤوسين.

٢/١/٢/٧ التغيير في سلوك المديرين حيث إن أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل إبداعية.

٣/١/٢/٧ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتحديد مدى أفضلية مشاركة في القرارات ذات المخاطر المحسوبة.

٤/١/٢/٧ تعميم ثقافة العمل الجماعي داخل الشركات.

٥/١/٢/٧ المشاركة في المعلومات لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل.

٦/١/٢/٧ توفير برامج التطوير والتدريب المهني حيث إن التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

٢/٢/٧ ينبغي على مديري الشركات نشر ثقافة التمكين من خلال إثراء قدرات وإمكانيات العاملين، وذلك من خلال:

١/٢/٢/٧ التركيز على إثراء السلوكيات الإيجابية داخل الشركات.

٢/٢/٢/٧ تغيير الهيكل التنظيمي التقليدي لتعزيز على السلوكيات الإيجابية.

٣/٢/٢/٧ العمل على توفير الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

٤/٢/٢/٧ إتاحة قنوات الاتصال مفتوحة.

٥/٢/٢/٧ تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي.

٦/٢/٢/٧ أيجاد فرق الإدارة الذاتية.

٧/٢/٢/٧ دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

٨/٢/٢/٧ التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.

٣/٢/٧ تشجيع المديرين داخل الشركات الصناعية على التغلب على المعوقات التي قد تواجه ممارسات تمكين العاملين في بيئة الأعمال، وينبغي أن يتم تطبيق تمكين العاملين تدريجياً وعلى مراحل متعددة. حيث تنصح الشركات التي تسعى لتوفير تمكين العاملين تدريجياً من خلال ثلاثة مراحل وهي مرحلة الإعداد والتهيئة، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة المتابعة.

٤/٢/٧ حث المديرين على التعامل السليم مع معوقات ممارسات تمكين العاملين داخل الشركات، وذلك لضمان سهولة تحقيق ممارسات التمكين داخل الشركات والاستفادة من النواتج المترتبة عليه. وذلك من خلال:

١/٤/٢/٧ الحرص الكامل على الالتزام بالبناء التنظيمي الهرمي.

٢/٤/٢/٧ اتباع نمط المركزية المطلقة في حيثيات اتخاذ القرارات.

٣/٤/٢/٧ الخوف من فقدان السلطة باعتبارها حق مكتسب.

٤/٤/٢/٧ توجه العاملين نحو مقاومة للتغيير.

٥/٤/٢/٧ توتر القيادات الإدارية من احتمال فقدان السلطة الوظيفية.

٥/٢/٧ يجب على المديرين العمل على تحديد احتياجات العاملين التدريبية والتي تعمل على تأهيلهم بشكل كافي لتحقيق أهداف الاستدامة التنظيمية. وذلك من خلال:

١/٥/٢/٧ جمع الاحتياجات التدريبية للعاملين داخل الشركات من خلال أكثر من وسيلة مثل توزيع استبيانات، وعقد العديد من الاجتماعات مع العاملين والسماع منهم عن أهم التحديات ومقترحات حلها.

٢/٥/٢/٧ استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة التدريبية المتميزة، وذلك لتأهيل العاملين بالشركات على المواصفات والمعايير العالمية.

٣/٥/٢/٧ العمل على عقد شراكات مع كبرى الشركات المحلية والإقليمية والعالمية لنقل ثقافة العمل المتميز إلى الشركات محل الدراسة.

٤/٥/٢/٧ توفير برامج تدريبية متميزة تكسب العاملين القدرة على توفير أحد أوجه مزايا التنافسية الاستباقية مثل زيادة معدلات الجودة، وبناء سلسلة توريد فعالة ذات فائض، والقدرة على انخفاض معدلات التكاليف التشغيلية، واستحداث استراتيجيات إنتاجية فعالة.

