

"تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية "

دراسة ميدانية

إعداد:

محمود أحمد العبدالله الفياض

إشراف :

الأستاذ الدكتور كامل المغربي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

أيار ، ٢٠٠٥

تفويض

أنا محمود أحمد الفياض أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها .

الإسم :

التوقيع :

التاريخ :

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة وعنوانها :

"تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية "

دراسة ميدانية

" Employees Empowerment As A Managerial Approach and
Its Impact on Competitiveness"

A Field Study

وأجيزت بتاريخ ٢٤ / ٥ / ٢٠٠٥

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً	أ. د. عبد الستار العلي
عضواً	أ. د. شوقي ناجي جواد
عضواً	أ. د. نادر أبو شيخه
عضواً ومشرفاً	أ. د. كامل المغربي

بسم الله الرحمن الرحيم

قال مامكَّنِّي فيه ربي خيرٌ فأعينوني بقوةٍ أجعل بينكم وبينهم ردماً ﴿٩٥﴾ ءأتوني زُبَرَ
الحديد حتى إذا ساوى بين الصَّدَقَيْنِ قال انفخوا حتى إذا جعله ناراً قال ءأتوني أفرغ
عليه قطراً ﴿٩٦﴾ ءفما اسطاعوا أن يظهروه وما استطاعوا له نقباً ﴿٩٧﴾

سورة الكهف

شكر وتقدير

الحمد لله الحي القيوم من قبل ومن بعد ، وله المنة والفضل أن مكّني من إنجاز هذه الأطروحة، وأمدني بالصحة والعافية والقوة في تحمل مشقة التعلم والصبر على متطلبات البحث والاستقصاء .
وأقدم بالشكر الجزيل من أستاذي الفاضل المشرف على الرسالة الأستاذ الدكتور كامل المغربي الذي أفاض على البحث مما أنعم الله عليه من العلم والمعرفة ، ولم يبخل علىّ بجهدده ووقته ، وعلمني كيف يكون تواضع العلماء وحرصهم على إدامة المسيرة البحثية والتعليمية رغم خبرتي الطويلة في سلك التعليم .
وفي جامعة اليرموك التي أحببتها وتلقيت فيها العلم لمرحلة البكالوريوس ، أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور عادل الرشيد الذي منحني بعضاً من وقته ونصحه .
كما أشكر الأستاذ عباس الطلافحة من الجامعة الأردنية على المساعدة الإحصائية القيّمة .
ومسك الختام ، الشكر والتقدير للأساتذة الأجلاء أعضاء لجنة المناقشة الذين لم يبخلوا بوقتهم وجهدهم في تقييم هذه الأطروحة .

محمود الفياض

الإهداء

❁ إلى أحبّتي : والدتي وزوجتي وبناتي ❁

محمود الفياض

قائمة المحتويات

ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
هـ	شكر وتقدير
و	الإهداء
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	الملخص
١	الفصل الأول المقدمة
٢	تمهيد
٣	مشكلة الدراسة
٤	متغيرات الدراسة وعناصرها
٥	التعريف بالمصطلحات
٦	التعريف بمنتجات الشركات
٧	أهداف الدراسة
٨	أهمية الدراسة
١٠	فرضيات الدراسة
١٠	حدود الدراسة
١٢	تنظيم الدراسة
١٤	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات ذات الصلة
١٥	تمهيد
١٦	مفهوم التمكين
٥٢	الدراسات السابقة
٧١	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
٧٢	تمهيد
٧٢	مجتمع الدراسة

٧٥	العينة.....
٧٨	وسائل جمع البيانات.....
٧٨	بناء النموذج النظري.....
٨٤	استبانة الدراسة.....
٨٦	إجراءات الدراسة.....
٩٤	صعوبات الدراسة.....
٩٥	الفصل الرابع : عرض النتائج.....
٩٦	تمهيد.....
٩٦	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات (Normality Test).....
٩٧	ثبات أداة القياس.....
٩٨	وصف البيانات.....
١٢٣	اختبار الفرضيات.....
١٤٣	بناء النموذج الرياضي للتنبؤ بالقدرة التنافسية.....
١٤٧	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات.....
١٤٨	مناقشة النتائج.....
١٥٦	التوصيات.....
١٥٩	قائمة المراجع باللغة العربية.....
١٧٣	الملاحق.....
١٩٥	Abstract.....

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
١-٢	آيات التمكين في القرآن الكريم	٢٠
٢-٢	متطلبات تعريفي الجودة كما وضعها (جوران)	٦٤
١-٣	توزيع الشركات حسب حجمها	٩٥
٢-٣	توزيع المستشفيات حسب الملكية وعدد الأسرة	٩٦
٣-٣	درجة التركز الصناعي في عمل والمناطق الأخرى	٩٨
٤-٣	أعداد المؤسسات التي خضعت للدراسة	١٠٢
٥-٣	متغيرات الدراسة وعناصرها ومفرداتها	١٠٤
٦-٣	أعداد نسخ الاستبانة التي وزعت واستردت وخضعت للتحليل	١١٧
٧-٣	وصف بيانات المديرين والعاملين في الشركات	١١٨
٨٣	وهف بيانك بالشرك	١١٩
٩٣	وهف بيانك رؤساء أقسام للتثريك الصيلاني في المستشفى ومستودع الأدوية	١٢٠
١٠٣	وهف بيانك للمستشفيات ومستودع الأدوية	١٢١
١٤	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات	١٢٥
٢-٤	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	١٢٧
٣-٤	متوسط إجابات المديرين والعاملين على عبارات الثقافة المشتركة	١٢٩
٤-٤	تقييم الثقافة المشتركة	١٣٠
٥-٤	متوسط إجابات المديرين والعاملين على عبارات تعليم العاملين	١٣٢
٦-٤	تقييم تعليم العاملين	١٣٢
٧-٤	متوسط إجابات المديرين والعاملين على عبارات فرق العمل	١٣٤
٨-٤	تقييم فرق العمل	١٣٥
٩-٤	متوسط إجابات المديرين والعاملين على عبارات تكنولوجيا الإنتاج	١٣٦
١٠-٤	تقييم الأساليب التكنولوجية في الإنتاج	١٣٧

١٣٨	متوسط إجابات المديرين والعاملين على عبارات تكنولوجيا الاتصال	١١-٤
١٣٩	تقييم الأساليب التكنولوجية في الاتصال	١٢-٤
١٤٢	متوسط إجابات رؤساء الأقسام على عبارات جودة المنتجات المحلية	١٣-٤
١٤٤	متوسط إجابات رؤساء الأقسام على عبارات جودة المنتجات المستوردة	١٤-٤
١٤٥	متوسط إجابات رؤساء الأقسام على عبارات أسعار المنتجات المحلية	١٥-٤
١٤٧	متوسط إجابات رؤساء الأقسام على عبارات أسعار المنتجات المستوردة	١٦-٤
١٤٨	متوسط إجابات رؤساء الأقسام على عبارات مرونة الطلبات / منتجات محلية	١٧-٤
١٥٠	متوسط إجابات رؤساء الأقسام على عبارات مرونة الطلبات / منتجات مستوردة	١٨-٤
١٥١	متوسط إجابات رؤساء الأقسام على عبارات المعاملة الحسنة / منتجات محلية	١٩-٤
١٥٣	متوسط إجابات رؤساء الأقسام على عبارات المعاملة الحسنة / منتجات مستوردة	٢٠-٤
١٥٤	معاملات الارتباط (Pearson) بين المتغيرات	٢١-٤
١٥٥	معاملات الارتباط الجزئي	٢٢-٤
١٦١	ملخص لاختبار التوزيع لأربع لآلي	٢٣-٤
١٦٣	متوسط إجابات على التمكن وعطوره	٢٤-٤
١٦٥	نتائج اختبار الفرضية السادسة	٢٥-٤
١٦٧	نتائج اختبار فروق التمكين حسب حجم الشركة	٢٦-٤
١٦٩	نتائج اختبار الفرضية السابعة	٢٧-٤
١٧١	ملخص بنتائج اختبار الفرضية السابعة	٢٨-٤
١٧٢	نتائج اختبار الفرضية الثامنة	٢٩-٤
١٧٤	ملخص بنتائج اختبار الفرضية الثامنة	٣٠-٤
١٧٥	نتائج اختبار الفرضية التاسعة	٣١-٤
١٧٧	اختبار t لفروق التكلفة حسب المستشفى ومستودع لأوية	٣٢-٤
١٧٩	نتائج اختبار تحليل الانحدار	أ-٣٣-٤
١٧٩	نتائج اختبار تحليل التباين	ب-٣٣-٤
١٨٠	معاملات المتغيرات في تحليل الانحدار	ج-٣٣-٤

قائمة الأشكال

الرقم	المحتوى	الصفحة
١-٢	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار منذ تجارب هوثورن إلى الآن	٣٤
٢-٢	خصائص المنظمة المتعلمة	٤٩
٣-٢	نموذج مايكل بورتر في تحليل المنافسين	٥٩
٤-٢	نموذج مايكل بورتر لتحليل سلسلة القيمة	٦٠
٥-٢	نموذج فيليب كوتلر في تطور الفلسفة التسويقية	٦٢
١-٣	الخطوة الأولى من بناء النموذج النظري	١٠٥
٢-٣	الخطوة الثانية من بناء النموذج النظري	١٠٧
٣-٣	الخطوة الثالثة من بناء النموذج النظري	١٠٨
٤-٣	الخطوة الرابعة من بناء النموذج النظري	١٠٩
٥-٣	نظام توزيع المنتجات التي شملتها الدراسة في السوق الأردني	١١٤
١-٤	نتائج اختبار العلاقات في نموذج الدراسة	١٦٢

"تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة"

دراسة ميدانية

إعداد : محمود الفياض

إشراف : الأستاذ الدكتور كامل المغربي

الملخص

هدفت الدراسة لبناء نموذج نظري يتضمن متغيري التمكين والقدرة التنافسية وتطبيقه على الشركات الصناعية الأردنية العاملة في منطقة عمان والتي تتعامل مع طين البحر الميت وأملاحه ، وتنتج المواد العلاجية والطبية والصحية وذلك لاستقصاء أثر التمكين على القدرة التنافسية في هذه الشركات . كما هدفت الدراسة إلى رصد الفروق بين الشركات في مجالي التمكين والقدرة التنافسية .