٦/٢/٧ زيادة حرص المديرين بالتركيز على تطوير وتميز الأداء التنظيمي للشركات محل الدراسة، وذلك من خلال:

١/٦/٢/٧ تطوير قدرات العاملين بالشركات من خلال نشر ثقافة العمل الجماعي التعاوني.

٢/٦/٢/٧ العمل على تعزيز القيمة المضافة المتميزة، وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء التنظيمي المالي، والاقتصادي، والاجتماعي وغيرها من أبعاد الأداء.

٣/٦/٢/٧ تحقيق متطلبات التخطيط الجيد لتطوير وجذب المواهب والقدرات الفعالة، والعمل على التوازن بين الأهداف الشخصية والتنظيمية.

٤/٦/٢/٧ حرص الشركات على تحقيق نتائج مستدامة وذلك من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والمتابعة المستمرة لمعدلات الإنجاز، العمل الدائم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل.

٧/٢/٧ حث المديرين على استيفاء متطلبات استدامة الشركات داخل السوق، وذلك من خلال:

١/٧/٢/٧ مراعاة تطبيق كافة مبادئ الاستدامة في كل قرارات الشركة، ووضعها في أولوياتها.

٢/٧/٢/٧ العمل على إنتاج العديد من السلع والخدمات صديقة للبيئة.

٣/٧/٢/٧ تعزيز الجوانب التنافسية لدى الشركات، وذلك لزيادة معدلات الحصة السوقية للشركة داخل السوق.

٤/٧/٢/٧ الحرص على تنفيذ استدامة الشركات في المقارنة الدولية.

٥/٧/٢/٧ التركيز على لممارسات الشركات المستدامة لزيادة قدرة الشركة على تغيير منتجاتها وخدماتها نحو إنتاج أقل للنفايات، وأفضل الممارسات المستدامة.

٦/٧/٢/٧ تحقيق التوازن بين العوامل المالية وغير المالية وكذلك الاهتمام بتحقيق الأهداف في الأجل القصير والطويل.

## ٨. حدود الدراسة والمقترحات البحثية المستقبلية:

### ١/٨ حدود الدراسة:

قام الباحث بدراسة العلاقات بين متغيرات البحث في مجتمع الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان جمهورية مصر العربية، وأود أن أشير أن طبيعة المتغيرات الدراسة مثل ممارسات تمكين العاملين اهتمت باقتراح إطار عمل شامل لسهولة التنبؤ بممارسات العاملين وأثرها على الأداء التنظيمي لتعزيز المنفعة وتخفيض التكلفة كمحاولة لتعزيز المزايا التنافسية للشركات محل الدراسة. وقد ركز الباحث على جمع البيانات من عينة الدراسة من المديرين داخل الشركات محل الدراسة وذلك خلال الفترة من شهر يوليو إلى نهاية شهر سبتمبر عام ٢٠٢٢م.

### ٢/٨ المقترحات البحثية المستقبلية:

وفقاً لرؤية ٢٠٣٠ لجمهورية مصر العربية فإن القطاع الصناعي من أهم القطاعات التي تشغل اهتماماً كبيراً مواكبة رؤية مصر ٢٠٣٠. ويقترح الباحث مستقبلياً دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز الأداء المستدام الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، كما يقترح الباحث دراسة مقدمات ونتائج إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في القطاعات الصناعية بجمهورية مصر العربية، كما يقترح الباحث محاولة تطبيق نظم التصنيع المتكاملة لزيادة معدلات الإنتاج وانخفاض معدلات التكاليف مما يحقق مزايا تنافسية مستدامة للشركات المصرية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