قام الباحث بتطوير نموذج الدراسة النظري اعتماداً على أدبيات الموضوع حيث اعتمدت أربعة عناصر للتمكين هي : الثقافة المشتركة ، تعليم العاملين ، استخدام فرق العمل ، واستخدام التكنولوجيا (إنتاج واتصال) . كما اعتمدت أربعة عناصر للقدرة التنافسية هي : جودة المنتجات ، أسعار المنتجات ومدى ملاءمتها للجودة ، مرونة الاستجابة لطلبات العملاء ، والمعاملة الحسنة للعملاء .

وفيما يتعلق بالتمكين ، شكّلت الشركة المنتجة للمواد الطبية والعلاجية وحدة التحليل . حيث خضعت للدراسة ٤٠ شركة من مجموع الشركات الكلي البالغ ٦٣ شركة بعد أن تم استثناء ثلاث وعشرين شركة منها تسع عشرة شركة صغيرة الحجم يقل عدد العاملين في كل منها عن سبعة عاملين . وُزِعَ على الشركات التي خضعت للدراسة نفس النموذج من الاستبانة بواقع ٤ نسخ لكل شركة موزعة كما يلي : نسخة لمدير الإنتاج ، ونسخة لمدير التسويق ، ونسخة لموظف إنتاج ، ونسخة لموظف تسويق . وقد تم تصميم هذا النموذج من الاستبانة لقياس مستوى تمكين العاملين في هذه الشركات . وقد بلغ عدد النسخ التي أُعيدت وخضعت للتحليل ١٢٤ نسخة .

وفيما يتعلق بالقدرة التنافسية ، شكّلت المستشفى أو مستودع الأدوية وحدة التحليل . لذلك قام الباحث بتصميم نموذج آخر من الاستبانة لقياس القدرة التنافسية للشركات المعنية من وجهة نظر رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات ومستودعات الأدوية العاملة في منطقة عمان ، لأنهم يشكلون الوسطاء الرئيسيين الذين يتعاملون مباشرةً مع شركات العينة ويشتركون منتجاتها ويستوردون المنتجات المنافسة لها ، على افتراض أنهم أنعمهم يمتلكون المعلومة المطلوبة عن القدرة التنافسية ويزودون الباحث بها بكل حياد وموضوعية . وقد تم توزيع هذا النموذج من الاستبانة بواقع نسخة واحدة لكل منهم .

وبعد تحليل البيانات إحصائياً ، تمخضت الدراسة عن النتائج التالية :

(١) ترتبط فرق العمل بكل من الثقافة المشتركة وتعليم العاملين بعلاقة طردية بمعامل ارتباط مقدارهما ٠,٤٦٠ ، ٠,٥٨١ على الترتيب .

(٢) ترتبط كل من القدرة التنافسية وجودة المنتجات بعلاقة طردية مع فرق العمل بمعامل ارتباط مقدارهما ٠,٣٢٢ ، ٠,٤٠٩ على التوالي .

(٣) اشتمل نموذج الانحدار على عنصرين فقط من عناصر التمكين التي خضعت للدراسة هما : تكنولوجيا الاتصال وفرق العمل ، إذ يمكن من خلالهما التنبؤ بالقدرة التنافسية للشركة .

(٤) ترتبط كل من القدرة التنافسية ومرونة الاستجابة لطلبات العملاء بعلاقة طردية مع تكنولوجيا الاتصال ومعامل ارتباط مقدارهما ٠,٦٥٦ ، ٠,٧٠١ على التوالي .

(٥) ترتبط الأسعار بعلاقة طردية مع تكنولوجيا الإنتاج ومعامل ارتباط مقداره ٠,٣١٠ .

(٦) ظهر ضعف الشركات بشكل عام في تمكين العاملين لديها من خلال تكنولوجيا الاتصال إذ بلغ متوسط إجابة أفراد العينة من الشركات بمستوى محايد .

(٧) تعتبر الشركات صغيرة الحجم الحلقة الأضعف في تمكين العاملين وبالأخص في مجال تكنولوجيا الإنتاج والاتصال .

(٨) توجد فروق بين إجابات كل من المديرين والعاملين فيما يتعلق بالثقافة المشتركة وتعليم العاملين .

(٩) توجد فرق بين القدرة التنافسية للمنتجات الأردنية والمنتجات المستوردة لصالح الأخيرة . ويعود هذا الفرق أساساً لجودة السلع المستوردة وأسعارها التي تفوق مثيلاتها الأردنية .

(١٠) لا توجد فروق في القدرة التنافسية للشركات حسب حجمها .

(١١) لا توجد فروق بين إجابات كل من رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات ومستودعات الأدوية فيما يخص **بالفترة التلقائية** للمنتجات المحلية.

وفي ضوء هذه النتائج ، أوصى الباحث الشركات بزيادة مستوى تمكين العاملين لديها ، وحثاً على التعاون والتنسيق بينها وبين الباحثين لتنفيذ البحوث الإجرائية في مجال التمكين ليتسنى لهم معاً زيادة القدرة التنافسية لمنتجات هذه الشركات بمقابل المنتجات الأجنبية المنافسة وحل المشاكل التي تعترض تحقيق ذلك بطريقة علمية .

الفصل الأول

المقدمة

١-١ تمهيد

٢-١ مشكلة الدراسة

٣-١ متغيرات الدراسة وعناصرها

٤-١ التعريف بالمصطلحات

٥-١ التعريف بمنتجات الشركات

٦-١ أهداف الدراسة

٧-١ أهمية الدراسة

٨-١ فرضيات الدراسة

٩-١ حدود الدراسة

تمهيد

في بداية الثلاثينيات من القرن العشرين المنقضي ، كشفت تجارب هوثورن عن أهمية الحوافز المعنية في تحقيق رضا العاملين و زيادة إنتاجيتهم . ومنذ ذلك الحين ، انصبّت جهود الباحثين والمختصين على تطوير نظرية كفاءة لإدارة المورد البشري وفقاً لمقتضيات العصر ومتطلبات التغيير .

ومع مستهل العقد الأخير من القرن العشرين ، تمخضت جهود الأكاديميين والإداريين عن تطوير مدخل حديث لإدارة المورد البشري ألا وهو تمكين العاملين . ولا يزال الباحثون يسعون إلى بلورة هذا المدخل الإداري ووضعه في إطار مفاهيمي مناسب يصلح للتطبيق العملي ويزيد من فعالية الشركات في بيئات الأعمال المختلفة .

ويتطلب تطبيق مدخل تمكين العاملين في المنظمات إعداداً وتهيئةً للعنصر البشري مع ما يستلزمه ذلك من تطوير في الجانب التكنولوجي والهيكلية . فالمنظمة تشكل كلاً متكاملًا ، والثورة التكنولوجية تمثل أبرز معالم التغيير في الوقت الحالي . ومنظمة الأعمال التي لا تجيد إدارة موردها البشري ولا تحسن توظيف الأساليب التكنولوجية الحديثة ضمن إطار هيكلي مناسب ، إنما تُعرضُ بقاءها واستمرارها للمراهنة .

وتُعتبر هذه الدراسة إحدى المحاولات لإلقاء الضوء على التمكين في قطاع المنتجات العلاجية والطبية في البيئة الصناعية الأردنية واستقصاء أثره وأثر كل من عناصره الأربعة على القدرة التنافسية للشركات التي تتعامل مع هذه المنتجات . وتتمثل عناصر التمكين الأربعة التي حددتها الدراسة فيما يلي :

(أولاً) ترسيخ ثقافة مشتركة بين العاملين : ويتضمن هذا العنصر غرس قيم إيجابية مشتركة في وجدان العاملين واعتناق عقيدة موحدة بما يساهم في توحيد جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة .

(ثانياً) تعليم العاملين : ويتضمن تدريب العاملين ومساعدتهم في اكتساب المعرفة والمهارة اللازمة بشتى السبل المتاحة كالتعلم من الآخرين ومن خلال الممارسة الفعلية في أداء المهام . ويُعتبر التعلم الجماعي الأكثر ديمومة وفاعلية من بين وسائل التعلم الأخرى .

(ثالثاً) فرق العمل : ويقصد بها أن الأفراد يؤدون أعمالهم من خلال فرق عمل تتمتع بالصلاحيات اللازمة لتسيير أمورها بأقل قدر ممكن من الإجراءات الرقابية المركزية .

(رابعاً) الوسائل التكنولوجية : وتتعلق هذه الوسائل بمجاليّ الإنتاج والاتصال . ففي مجال الإنتاج ، يُقصد بها استخدام الحاسوب وبرمجياته في مجال تصميم السلع وتحديد مواصفاتها وتشغيل الآلات وتقليل زمن الدورة الإنتاجية وتنسيق جداول الإنتاج حسب طلبات العملاء وحسب إمكانيات الإنتاج والتوريد .

أما في مجال الاتصال فيقصد بها استخدام وسائل اتصال حديثة تساعد العاملين على التواصل مع بعضهم البعض ومع العملاء ، وذلك عن طريق أجهزة الحاسب وشبكات الإنترنت .

وتنظر الدراسة الحالية للعنصرين الأول والثاني اللذان ينتميان إلى الإطار الاجتماعي للشركة على أنهما يشكلان مدخلات نظام التمكين . وتعتبر العنصر الثالث والرابع اللذان ينتميان إلى الإطار الهيكلي والتقني للشركة بمثابة الأنشطة والعمليات لنظام التمكين . في حين يمثل العاملون المُمكنون في هذه الدراسة مخرجات نظام التمكين .