مركز معلومات هيئة المجتمعات العمرانية (٢٠٢٠). تقرير إنجازات المدن الصناعية الجديدة. جمهورية مصر العربية.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Agarwal, D. K., Sinha, S., & Rai, A. (2021). Linkage of strategic HRM, cultural and behavioral factors with the performance strategies in small scale industries. **International Journal of Research in Human Resource Management**, 3(1), 75-78.
- Agwu, M.E., (2018). Analysis of the impact of strategic management on the business performance of SMEs in Nigeria. **Academy of Strategic Management Journal**, 17(1), pp.1-20.
- Akram, M.S., Goraya, M.A.S., Malik, A. and Aljarallah, A.M. (2018), “Organizational performance and sustainability: exploring the roles of IT capabilities and knowledge management capabilities”, **Sustainability**, Vol. 10 No. 10, pp. 3816,
- Ali, G.A., Hilman, H. and Gorondutse, A.H., (2020). Effect of entrepreneurial orientation, market orientation and total quality management on performance: Evidence from Saudi SMEs. Benchmarking: **An International Journal**.
- Almatrooshi, B., Singh, S.K. and Farouk, S. (2016), “Determinants of organizational performance: a proposed framework”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 65No. 6, pp. 844-859,
- Al-Qudah, S., Obeidat, A. M., & Shrouf, H. (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. **Problems and Perspectives in Management**, 18(1), 219.
- Alshehhi, A., Nobanee, H. and Khare, N. (2018), “The impact of sustainability practices on corporate financial performance: literature trends and future research potential”, **Sustainability**, Vol. 10 No. 2, p. 494.
- Antoniou, E. (2010), “**Career planning process and its role in human resource development**”, *Annals of the University of Petrosani, Economics*, Vol. 10 No. 2, pp. 13-22.



- 
- 
- Arneson H and Ekberg K, (2006), Evaluation of empowerment processes in a workplace health promotion intervention based on learning in Sweden, **Health Promotion International**, Volume 20, Issue 4, 1 December 2005, Pages 351–359.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17, 99–120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37, 31–46.
- Baruch, Y. (1996), “Organizational career planning and management techniques and activities in use in high tech organizations”, **Career Development International**, Vol. 1 No. 1, pp. 40-49.
- Biswas, W. and Chakraborty, D. (2018), “Effect of HRM practices in implementation and adoption of human resource information system (HRIS) in some selected manufacturing industries of Midnapore district of West Bengal – an empirical analysis”, **International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering**, Vol. 8 No. 2, pp. 246-250.
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organisational research: Some implications for a theory of work performance. **Academy of Management Review**, 7, 560–569.
- Burhan, A.H.N. and Rahmanti, W. (2012), “Impact of sustainability reporting on company performance”, **Journal of Economics Business and Accountancy Ventura**, Vol. 15No. 2, pp. 257-272.
- Butali, P. and Njoroge, D. (2018), “Effect of job security on organizational performance with organizational commitment as a moderator”, **International Journal of Science and Research**, Vol. 7, No. 12, pp. 732-736.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do “high-performance” work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial & Labor Relations Review*, 54, 737–775.
- Chakraborty, D., & Biswas, W. (2020). Articulating the value of human resource planning (HRP) activities in augmenting organizational performance toward a sustained competitive firm. **Journal of Asia Business Studies**.
- Chetana, N. and Das Mohapatra, A.K. (2017), “Career planning and career management as antecedents of career development: a study”, **Asian Journal of Management**, Vol. 8 No. 3, pp. 614-618.

- 
- 
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? **Academy of Management Journal**, 48, 135–145.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S.J., Papadopoulos, T., Hazen, B., Giannakis, M. and Roubaud, D., (2017). Examining the effect of external pressures and organizational culture on shaping performance measurement systems (PMS) for sustainability benchmarking: Some empirical findings. **International Journal of Production Economics**, 193, pp.63-76.
- Elnaga, A. and Imran, A. (2013), “The effect of training on employee performance”, **European Journal of Business and Management**, Vol. 5 No. 4, pp. 137-147.
- Fiza, F., & Nobanee, H. (2022). **Sustainability and Performance in Consideration to Islamic FinTech**.
- Funminiyi, A.K., (2018). Impact of workplace environmental factors on employee commitment: Evidence from Northeast Nigeria. **International Journal of Scientific Research and Management**, 6(07), pp.575-585.
- Gladwin, T.N., Kennelly, J.J. and Krause, T.S. (1995), “Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research”, **Academy of Management Review**, Vol. 20 No. 4, pp. 874-907.
- Go-Sam, C. and Keys, C., (2018). **Mobilising Indigenous Agency Through Cultural Sustainability in Architecture: Are We There Yet?. The handbook of contemporary Indigenous architecture**, pp.347-380.
- Guo, C. (2007), “Sustainable competitive advantage an achievable holy grail: the relevance gap between academia and business”, **Journal of Business & Management**, Vol. 13 No. 2, pp. 115-126.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. **Organisational Behavior and Human Performance**, 16, 250–279.
- Hakkak, M. and Ghodsi, M. (2015), “Development of a sustainable competitive advantage model based on balanced score card”, **International Journal of Asian Social Science**, Vol. 5 No. 5, pp. 298-308.
- Hameed, A. and Waheed, A. (2011), “Employee development and its affect on employee performance – a conceptual framework”, **International Journal of Business and Social Science**, Vol.2No.13, pp. 224-229.
- [http://www.newcities.gov.eg/know\\_cities/Tenth\\_Ramadan/default.aspx](http://www.newcities.gov.eg/know_cities/Tenth_Ramadan/default.aspx).

- 
- 
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, 38, 635–672.
- Jahanshahi, A.A. and Brem, A., (2017). Sustainability in SMEs: Top management teams behavioral integration as source of innovativeness. **Sustainability**, 9(10), p.1899.
- Jain, N., & Verma, P. (2022). The Mediating Effect of Talent Retention on Resilience, Proactive Personality, Employee Empowerment and Business Performance: A Conceptual Framework and Review. **Journal of Positive School Psychology**, 9117-9123.
- Jehanzeb, K. and Bashir, N.A. (2013), “Training and development program and its benefits to employee and organization: a conceptual study”, **European Journal of Business and Management**, Vol. 5 No. 2, pp. 243-252.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organisational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. **Academy of Management Journal**, 55, 1264–1294.
- Jiang, Y., Colakoglu, S., Lepak, D. P., Blasi, J. R., & Kruse, D. L. (2015). Involvement work systems and operational effectiveness: Exploring the moderating effect of national power distance. **Journal of International Business Studies**, 46, 332–354.
- Kaufman, B. E. (2012). Strategic human resource management research in the United States: A failing grade after 30 years? **Academy of Management Perspectives**, 26(2), 12–36.
- Kaufman, B. E. (2015). Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated. **Human Resource Management Review**, 25, 107–125.
- Kulakov, K., Belyaeva, S., Belyantseva, O. and Gamisoniya, A., (2018). Sustainable economic development at the meso level: factors and ratings. **In MATEC Web of Conferences** (Vol. 170, p. 01118). EDP Sciences.
- Kulkarni, P.P. (2013), “A literature review on training and development and quality of work life”, **European Journal of Training and Development**, Vol. 4 No. 2, pp. 136-143.
- Lange, D.E. and Ceballos, J.D. (2012), “Sustaining sustainability in organizations”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 110 No. 2, pp. 151-156.
- Lassala, C., Apetrei, A. and Sapena, J. (2017), “Sustainability matter and financial performance of companies”, **Sustainability**, Vol. 9 No. 9, pp. 1498; 1-16.