ويشكل التمكين المتغير المستقل في هذه الدراسة التي تنظر إليه كعنصر في مدخلات العملية الإدارية ، في حين تشكل القدرة التنافسية المتغير التابع في الدراسة التي تعتبرها كعنصر في مخرجات العملية الإدارية .

ويعتقد الباحث بأن هذه النظرة تنسجم مع نظرية النظم وتضع التمكين في إطاره التكاملي ضمن إطار التنظيم ككل .

وقد تم إجراء الدراسة الحالية لحل المشكلة الموضحة فيما يلي :

مشكلة الدراسة

تُعاني الشركات الأردنية العاملة في قطاع منتجات الطين والمستحضرات الطبية والعلاجية والصحية ضعفاً في قدرتها التنافسية أمام المنتجات الأجنبية المماثلة المستوردة للسوق الأردنية .

وقد أشارت النشرات الإحصائية الصادرة عن غرفة صناعة عمان إلى أن عدد الشركات الصناعية الأردنية العاملة في قطاع المنتجات العلاجية واللوازم الطبية والصحية قد انخفض من ٩٦ شركة عام ١٩٩٩م إلى ٧٢ شركة عام ٢٠٠٢م ، ثم إلى ٦٣ شركة في مطلع العام ٢٠٠٤ (غرفة صناعة عمان، ٢٠٠٤) .

أي أن حوالي ثلث هذه الشركات خرجت من السوق في غضون خمس سنوات . وقد افترض الباحث بأن خروج هذه الشركات من السوق يعود إلى عدم كفاءتها وفعاليتها في تمكين العاملين لديها مما أدى إلى ضعف القدرة التنافسية لمنتجاتها وعدم قدرتها على الصمود أمام المنتجات الأجنبية المستورد للسوق الأردنية .
وهو ما تقدم ، تمحورت مهمة الباحث حول التحقق من صحة هذا الافتراض عن طريق استقصاء أثر التمكين على القدرة التنافسية ، وقياس مدى تمكين العاملين في شركات مجتمع الدراسة ، ومقارنة قدرة منتجاتها التنافسية أمام المنتجات الأجنبية المماثلة .

متغيرات الدراسة وعناصرها

تتضمن الدراسة على متغيرين رئيسيين هما : تمكين العاملين كمتغير مستقل ، والقدرة التنافسية كمتغير تابع .

وتتمثل عناصر المشكلة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي :

ما هو أثر تمكين العاملين على القدرة التنافسية للشركة التي يعملون بها ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

- ١) ما أثر الثقافة المشتركة على القدرة التنافسية وعلى كل عنصر من عناصرها ؟
- ٢) ما أثر تعليم العاملين على القدرة التنافسية وعلى كل عنصر من عناصرها ؟
- ٣) ما أثر الوسائل التكنولوجية (الإنتاج ، الاتصال) على القدرة التنافسية وعلى كل عنصر من عناصرها ؟
- ٤) ما أثر فرق العمل في على القدرة التنافسية وعلى كل عنصر من عناصرها ؟
- ٥) هل تمكّن شركات مجتمع الدراسة العاملين لديها ؟ وإن كان هنالك قوة أو ضعف في مستوى التمكين ، فإلى أي عنصر من عناصره يرجع هذا الضعف ؟
- ٦) هل هنالك اختلاف في مستوى التمكين يمكن أن يُعزى إلى حجم الشركة ؟
- ٧) هل يوجد اختلاف في وجهتي نظر المديرين والعاملين حول مستوى التمكين في شركات مجتمع الدراسة ؟

- ٨ هل هنالك فروق في القدرة التنافسية للمنتجات المحلية والمنتجات الأجنبية المنافسة كما يراها معاً رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات ومستودعات الأدوية ؟
- ٩ هل توجد فروق في القدرة التنافسية للشركات المحلية يمكن أن يعزى إلى حجم الشركة ؟
- ١٠ هل هنالك اختلاف في وجهتي نظر رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في كل من المستشفيات ومستودعات الأدوية حول القدرة التنافسية للمنتجات المحلية ؟

التعريف بالمصطلحات

- ١ التمكين : منح العاملين صلاحيات كافية تمكنهم من اتخاذ وتنفيذ قرارات تتعلق بعملهم .
- ٢ الثقافة المشتركة : مدى ترسيخ قيم وعقائد مشتركة بين شاغلي الرؤساء والمرؤوسين .
- ٣ تعليم العاملين : إتاحة المجال أمام الأفراد للتعلم وتنمية مهاراتهم بكل الوسائل الممكنة .
- ٤ فرق العمل : مجموعات عمل لا تزيد عن عشرة أفراد ، تُمنح صلاحيات واسعة لتخطيط وتنفيذ المهام المُسندة إليها .
- ٥ الوسائل التكنولوجية : في مجال الإنتاج : استخدام الحاسوب وبرمجياته في تشغيل الآلات الإنتاجية وتصميم السلع بالمواصفات التي يرغبها المستهلكون ، وفي مجال الاتصال : استخدام معدات اتصال حديثة وشبكات الإنترنت لاتصال العاملين ببعضهم وبالأخرين .
- ٦ القدرة التنافسية : مدى قدرة الشركة في تقديم منتجاتها وخدماتها بشكل يلبي حاجات ورغبات المستهلكين ويحقق رضاهم عن تلك المنتجات .
- ٧ الجودة : كفاءة أداء المُنتج وملاءمته للاستخدام .
- ٨ الأسعار : القيمة التي يدفعها العميل لقاء تملكه للسلعة .
- ٩ مرونة الاستجابة لطلبات العملاء : تلبية طلبات العملاء من السلع بالكيفية التي لا يضطرون معها للتحويل إلى السلع المنافسة .
- ١٠ المعاملة الحسنة للعملاء : التعامل مع العملاء باحترام وتقدير يجعلهم يشعرون بقيمتهم كي يستمروا في التعامل مع منتجات الشركة .

التعريف بمنتجات الشركات

تتضمن منتجات شركات مجتمع الدراسة الفئات الأربعة التالية : منتجات الطين ، المنتجات العلاجية

، المنتجات الطبية ، والمنظفات الصحية . وفيما يلي نبذة عن كل منها :

(١) **منتجات الطين** : تنسب منتجات الطين أساساً إلى البحر الميت وتشتمل على الأملاح المعدنية المسماة (كارناليت Carnallite) والمستخلصة من مياهه أو المتوفرة في الطين المستخرج منه . وقد ثبت طبيياً نجاعة هذه الأملاح في علاج كثير من الأمراض الجلدية ، بالإضافة إلى إكسابه مظاهر تجميلية والإحساس الشخصي بالراحة . وتستغل إسرائيل هذه المنتجات في مستحضرات التجميل منذ بداية الستينات من القرن العشرين ، أما في الأردن فلم يتنبه أحد لاستغلالها إلا منذ عام ١٩٨٦ . وبالرغم من البداية المتأخرة لهذه المنتجات في الأردن ، إلا أن سوقها المحلي والعالمي يُعتبر سوقاً واعداً . وتمثل الميزة التنافسية لها بثروات البحر الميت الفريدة ذات المنافع العلاجية الأكيدة . كما أن العمل فيها لا يحتاج إلى أيدي عاملة متخصصة ذات أجور عالية ، وأن مستلزماتها الخام رخيصة الثمن قياساً بمثيلاتها في إسرائيل مما يمنح المنتجات الأردنية مزايا سعرية منافسة . وتستطيع هذه الشركات - بالرغم من صغر حجمها - تجميع رؤوس الأموال اللازمة للبحث والتطوير ، وفتح مجال الإبداع أمام العاملين لتحقيق قيمة مضافة عالية في منتجاتها .

(٢) **المنتجات العلاجية** : وتشتمل على الفيتامينات ، الهرمونات ، الأملاح المعدنية (غير أملاح البحر الميت) ، الزيوت النباتية ، الكرمات الطبية ، أغلفة الكبسولات ، واللقاحات والأمصال . ويتصف سوق هذه المنتجات بكثرة المنافسين وشدة المنافسة . كما وتتطلب عمالة متخصصة حسب المجال الإنتاجي ، مما يؤدي إلى ارتفاع أجور ومرتبات العاملين . ويعني ذلك أن مجال المنافسة ومجال البحث والتطوير لهذه المنتجات أكثر صعوبةً وتكلفةً مما هي عليه في حالة منتجات الطين . ومع ذلك فإن إمكانية المنافسة متوفرة لشركات القطاع من خلال إعداد العاملين وتدريبهم وتعليمهم مما يزيد من قدراتهم الإبداعية والابتكارية .

(٣) **المنتجات الطبية** : تشتمل على المحاليل والكواشف المخبرية ، المستهلكات واللوازم البلاستيكية ، مواد الإسعافات الأولية ، أغطية ، أحذية ، نظارات ، سماعات . وتتصف هذه المنتجات بنفس صفات المنتجات العلاجية .

(Jordanian Ministry of Planning and International Cooperation, 2003, Ch.5, 7).

(٤) **المواد الصحية** : تشتمل على المنظفات ومواد التعقيم والتطهير . يري العديد من المستهلكين بأن هذه المنتجات تتسم بضعف جودتها ، وغير مناسبة للاستعمال حيث أنها تؤثر سلباً على الجلد والبشرة ، وأن أسعارها مرتفعة نسبياً قياساً بجودتها التي تعتبر أقل من جودة المنظفات الكيماوية المستوردة . وركز موزعو هذه المنتجات وتجار التجزئة على أهمية العوامل التالية في تأثيرها على قرار الشراء عند المستهلك وهي : الجودة والسمة وخدمات ما بعد البيع وهامش الربح المناسب ووجود تشكيلة كبيرة من المنتجات (المدهون، ١٩٩٩، ص.١٥١) .

أهداف الدراسة

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة أن يحقق الأهداف التالية :

(أولاً) : فيما يتعلق بنموذج التمكين :

(١) بناء النموذج النظري وتطوير المقياس المتعلق به اعتماداً على الأدبيات والدراسات السابقة .

(٢) بناء نموذج رياضي يمكن من خلاله التنبؤ بالقدرة التنافسية لشركات مجتمع الدراسة .

(ثانياً) فيما يتعلق بشركات مجتمع الدراسة :

(١) قياس مستوى كل من الجوانب التالية :

- ترسيخ ثقافة مشتركة بين العاملين .

- إتاحة مجالات التعلم أمام الأفراد وتنمية مهاراتهم وقدراتهم .

- تشكيل فرق العمل وتمكينها من اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .

- استخدام وسائل الإنتاج التكنولوجية التي تتيح للشركة المرونة في تصميم المنتج

وتغيير مواصفات السلعة حسب رغبات العملاء .

- استخدام الاتصال التكنولوجية التي تمنح العاملين القدرة على العمل عن بُعد .

(٢) قياس الفرق في تمكين العاملين تبعاً لحجم الشركة .

(ثالثاً) : فيما يتعلق بمنتجات شركات العينة :

(١) قياس مستوى كل من الجوانب التالية :

- جودة المنتجات المحلية ومقارنتها بجودة المنتجات الأجنبية المنافسة .
- ملاءمة أسعار المنتجات المحلية ومقارنتها بأسعار المنتجات الأجنبية المنافسة .
- مرونة الاستجابة لطلبات العملاء من المنتجات المحلية ومقارنتها بمثلتها من المنتجات الأجنبية المنافسة .
- طبيعة المعاملة التي يتلقاها عملاء المنتجات المحلية ومقارنتها بمثلتها للمنتجات الأجنبية المنافسة .

(٢) قياس الفروق بين تقديرات رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في كل من المستشفيات ومستودعات الأدوية للقدرة التنافسية للشركات المحلية .

أهمية الدراسة

- تبرز أهمية الدراسة من أهمية العنصر البشري المتمكن والقادر على الإنجاز بشكل كفؤ .
وقد لخص (حسين ، ٢٠٠١، ص ص ٢٨-٦٦) أهمية العنصر البشري بما يلي :
- (١) يُعدُّ العنصر البشري من أهم موارد الشركة على الإطلاق . فهو المصدر المُبدع للأفكار الجديدة والباقي للذخيرة المعرفية في الشركة ، إذ يُمكنها تحقيق إيراداتٍ وثروة من خلال استخدام معرفة العنصر البشري ومهاراته .
 - (٢) يمكن زيادة كفاءة وفعالية الشركة عن طريق الاستثمار في المورد البشري من حيث التعليم والتدريب .
 - (٣) المورد البشري المُعدُّ جيداً هو الذي يستطيع استخدام الموارد الأخرى بكفاءة وفعالية .
 - (٤) حاجة الدول النامية إلى الأفراد ذوي المهارات العالية .
 - (٥) حاجة الدول النامية إلى رفع إنتاجية الأفراد .
 - (٦) ضعف شركات الدول النامية في مواكبة التطور التكنولوجي ، وضعف الأفراد في التعامل مع الأساليب التكنولوجية الحديثة ، مما يُضعف من قدرتها التنافسية محلياً وعالمياً . وهناك أوجه عديدة لهذا الضعف :

- أ- افتقار هذه الدول إلى الأعراف والتقاليد الصناعية والتكنولوجية .
- ب- عدم تحقيق متطلبات تطبيق التكنولوجيا الجديدة مثل تغيير طرق العمل ونماذج العلاقات والإجراءات وإعادة هيكلة المنظمة .
- ج- عدم الرغبة بتطبيق التكنولوجيا الجديدة كاتجاه سلبي يرتبط بالخوف من فقدان الأهمية أو المكانة أو الوظيفة .
- (٧) ونظراً لما تقدم من أسباب ، فإن الأفراد بحاجة إلى تطوير معارفهم وتدريبهم والعمل من خلال فرق عمل ناجحة مع ما يتطلبه ذلك من استخدام وسائل تكنولوجية حديثة وإدخال التغييرات الهيكلية المناسبة .
- (٨) حاجة الدول النامية إلى مديرين مؤهلين وقادرين على إحداث التغييرات الهيكلية والتنظيمية والثقافية المطلوبة .
- (٩) وأخيراً ، اعتبرت (حسين ، ٢٠٠١ ، ص ٤١) مدخل التمكين الأقل تكلفة من بين المداخل الأخرى الرامية إلى تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة ، وبينت بأنه يحقق معدلات نمو في المجتمعات أسرع مما يحققه الاستثمار في رأس المال المادي .
- (١٠) تُعتبر هذه الدراسة إضافة لمكتبة التمكين في الأردن من خلال تطبيقها لأول مرة - على حد علم الباحث - على مجتمع الشركات المنتجة للطين والمواد الطبية والعلاجية ، ومن خلال النتائج التي تمخضت عنها .
- كما أن دراسات التمكين لا تزال محدودة الانتشار في الأدبيات الإدارية العربية (أفندي ، ٢٠٠٠ ، الفصل الرابع) .

وبموجب ما تقدم ، يرى الباحث بأن تمكين العاملين يناسب الوضع في الأردن الغني بموارده البشرية ، على الرغم من شح موارده المادية . والمنظمة الصناعية الأردنية عندما تمتلك قوى عاملة مدربة وخبرة (Knowledge Workers) ، تكون قد أرست اللبنة الأولى في توطين التكنولوجيا ، ووفرت على نفسها التكلفة الباهظة لاستيراد التكنولوجيا والاستعانة بالخبراء الخارجيين . وفي النتيجة ، يساعدها التمكين على أن تكون منافساً قوياً للشركات الأجنبية الغازية للسوق المحلية الأردنية .

فرضيات الدراسة

اشتملت الدراسة على عشر فرضيات رئيسية هي :

- الفرضية الأولى : لا توجد علاقة بين الثقافة المشتركة وبين القدرة التنافسية .
- الفرضية الثانية : لا توجد علاقة بين تعليم العاملين وبين القدرة التنافسية.
- الفرضية الثالثة : لا توجد علاقة بين فرق العمل وبين القدرة التنافسية .
- الفرضية الرابعة : لا توجد علاقة بين الوسائل التكنولوجية وبين القدرة التنافسية .
- الفرضية الخامسة : لا تطبق الشركات مدخل التمكين في إدارة المورد البشري .
- الفرضية السادسة : لا توجد فروق في تطبيق مدخل التمكين بين الشركات حسب حجمها .
- الفرضية السابعة : لا توجد فروق بين إجابات الإداريين والتنفيذيين فيما يتعلق بالتمكين .
- الفرضية الثامنة : لا توجد فروق بين القدرة التنافسية لكل من المنتجات المحلية والمنتجات الأجنبية كما يراها رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات ومستودعات الأدوية .
- الفرضية التاسعة : لا توجد فروق في القدرة التنافسية للشركات حسب حجمها .
- الفرضية العاشرة : لا توجد فروق في وجهات نظر رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في كل من المستشفيات ومستودعات الأدوية بخصوص القدرة التنافسية للمنتجات المحلية.

حدود الدراسة

تشكل هذه الحدود قيوداً في البيئة الخارجية لا يمكن التحكم بها ، وإنما حاول الباحث الحد من تأثيراتها السلبية . كما تشكل قيوداً داخلية وضعها الباحث لتحقيق جودة البيانات ومصداقية النتائج . وتتمثل هذه الحدود بما يلي :

- (١) اعتمد الباحث على المعلومات الثانوية التي نُشرت في مصادرها المختلفة حتى مطلع العام ٢٠٠٤ . كما تم الاعتماد على المعلومات الأولية التي تم جمعها في الاستبانة خلال تلك الفترة . وبذلك فإن هذه الدراسة تغطي الفترة لغاية مطلع العام ٢٠٠٤ م .
- (٢) لم تشتمل الدراسة على الشركات أو المستشفيات أو مستودعات الأدوية التي أنشئت وزاولت أعمالها بعد مطلع العام ٢٠٠٤ م .

(٣) استثناء ١٩ شركة صغيرة من العينة مجموع عاملها (٦٦ عاملاً) ، حيث يعمل في كل منها اقل من ٧ عمال . وذلك لأن بناء فرق العمل يشكل لبنة أساسية في تطبيق استراتيجية التمكين ، ولا يُتوقع أن تُفعل هذه الشركات فرق العمل بسبب قلة عدد العاملين فيها مما يجعلها وحدات غير صالحة للتحليل .

(٤) استثناء شركتين كبيرتين مجموع عاملها (١٥٢٢ عاملاً) لأنهما متخصصتان بإنتاج الأدوية البشرية ، في حين تشكل المنتجات قيد الدراسة منتجات ثانوية .

(٥) تم استثناء ثمانية مستشفيات من أصل ٤٣ مستشفى ، وهي :
المدينة الطبية والمستشفيات التابعة لها وعددها خمسة ، لأن الباحث لا يتوقع الحصول على المعلومات اللازمة وذلك بسبب السرية التي تُحاط بها المؤسسات العسكرية . كما تم استثناء المركز الوطني لتأهيل المدمنين ومركز الأمل ومركز الحسين للسرطان وذلك نظراً لطبيعتها الخاصة .

(٦) اقتصر البحث على دراسة وتحليل أثر العوامل المتعلقة بالعنصر البشري على القدرة التنافسية لشركات مجتمع الدراسة . فبالرغم من أن الشركة تشكل نظاماً كلياً متكاملًا وأن كل ما فيها وكل ما تقوم به من نشاطات يؤثر على قدرتها التنافسية ، إلا أن الباحث تناول دراسة الجانب الأهم وهو العنصر البشري محاولاً بذلك تحديد السبل التي تؤدي إلى تمكينه من خلال تفحص عناصر التمكين التي حددها في دراسته .