- 
- 
- Lu, J., Ren, L., Zhang, C., Rong, D., Ahmed, R.R. and Streimikis, J., (2020). Modified Carroll's pyramid of corporate social responsibility to enhance organisational performance of SMEs industry. **Journal of Cleaner Production**, 271, p.122456.
- Maletic, M., Maletic, D., Dahlgard, J.J., Dahlgard-Park, S.M. and Gomiscek, B. (2015), "Effect of sustainability-oriented innovation practices on the overall organisational performance: an empirical examination", **Total Quality Management & Business Excellence**, Vol. 27 No. 9/10, pp. 1171-1190.
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P. and Palacios-Manzano, M., (2017). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs. **Journal of cleaner production**, 142, pp.2374-2383.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment-fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. **Journal of Management**, 38, 1231–1281.
- Mehralian, G., Peikanpour, M., Rangchian, M. and Aghakhani, H., (2020). Managerial skills and performance in small businesses: the mediating role of organisational climate. **Journal of Asia Business Studies**.
- Mohapatra, I., & Sundaray, B. K. (2018). Impact of employee empowerment on employee performance. **In International Journal of Advanced Technology and Engineering Research, National Conference on Recent Trends in Science, Technology and Management** (Vol. 1, pp. 98-102).
- Nicolaescu, E., Alpopi, C. and Zaharia, C. (2015), "Measuring corporate sustainability performance", **Sustainability**, Vol. 7, pp. 851-865.
- O'Herron, P. and Simonsen, P. (1995), "Career development gets a charge at sears credit", **Personnel Journal**, Vol. 74 No. 5, pp. 103-106.
- Ojo, E., Mbohwa, C. and Akinlabi, E. (2015), "Sustainability – competitive advantage?", **Proceedings of the 2015 International Conference on 'Operations Excellence and Service Engineering September 10-11'**, IEOMSociety, Orlando, FL.
- Özbağ, G. K., & Çekmecelioğlu, H. G. (2022). The Relationships among Employee Empowerment, Corporate Reputatation, and Firm Performance: Research in the Turkish Manufacturing Industry. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 24, 23-47.
- Paliszkievicz, J., & Koohang, A. (2013). Organizational trust as a foundation for knowledge sharing and its influence on organizational

- 
- 
- performance. **Online Journal of Applied Knowledge Management (OJAKM)**, 1(2), 116-127.
- Parveen, M., (2020). Challenges Faced by Pandemic Covid 19 Crisis: A Case Study in Saudi Arabia. **Challenge**, 63(6), pp.349-364.
- Patel, P. C., & Cardon, M. S. (2010). Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition. **Human Resource Management**, 49, 265–290
- Prasetyo, P., & Suparmi, S. (2022). Employee Performance Improvement through Employee Empowerment and Employee Organization Learning in Semarang Tengah District, Semarang City. **Untag Business and Accounting Review**, 1(1), 1-10.
- Riana, I. G., Suparna, G., Suwandana, I. G. M., Kot, S., & Rajiani, I. (2020). Human resource management in promoting innovation and organizational performance. **Problems and Perspectives in Management**, 18 (1), 107-118.
- Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process. **Human Resource Management Review**, 12, 419–443.
- Singh, S.K. and Gaur, S.S. (2018), “Entrepreneurship and innovation management in emerging economies”, **Management Decision**, Vol. 56 No. 1, pp. 2-5.
- Snell, S. A., & Youndt, M. A. (1995). Human resource management and firm performance: Testing a contingency model of executive controls. **Journal of Management**, 21, 711–737.
- Soundararajan, R. and Singh, K. (2017), **Winning on HR Analytics**, Sage Publications, New Delhi, India.
- Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organisational performance: A relational perspective. **Academy of Management Journal**, 50, 558–577.
- Swart, J., & Kinnie, N. (2010). Organisational learning, knowledge assets and HR practices in professional service firms. **Human Resource Management Journal**, 20, 64–79.
- Tampi, P. P., Nabella, S. D., & Sari, D. P. (2022). The Influence of Information Technology Users, Employee Empowerment, and Work Culture on Employee Performance at the Ministry of Law and Human Rights Regional Office of Riau Islands. **Enrichment: Journal of Management**, 12(3), 1620-1628.

- 
- 
- Thakkar, J. J. (2020). **Structural Equation Modelling: Application for Research and Practice** (with AMOS and R) (Vol. 285). Springer Nature.
- Thomas, T.E. and Lamm, E. (2012), “Legitimacy and organizational sustainability”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 110 No. 2, pp. 191-203.
- Tiwari, S. (2016), “A conceptual study on training and development program at public sector banks”, **International Journal of Business and Administration Research Review**, Vol. 1 No. 2, pp. 133-135.
- Uhl-Bien, M. and Arena, M., (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. **The Leadership Quarterly**, 29(1), pp.89-104.
- Upadhyay, P. and Chakraborty, T. (2018), “Managing self towards managing people: role of perceived emotional competencies in healthcare organizations”, **International Journal of Work Organisation and Emotion**, Vol. 9 No. 1, pp. 4-20.
- Upendo, M. S., & Kamara, M. (2022). EFFECT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN CLEANING SERVICE COMPANIES IN KENYA. **International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship (IJSSME)**, 6(1).
- Van Kleef, J.A.G. and Roome, N.J. (2007), “Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda”, **Journal of Cleaner Production**, Vol. 15 No. 1, pp. 38-51.
- Wall, T. D., Cordery, J. L., & Clegg, C. W. (2002). Empowerment, performance, and operational uncertainty: A theoretical integration. **Applied Psychology**, 51, 146–169.
- Warmelink, H., Koivisto, J., Mayer, I., Vesa, M. and Hamari, J., (2020). Gamification of production and logistics operations: Status quo and future directions. **Journal of business research**, 106, pp.331-340.
- Wood, S. J., Burrige, M., Rudloff, D., Green, W., & Nolte, S. (2015). Dimensions and location of high-involvement management: Fresh evidence from the UK Commission's 2011 Employer Skills Survey. **Human Resource Management Journal**, 25, 166–183.
- Yin, Y., Wang, Y., & Lu, Y. (2019). Antecedents and outcomes of employee empowerment practices: A theoretical extension with empirical evidence. **Human Resource Management Journal**, 29(4), 564-584.
- Zhang, J., Xie, C. and Morrison, A.M., (2021). The effect of corporate social responsibility on hotel employee safety behavior during COVID-19: The moderation of belief restoration and negative emotions. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 46, pp.233-243.

---

---

## **The Impact of Employee Empowerment Practices and Professional Training on Companies Comparative Advantages by Mediating Organizational Performance and Strategic Sustainability: An Applied Study of Industrial Companies Tenth of Ramadan City in Egypt.**

*Dr. Ebrahim Gamal Eldin Mahgoob*

**Abstract:**

This paper aims to design proposed framework for Articulating the Role of Employee Empowerment Practices and Professional Training and Development in Augmenting Organizational Performance Toward a Sustained Competitive Firm: An Applied Study of Industrial Companies Tenth of Ramadan City in Egypt. And determining the significant differences between the managers opinions in the sector under study about the study variables, and then a Questionnaire was designed based on previous studies to test the proposed model for the study, and 400 Questionnaires were distributed in the various industrial sectors in the Tenth of Ramadan City, which amounted to nine major industrial sectors, A total of 257 Questionnaires were obtained, with a response rate is (81.5%), and 249 of them were correct Questionnaires.

In another sides, for the hypotheses testing, the research primary data was analyzed using the statistical program (SPSS and AMOS) to enter the primary data and statistical analysis, and from study findings was the a positive significant effect of information sharing, full autonomy, and accountability on the organizational performance, in addition to, There are significant differences between the managers opinions for each of the strategic sustainability and competitive advantages of the company according to the difference in the company size. While there are no significant differences between the managers opinions for each of the employee empowerment practices, professional development and training, and organizational performance according to the company size.

**Keywords:**

Employee Empowerment Practices, Professional Training and Development, Organizational Performance, Company's Competitive Advantages, Industrial Companies Tenth of Ramadan City in Egypt.