(٧) اقتصر البحث على دراسة القدرة التنافسية لمنتجات شركات مجتمع الدراسة في السوق المحلي فقط ، وذلك من خلال مقارنتها بالمنتجات الأجنبية المتداولة في السوق الأردني .

(٨) اقتصرت أسئلة الاستبانة التي وزعت على شركات العينة على عناصر التمكين فقط ، ولم تتطرق هذه الأسئلة إلى عناصر القدرة التنافسية خوفاً من أن يتعاطف العاملون مع شركاتهم مما يؤدي إلى تضخيم قدرتها التنافسية . وقد توجه الباحث بالأسئلة عن القدرة التنافسية إلى رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات ومستودعات الأدوية الذين يتعاملون مباشرة مع منتجات هذه الشركات والمنتجات الأجنبية المنافسة حرصاً منه على تقييم القدرة التنافسية بدرجة أعلى من الموضوعية .

- ٩) تمت مقارنة إجابات المديرين والعاملين فيما يتعلق بعناصر التمكين للتعرف على مدى التشابه فيها ، لأن التباين الدال إحصائياً في الإجابات يشكك في مصداقية تطبيق هذه العناصر على أرض الواقع .
- ١٠) تمت مقارنة إجابات رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات ومستودعات الأدوية فيما يتعلق بعناصر القدرة التنافسية للتعرف على مدى التشابه فيها ، لأن التباين في الإجابات يشكك في مصداقية درجة القدرة التنافسية التي تم حسابها من مجموع إجاباتهم .

تنظيم الدراسة

تتكون الدراسة من خمسة فصول ، وفيما يلي ملخص لمحتوياتها :

الفصل الأول : يمثل مقدمة عامة للبحث تشتمل على تمهيد يلقي الضوء على البحث بشكل مختصر . ويبين طبيعة المشكلة وعناصرها وأهداف الدراسة وأهميتها . كما يبين هذا الفصل حدود الدراسة وفرضياتها وتنظيمها .

الفصل الثاني : يمثل الإطار النظري والدراسات ذات الصلة . ويتعرض لتعريفات التمكين وأدبياته ووسائله والدراسات السابقة ذات الصلة . كما ويتعرض الفصل لتعريفات القدرة التنافسية ووسائلها والدراسات السابقة ذات الصلة . ويبين الفصل كيف تم التوصل إلى تحديد عناصر كل من التمكين والقدرة التنافسية .

الفصل الثالث: يمثل الطريقة والإجراءات ويشتمل على :

- ١) مجتمع الدراسة والعينة وطريقة اختيارها .
- ٢) وسائل جمع البيانات ومؤشرات صدق الاستبانة ودرجة ثباتها .
- ٣) إجراءات الدراسة وخطواتها وأساليب تحليل البيانات .
- ٤) الصعوبات التي واجهتها الدراسة .
- ٥) تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية وكيفية الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها .

الفصل الرابع : يمثل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال اختبار الفرضيات والإجابة المباشرة على أسئلة الدراسة .

الفصل الخامس والأخير : يمثل مناقشة النتائج والتوصيات ، ويتضمن تفسير النتائج والإشارة إلى الدراسات السابقة من حيث انفاقها أو اختلافها مع الدراسة الحالية . كما ويتضمن تحليلاً متعمقاً لنتائج الدراسة ، ويقدم في ضوء ذلك التوصيات المناسبة .

الفصل الثاني :

الإطار النظري والدراسات ذات الصلة

١١-١ تمهيد

١٢-١ مفهوم التمكين

١-٢-٢ التمكين في اللغة العربية

٢-٢-٢ التمكين في التراث الإسلامي

٣-٢-٢ التمكين في اللغة الإنجليزية

٤-٢-٢ التمكين في الأدب الإداري المعاصر

٥-٢-٢ موجبات التمكين

٦-٢-٢ علاقة التمكين بالتحفيز

٧-٢-٢ علاقة التمكين بإعادة هندسة العمليات

٨-٢-٢ علاقة التمكين بإدارة الجودة الشاملة

٩-٢-٢ أساليب التمكين

١٠-٢-٢ مجالات التمكين

١١-٢-٢ عناصر التمكين

١٣-١ القدرة التنافسية

١-١٣-١ المفهوم

٢-١٣-١ سياسات القدرة التنافسية

١٤-١٣-١

تمهيد

ظهرت الإدارة كعلم مستقل له قواعده وأصوله مع بدايات القرن العشرين المنصرم . وقد رسخت الإدارة العلمية آنذاك الجانب المادي للإدارة والمتمثل بتحسين وتطوير إنتاجية منشآت الأعمال . وقد اقتصرَت مهمة المدراء آنذاك على تحديد المهام المتخصصة للوظيفة وتقديم الحوافز المادية للعاملين لتعظيم إنتاجية المنظمة (مخامرة وآخرون ، ٢٠٠٢، ص ص: ١٢-١٩).

وفي بداية الثلاثينات من القرن العشرين ، أثبتت تجارب هوثورن أهمية الحوافز المعنوية في تحقيق رضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم . ومنذ ذلك الحين ، انصبت جهود الباحثين والمختصين على تطوير مداخل إدارية كفؤة لإدارة المورد البشري وتحفيزه للعمل وفقاً لمقتضيات العصر ومتطلبات المرحلة . وقد اتصفت المداخل الإدارية بالشمولية والتكامل منذ بداية الستينيات بعد ظهور نظرية النظم إلى حيز الوجود (مخامرة وآخرون ، ٢٠٠٢، ص ص: ٥٣-٥٧) .

وقد أجمعت تلك المداخل الإدارية على ضرورة تعزيز دور العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل لما لذلك من أهمية في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (Ghoshal & Bartlett, 1997, pp: 192-212) .

وفي ظل ظاهرة العولمة التي تمخضت عن النظام الرأسمالي ، انفتحت الأسواق العالمية على بعضها واحتدمت المنافسة فيها ، وارتسمت معالم التوجه الحديث في كثير من الدراسات لتقييم كفاءة الإستراتيجيات الإدارية بناءً على مدى مساهمتها في تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال ، باعتبارها تمثل النتيجة الملموسة لكفاءة الإدارة في حشد جهود العاملين لنيل رضا العملاء واستمالتهم للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة . وهكذا بدأ مدخل التمكين يأخذ مكانته كركيزة أساسية لبقاء منظمة اليوم وصمودها واستمراريتها (خطاب ، ٢٠٠١) .

ومن ناحية نُظْمِيَّة ، يخضع التمكين في قدرته على إطلاق طاقات الأفراد الإبداعية وتعزيز القدرة التنافسية لاعتبارات تنظيمية تتعلق بهيكل الشركة وأساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة (Ford & Fottler, 1995, 471) .

مفهوم التمكين

١-٢-٢ التمكين في اللغة العربية

تنزل القرآن الكريم على رسول الله ﷺ باللغة العربية، مما ساعد على حفظها وإكسابها صفة الديمومة والتفرد.

وقد ورد التمكين في القرآن الكريم في ست عشرة آية جاءت في اثنتي عشرة سورة، وبخمس ألفاظ هي: (مَكَّنَاهُمْ : مَكَّنَاكُمْ : مَكَّنَا : أَمَكَّنَ مِنْهُمْ : مَكَّنِي : مَكَّنِي : يَمَكِّنُ : مُكِّنَنَّ) . والجدول التالي يبين مواقع آيات التمكين في القرآن الكريم ، ومواقع تفسيرها في تفسير (الطبري ، ٢٠٠١) :

جدول (١-٢) آيات التمكين في القرآن الكريم

رقم السورة	اسم السورة	رقم الآية	لفظ التمكين	موقع تفسير الآية في (الطبري، ٢٠٠١)
٦	الأنعام	٦	مَكَّنَاهُمْ	ج ٧ ، ص ١٧٥
٧	الأعراف	١٠	مَكَّنَاكُمْ	ج ٨ ، ص ١٤٨
٨	الأنفال	٧١	أَمَكَّنَ مِنْهُمْ	ج ١٠ ، ص ٥٩
١٢	يوسف	٢١	مَكَّنَا	ج ١٢ ، ص ٢٠٩
		٥٤	مَكَّنِي	ج ١٣ ، ص ٨
		٥٦	مَكَّنَا	ج ١٣ ، ص ١٠
١٨	الكهف	٨٤	مَكَّنَا	ج ١٦ ، ص ١٤
		٩٥	مَكَّنِي	ج ١٦ ، ص ٢٩
٢٢	الحج	٤١	مَكَّنَاهُمْ	ج ١٧ ، ص ٢١٠
٢٣	المؤمنين	١٣	مَكَّنِي	ج ١٨ ، ص ١٤
٢٤	النور	٥٥	يَمَكِّنَنَّ	ج ١٨ ، ص ٢٤
٢٨	القصص	٦	مَكَّنَنَّ	ج ٢٠ ، ص ٢٥
		٥٧	مَكَّنَنَّ	ج ٢٠ ، ص ١٠٩
٤٦	الأحقاف	٢٦	مَكَّنَاهُمْ ، مَكَّنَاكُمْ	ج ٢٦ ، ص ٢٥
٧٧	المرسلات	٢١	مَكَّنِي	ج ٢٦ ، ص ٢٧٩
٨١	التكوير	٢٠	مَكَّنِي	ج ٣٠ ، ص ١٠٠

وفيما يلي تفسير بعض الآيات السابقة التي تشتمل على الألفاظ الخمس للتمكين :

(١) الآية رقم ٧١ من سورة الأنفال رقم ٨ :

وَإِنْ يُرِيدُوا خِيَانَتَكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ
حَكِيمٌ ﴿٧١﴾

المقصود بالآية الكريمة هم أسرى معركة بدر . فقد خانوا الله من قَبْلُ بكفرهم . وفي معركة بدر أمكن الله المؤمنين منهم وأوقعهم في الأسر . ومع ذلك أرادوا خيانة الرسول صلى الله عليه وسلم فأظهروا له من القول خلاف ما في نفوسهم ، ففضحهم الله في هذه الآية (الطبري ، ٢٠٠١ ، ج ١٠ ، ص ٥٩) .
ويلاحظ أن حرف الجر (من) وضمير الغائب (هم) العائد على المشركين عندما افتننا باللفظ ، انتفى التمكين عنهم فوقعوا في الأسر وصار أمرهم بيد غيرهم من المؤمنين .

(٢) الآية رقم ٢١ من سورة يوسف رقم ١٢ :

وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَىٰ أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ
نَتَّخِذَهُ وَلَدًا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِن تَأْوِيلِ
الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٢١﴾

أي صيرناه إلى الكرامة والمنزلة الرفيعة عند عزيز مصر (حاكمها) ، ثم جعله العزيز على خزائن مصر ،
وعلمه الله تفسير الأحلام . (الطبري ٢٠٠١ ، ج ١٢ ، ص ٢٠٩) .

والآية ٥٤ في نفس السورة :

وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُتُونِي بِهِ ۖ أَسْتَخْلِصُ لِنَفْسِي ۖ فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ
لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴿٥٤﴾

يقال إن عزيز مصر هو الوليد بن الريان إذ قال لسيدنا يوسف عليه السلام : تستطيع عمل ما تريد ، أو تلبية ما عرض لك من حاجة قبلنا (الطبري، ٢٠٠١، ج١٣، ص٨) .

٣) الآية رقم ٨٤ من سورة الكهف رقم ١٨ :

إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَءَاتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا ﴿٨٤﴾

أي وطأ الله الأرض لذي القرنين وآتاه العلم بكل الأشياء وبكل ما يتسبب فيها . (الطبري، ٢٠٠١، ج١٦، ص١٤)

والآية ٩٥ من نفس السورة :

قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا

﴿٩٥﴾

أي أن العلم والقوة التي أمد الله بهما ذا القرنين خيرٌ من الأجر الذي عرضه عليه القوم بدون أن يطلبه منهم ، وإنما طلب منهم أن يعينوه بصناعٍ يحسنون البناء والعمل (الطبري، ٢٠٠١، ج١٦، ص٢٩) .

٤) الآية رقم ٥٧ من سورة القصص رقم ٢٨ :

وَقَالُوا إِن نَّتَّبِعِ الْهُدَىٰ مَعَكَ نَتَّخِطُفُ مِنْ أَرْضِنَا أَوْ لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا
عَامِنًا يُجِئِي إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ رِّزْقًا مِّن لَّدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا
يَعْلَمُونَ ﴿٥٧﴾

أي أو لم نوطئ لهم بلداً حرمنا على الناس سفك الدماء فيه ، ومنعناهم من أن يتناولوا سكانه فيه بسوء ، وأمنا على أهله أن يصيبهم بها غارة أو قتل أو سباء . وفي هذا رد على المشركين الذين قالوا للرسول عليه الصلاة والسلام (إن نتبع الهدى معك نتخطف من أرضنا) (الطبري، ٢٠٠١، ج٢٠، ص١٠٩) .

وبعد استعراض تفسير الآيات الكريمة التي تضمنت الفاظ التمكين الخمسة ، يُورد الباحث الملاحظات

التالية :

(١) التمكين في الأرض يعني تهيئة سبل العيش ووسائل الأمن والاستقرار فيها . وهذا ينطبق على الأماكن أيضاً لأنها جزء من الأرض .

(٢) التمكين من الله للأفراد يعني إمدادهم بالعلم والقوة والقدرة للقيام بعمل ما .

(٣) التمكين من الرئيس للفرد يعني علو مرتبة الفرد عنده ، ومنحة الصلاحيات لتلبية حاجاته وتنفيذ قراراته في المهام الموكلة إليه كالتجارية والمالية وغيرها .

(٤) أطلق القرآن الكريم على الفرد المُمكن لفظ (مكن) . كما أطلق نفس اللفظ على المكان المهيأ للعيش الذي تتوافر فيه مقومات الاستقرار والأمن . وإقتداءً بالقرآن الكريم ، سيستخدم الباحث لفظ (مكن) لنعته العامل المُمكن ولفظ (مكنة) لنعته بيئة العمل المُعدة بشكل مناسب يُساعد العامل المكين على القيام بمهامه بكفاءة .

(٥) لدى الفرد المكين علم بطبيعة الأشياء والمهام التي يقوم بها ، ويتمتع بدرجة كافية من القوة والأمانة والقدرة على القيام بتلك المهام .

وفي معجم لسان العرب ، المَكْنَةُ بمعنى التمكين . فيقال فلان ذو مَكْنَةٍ عند السلطان أي ذو مَمَكْنٍ . ومَكْنٌ عند فلان أي ذو منزلة وجمعها مَكْنَاءٌ . والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء (ابن منظور ، ج ١٧ ، ص ٣٠١) . ويرى الباحث إلى أن هذا المعنى مطابق لمعنى الفرد المكين في القرآن الكريم .

٢-٢-٢ التمكين في التراث الإسلامي :

ممارسة التمكين كسلوك إداري عملية قديمة . وقد بين القرآن الكريم كيف كان سيدنا يوسف عليه

السلام مكيناً عند عزيز مصر الذي منحه صلاحيات تجارية ومالية واسعة .

وفي الحديث النبوي الشريف يقول الرسول عليه الصلاة والسلام : " المؤمنون تتكافأ دماؤهم وهم يد

على من سواهم ، ويسعى بذمتهم أدناهم " . والمراد من الجملة " ويسعى بذمتهم أدناهم " هو أن أقلهم

منزلة يستطيع أن يقطع عهداً يلزم البقية بتنفيذه (السيوطي ، ج ٨ ، ص ١٩) .

ويرى الباحث أن هذا تفويض صريح للمؤمن يخوله صلاحية التصرف فيما يتوافق مع كتاب الله وسنة نبيه ويكون فيه مصلحة عامة للمؤمنين .

وفي الحديث النبوي الشريف : أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لَمَّا أَرَادَ أَنْ يَبْعَثَ مُعَاذَ بْنَ جَبَلٍ إِلَى الْيَمَنِ، قَالَ كَيْفَ تَقْضِي ، قَالَ: أَقْضِي مِمَّا فِي كِتَابِ اللَّهِ ، قَالَ: فَإِنْ لَمْ يَكُنْ فِي كِتَابِ اللَّهِ ، قَالَ: فَبِسُنَّةِ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، قَالَ: فَإِنْ لَمْ يَكُنْ فِي سُنَّةِ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: أُجْتَهِدُ رَأْيِي، فَقَالَ الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي وَفَّقَ رَسُولَ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ (المالكي ، ١٩٩٥ ، ج ٦ ، ص ٦٨) . ويقول الرسول عليه الصلاة والسلام : أعلم أمتي بالحلال والحرام معاذ (العسقلاني ، ج ٧ ، ص ص : ١٢٥-١٢٦) .

وتأتي شهادة الرسول عليه الصلاة والسلام لمعاذ بن جبل لأنه أثبت من خلال خبراته العملية قدرته على الاجتهاد واستنباط الأحكام الفقهية والقضائية من الكتاب والسنة كمرجعية أساسية لاجتهاد المسلم وسلوكه

وتتمثل المرجعية الاجتهادية والسلوكية لغير المسلم بتعاليم دينه وثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده والأنظمة المعمول بها في مكان عمله . وتلتقي الأديان والثقافات جميعها عند قواسم ثقافية وأخلاقية مشتركة كالصدق والأمانة والالتزام بالتعليمات والإخلاص في العمل وغيرها الكثير، مما يضيف عليها صفة العالمية . ويقول (أبو شيخة و عبدالله ، ص ٢٩) :

وحين تُنعت القيم بالإسلامية فإن ذلك يجعل هذا المصطلح قاصراً على القيم الإنسانية التي ترقى بالإنسان وتساعد على تقدمه . فالبشرية على مر تاريخها لم تعرف ديناً كانت دعوته على أساس من القيم كالدين الإسلامي ، كما لم يعرف التاريخ حضارة جسدت القيم الإنسانية كالحضارة الإسلامية . إن واجب الاجتهاد يقع على عاتق العلماء المؤهلين له . وقد أطلق الشافعي على طرائق الاجتهاد وأسبابه مسمى آله وهو بذلك يشبه العلم بالصنعة (العوا ، ٢٠٠٢ ، ص ١٥٥) .

ويرى الباحث أن العاملين في الشركات قادرون على ابتكار أساليب إدارية وطرائق عمل جديدة أكثر فاعلية عندما يحتكمون إلى ثوابت ثقافية مشتركة ويمتلكون المعلومات والمهارات اللازمة لذلك .

التمكين في اللغة الإنجليزية يعني منح سلطة رسمية أو قوة قانونية . وقد ورد المعنى في معجم (Webster's Dictionary, 1976, p744) بهذا النص :

“to give official authority to : delegate legal power to :”

ويرى الباحث بأن الشخص الذي يمنح السلطة يصبح مكيناً بنفس الدلالة التي أشارت إليها اللغة العربية

٤-٢-٢ التمكين في الأدب الإداري المعاصر :

وفي الأدب الإداري المعاصر ، استخدم التمكين كمدخل إداري منذ بداية العقد الأخير من القرن العشرين الماضي . وبالرغم من كثرة الأبحاث التي تهدف لوضع التمكين في إطار مفاهيمي موحد قابل للتطبيق العملي ، إلا أننا نجد تبايناً في مدخلات التمكين ومخرجاته بين فئة المؤيدين يعود سببه إلى تباين البيئات والثقافات والمستويات التعليمية والخبرات العملية لهذه الفئة (خطاب ، ٢٠٠١) .

أما (العبيديين ، ٢٠٠٤ ، ص ٦) فتعزو التباين في ذلك إلى اختلاف المعيار الذي يتم اعتماده لتحديد مفهوم التمكين ، وذكرت ثلاثة معايير :

(١) معيار العملية الإدارية : ينظر مستخدمو هذا المعيار للتمكين على أنه عملية إدارية تتضمن مدخلاتها تفويض العاملين صلاحيات اتخاذ القرار وتهيئة الظروف المواتية لتطبيق تلك القرارات ، ويكون العاملون المكناء القادرون على تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف بفاعلية نتاجاً لهذه العملية .

(٢) معيار الهدفية : تمثل عملية التمكين في هذا المعيار المدخلات ، في حين يشكل العاملون القادرون على إرضاء المستهلكين نتاجاً لهذه العملية . وقد أخذت الدراسة الحالية بهذا المعيار ، حيث يشكل التمكين المتغير المستقل ، وتشكل قدرة الشركة التنافسية المتغير التابع والتي تتزايد كلما تزايد رضا المستهلكين عن جودة المنتج ، وسعره ، ومرونة الاستجابة لطلباتهم ، والمعاملة الحسنة التي يتلقونها من الموزعين و مندوبي المبيعات .

(٣) معيار القيمة : تتمثل المدخلات في هذا المعيار بمنح العاملين حرية التصرف وتوفير بيئة عمل مساندة لهم ، وقيادة ملتزمة تشاركهم في المعلومات واتخاذ القرار . ويمثل شعور العاملين بالتمكين النفسي مخرجات هذه العملية (المتغير التابع) ، مما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء . ويرى الباحث بأن هذا المعيار يقرب بين مفهوم التمكين ومفهوم التحفيز .

وفي ما يلي استعراض لبعض تعريفات التمكين التي وردت في الأدب الإداري المعاصر :
فقد عرفه (Moorhead & Griffin, 2001, p. 177) على أنه تخويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم ، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه ، وحل المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف .
وأما (Cook & Hunsaker, 2001, p. 258) فقد عرفاه على أنه تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم ، مما يقوي عندهم روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى .

ويرى (Pride & Kapoor, 1999, p. 238) بأنه : إسناد الصلاحيات المتعلقة بالعمل للعاملين أنفسهم وزيادة مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.

وفي إحدى الدراسات التي أجريت على مجموعة من المديرين والعمال الأمريكيين ، طلب (Quinn & Spreitzer, 1997, P. 41) تقديم تعريف للتمكين ، ثم قاما بتصنيف هذه التعريفات إلى ست فئات هي :

- (١) تفويض الصلاحيات للمرؤوسين للقيام بمهام عملهم دون الرجوع للرؤساء .
- (٢) تحديد المهام للمرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتنفيذها بدون إشراف الرؤساء المباشر عليهم .
- (٣) تشجيع العاملين على المبادرة والمخاطرة لمواجهة المواقف الجديدة .
- (٤) إحساس العاملين بتأثيرهم في مجريات الأمور، وأنهم قادرون على التغيير والمشاركة .
- (٥) إحساس العاملين بالولاء والانتماء لفريق عمل يجمعهم على التعاون والتضامن .
- (٦) إدارة العاملين لأنفسهم وتطوعهم في تنفيذ المهام .

ويعرف (Conger & Kanungo, 1988, PP: 471-482) التمكين على أنه منح العاملين القوة الكافية لممارسة السيطرة والافتقار في اتخاذ القرارات .

كما عرفه (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2000, p. 319) على أنه منح العاملين القوة التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات وتنفيذها .

ويبين (Murrell & Meredith, 2000, pp: 2-3) أن التمكين يشكّل ممارسات يومية تتيح للموظفين اتخاذ القرارات التي ينتج عنها اكتشاف وتعلم وفهم مستمر للعاملين.

ويرى الباحث الحالي أن التعريفات السابقة تتضمن عناصر تمكينية تتعلق بالتنظيم كالمشاركة في القوة وخلق الجرأة في المبادرة وحل المشاكل ، وتشكيل فرق العمل، وتفعيل نظام الاتصال،

ومرونة الهيكل التنظيمي . وهذا يساعد حسب رأي (Kirkman & Rosen, 1999, pp: 58-75) على خلق رؤيا مشتركة لدى العاملين ويغرس في نفوسهم الفخر والاعتزاز والثقة بالنفس ، ويحفزهم على تحمل المسؤولية لتحقيق أهداف الشركة .

ويلاحظ من التعريفات السابقة بأن التمكين يرتبط بعملية اتخاذ القرار ، ويعتمد في حجمه وطبيعته على النموذج المتبع لاتخاذ القرار في الشركة . وهناك نموذجان رئيسيان لاتخاذ القرار هما :
أولاً) النموذج الكلاسيكي : ويبين ما الذي يتوجب على متخذ القرار أن يقوم به في حال توفر المعلومات عن البدائل المتاحة . ويرى (March, 1994, PP: 2-1) بأنه أسلوب معياري أو إرشادي أو عقلائي لاتخاذ القرار يفيد في حل المشاكل الروتينية المتكررة .
ثانياً) النموذج السلوكي أو العقلانية المحدودة : ويستخدم عند عدم توفر المعلومات الكافية عن المشكلة وعن البدائل المتاحة والنتائج المتوقعة . ويرى (إسماعيل، ١٩٨٨، ص ١٢) بأن هذا النموذج يركز على ما يفعله متخذ القرار الذي يضطر لاختيار أول حل يتبين له أنه مرضٍ .،

ويقسّم (Daft & Noe, 2001, PP: 349-350) القرارات حسب كفاية المعلومات المتوفرة عن البيئة إلى الفئات التالية :

- أ) القرارات في حالة التأكد ، حيث تكون المعلومات متوفرة وكافية .
- ب) القرارات في حالة المخاطرة ، حيث تكون الأهداف والنتائج متوقعة وتخضع للحظ أحياناً .
- ج) القرارات في حالة عدم التأكد ، وتكون الأهداف معروفة والنتائج غير معروفة .
- د) القرارات في حالة الغموض ، وتكون الأهداف والنتائج غير معروفة .

ويشير (Schermehorn, Hunt, & Osborn, 2000, pp: 27-29) إلى أن أداء الشركات التي تمكّن العاملين فيها يأتي متميزاً ، ويصفها بالخصائص التالية :

- ١) زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات (٢) استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة .
- ٣) توظيف تكنولوجيا الإنتاج في مجال استخدام الموارد والمعرفة التقنية والمعدات والأدوات

بشكل متكامل ٤) تشجيع التعلم المؤسسي ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المنظمة .
٥) الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين .

ويبين (Murrell & Meredith, 2000) بأن التمكين يتعلق بالقوة التنظيمية التي تتضمن ثلاثة مستويات : تشاطر القوة ، وخلقها ، وتوزيعها بطريقة مثلى . ويتضمن المستوى الأول تفويض القوة أو إعطائها ، بمعنى أن قوة الآخذ أو المفوض له تزيد وقوة المُعطي أو المفوض تقل بنفس المقدار (خاسر/رابح) . ويتضمن المستوى الثاني خلق قوة جديدة عن طريق التشارك في المعلومات والسلطات والمسؤوليات ، وتكون النتيجة أن قوة الطرفين تزيد بنفس المقدار مما يشكل مكسباً لكل منهما (رابح/رابح) . ويؤكد المستوى الثالث والأخير على أن الطرفين المتشاركين في المعلومة يتأثران إيجابياً ببعضهما البعض ، ويؤثران إيجابياً على الآخرين (رابح/رابح/تشارك) .

ويرى الباحث الحالي بأن السؤال الأهم هو ذلك الذي يتعلق بالجانب السلوكي للفرد : أي هل يلتزم الفرد بتحقيق هذه القيم والمبادئ الإنسانية في سلوكه وتصرفاته ؟
ويقول (Welch,1993, pp: 86-93) بهذا الصدد : إن على المدير أن لا يكتفي بذكر التمكين (talk the talk) للمرؤوسين ، بل عليه أن يترجم القول إلى عمل (walk the talk) .

٥-٢-٢ موجبات التمكين :

يلقى التمكين في الوقت الحالي قبولاً من قِبَل كل من العاملين والمديرين ، وذلك نظراً لأهميته للفرد وللمنظمة . فالعاملون يستحسنون التمكين نظراً للأسباب التالية :

- ١) تنامي رغبة المديرين لتفويض مرؤوسيهـم بعضاً من صلاحياتهم نظراً لعدم كفاية وقتهم للقيام بكافة الأعمال المطلوبة منهم ، فهم يثقون بقدرات العاملين وخاصةً عندما يتمتعون بمستوى عالي من التعليم والثقافة المشتركة والمهارات الفنية (French and Wendell,1990. p.18) .
- ٢) تنامي رغبة العاملين في الاستقلالية واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم ، وخاصةً مع ازدياد ثقتهم بمهاراتهم وقدراتهم في استخدام التكنولوجيا المتقدمة (العميان ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٨٢) .

٣) تزايد قدرات العامل على الابتكار . ويبيّن (Ghoshal, and Bartlett, 1997, pp 6-10) بأن نجاح مؤسسة اليوم يعزى للعاملين وليس للمدير كما في السابق .

وتظهر أهمية التمكين للمنظمة نظراً للأسباب التالية :

١) التركيز على معيار القدرة التنافسية لقياس أداء المنشآت ضمن معياري الكفاءة والفعالية . ويعرّف (Drucker, 2001, pp: 191-194) الكفاءة على أنها عمل الأشياء بطريقة صحيحة ، ويعرّف الفاعلية على أنها عمل الأشياء الصحيحة .

ويبيّن (الحجي ورفاقه، ١٩٩٧، ج١، ص ٥-٨) بأن معيار القدرة التنافسية يتطلب تحقيق رضى

العملاء عن السلع والخدمات المقدّمة لهم من خلال التطوير المستمر للمنتجات ، وملاءمة الأسعار ، وحل المشاكل التي تعترض العاملين والعملاء.

٢) ضرورة إدارة الوقت واستغلاله بشكل فعال . ويعتبر تفويض العاملين صلاحية اتخاذ القرار أحد أوجه هذا الاستغلال (العطية ، ٢٠٠٣، ص ٣١) .

٣) التزام العاملين بتحقيق الأهداف التي يشتركون بوضعها ، وكفاءتهم في تنفيذ المهام التي يشاركون بتخطيطها (Argyris, 1998).

٤) تغير الفلسفة الهيكلية للشركات : من أسلوب العمل والقرار الفردي إلى فرق العمل والقرار الجماعي ، ومن المركزية إلى اللامركزية ، ومن المنظمة العمودية إلى المنظمة الأفقية (فرنش و جونير ، ٢٠٠٠، ص ٣١) .

٥) ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتسخير الابتكارات التي رافقتها لأداء وظائف المنظمة بكل كفاءة واقتدار (Worren, Ruddle, and Moore, 1999, pp: 273-287) .

ويمكن تلخيص الظروف العالمية التي دفعت نحو استخدام أسلوب التمكين بما يلي :

١) محاولة استغلال الطاقة الإنتاجية القصوى لماكيننة التصنيع في الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية لسد النقص في حاجة الأسواق الاستهلاكية ، وما ترتب على ذلك من حاجة لتدريب العاملين والاحتفاظ بالموهّلين منهم (ريفكن ، ٢٠٠٠، ص ٣٥-٤٠) .

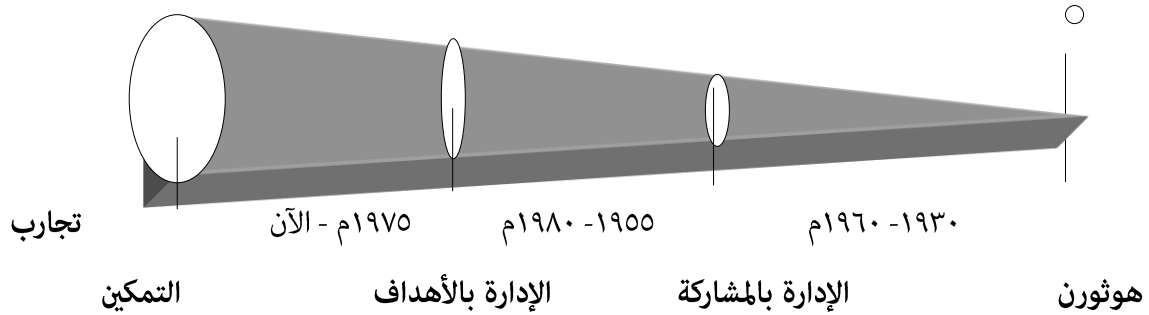
٢) محاولة مُنتجتي الدول النامية للصبود في وجه الشركات متعددة الجنسيات التي غزت الأسواق العالمية لتصريف إنتاجها الزائد ، وما فرضه ذلك من ضغوط على أولئك المنتجين للاستثمار في الموارد البشرية كأسرع وسيلة واكلها تكلفة لتعزيز القدرة التنافسية لمنتجاتهم (بودافيه ، ١٩٩٩ ، ص ص ٢٠-٢٧) .

٣) انتشار ظاهرة العولمة وما تمخضت عنه من اتفاقيات تجارية إقليمية ودولية أدت إلى انفتاح الأسواق أمام التجارة العالمية ، وذوبان الحواجز والحماية الجمركية التي يستند إليها المنتجون في الدول النامية (مجيد ، ٢٠٠٠ ، ص ص : ٩-٢٩) .

والتمكن مدخل إداري موجّه للاستثمار في رأس المال البشري/الفكري . وَيَشْتَرِطُ كل من (Schermerhorn, Hunt, & Osborn,2000, p. 26) تحقيق عائد مقبول على هذا الاستثمار من خلال إحداث التوازن في بيئة العمل والمناخ التنظيمي، وإعادة هيكلة الشركة ، ومراجعة سياساتها وأنظمتها ، والعدالة في توزيع القوة التنظيمية وتشاطرها بما يُضفي على الشركة طابعاً ثقافياً خاصاً يحقق لها التميّز عن المنافسين .

٦-٢-٢ علاقة التمكين بالتحفيز

يُعتبر تمكين العاملين امتداداً للتحفيز ، ويقع كل منهما ضمن المسيرة التطويرية للمنظمات كما هو موضح في الشكل التالي :



شكل (١-٢) مشاركة العاملين في اتخاذ القرار منذ تجارب هوثورن إلى الآن

المصدر : من إعداد الباحث بالاستعانة بـ :

Kirkman, B. L. et al. (1998), *The Challenge in High Performance Work Organization*, Journal of Leadership Studies, Vol. 5, No. 2, pp5-6.

وقد ظهرت عدة فلسفات ونماذج شكلت الأساس لنظريات التحفيز هي :

(أ) نموج التحليل النفسي : يعتمد هذا النموذج على مدرسة التحليل النفسي لـ (Sigmund Freud) ، ويهتم بغرائز الإنسان وعواطفه باعتبارها مثيرات تتحكم بسلوكه (المغربي، ١٩٩٥، ص ص : ٣٦-٣٨) .

(ب) النموذج السلوكي : يقدم هذا النموذج تفسيراً للسلوك البشري على أنه نتاج مثيرات/ منبهات خارجية (الخطيب ، ١٩٨٧، ص ص : ٢٥-٣٦) .

ويعتبره (Newstrom, and Davis, 2002, p.111) الأساس لظهور الكثير من نظريات التحفيز وتطبيق برامجه .

(ج) النموذج العقلاني : أي أن الإنسان يمتلك مستوى ما من العقلانية يمكنه من تحديد أمهات السلوك التي تشبع أكبر درجة ممكنة من أهدافه بما يتناسب مع إمكانياته وقدراته . ويعتبره (اللوزي ، ١٩٩٩، ص ص : ٦١-٦٩) بمثابة الأساس لتطوير النموذج العقلاني (الكلاسيكي) في اتخاذ القرار .

(د) النموذج الوجودي : يبين النموذج بأن الإنسان يبحث عن معنى لوجوده في بيئته، ويحاول باستمرار التكيف معها . ويبين (الحناوي ، ١٩٧٤ ، ص ١٥٢) مساهمة هذا النموذج في تطوير أساليب إعادة تصميم العمل ونماذج الهيكل التنظيمي المرنة .

(هـ) نموذج الجشتالت : الجشتالت كلمة ألمانية تعني الهيئة أو الشكل . ويذكر (جواد، ٢٠٠٠، ص ٥٦) بأن الفرد يحاول ترتيب العلاقات في موقف معين لكي تأتي منسجمة مع إدراكه لكلية ذلك الموقف ، وليبدو سلوكه كلاً مرتباً ومرتناً من التصرفات .

ومن أهم نظريات التحفيز التي اعتمدت على هذه النماذج ما يلي :

(١) نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory) :

تفسر هذه النظرية السلوك الإنساني بشكل واضح . ويبين (Bandura, 1977) بأن التقليد مغروس في وجدان الفرد ويشكل أساساً تعليمياً فطرياً قد يشكّل دافعاً داخلياً أو خارجياً للسلوك . وذكر (Argyris, 1998) مصدرين للتمكين : الأول نفسي داخلي يخلق دافعاً قوياً للإنجاز ينشأ عن التزام الفرد بتحقيق الأهداف التي شارك بصياغتها . والثاني خارجي يخلق حافزاً ضعيفاً للإنجاز سببه أن الإدارة هي التي تحدد الأهداف والمهام وإجراءات العمل والجدول الزمني .

(٢) نظريات الحاجات :

تُؤدُّ رغبة الإنسان في إشباع حاجاته دافعاً داخلياً عنده للسلوك . وتؤكد نظريات الحاجات على ضرورة إشباع حاجات الفرد من قبل الإدارة ، وتعتبر ذلك بمثابة حافز خارجي للفرد ، بينما يؤكد مدخل التمكين منح الفرد الحرية في التخطيط لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه جنباً إلى جنب مع تحقيق أهداف الشركة . ويبين (Moorhead, & Griffin , 2001, p. 121) بأنه كلما ارتفع مستوى الحاجة التي يسعى الفرد لتحقيقها ، كلما لزمه مستوى أعلى من التمكين كي يستطيع تحقيق حاجته .

وتشكل الحاجة للقوة والسلطة عند (McClelland & Boyatzis, 1982, pp: 737-743) حاجةً رئيسية بجانب الحاجة للإنجاز والحاجة للانتماء . ويؤكد كل من (الرشيد وأبو دولة ، ٢٠٠٢ ، ص ٤٨) على وجود عوائق ثقافية تعترض سبيل المرأة الأردنية لتحقيق حاجتها في الوصول إلى مناصب قيادية متقدمة .

(٣) نظرية المساواة (Equity Theory : J. Stacy Adams)

يشكل تحقيق المساواة والعدالة حاجةً ملحة لكل من العاملين والمديرين . ويؤدي غياب العدالة بين العاملين إلى شعورهم بالتوتر النفسي ، وانخفاض الإنتاجية ، والإضرار بالتزام الموظفين وثقتهم برؤسائهم ، و زعزعة نظام القيم بكامله (Greenberg, 1990, pp: 561-568) .

(٤) نظرية التوقعات (Expectancy Theory : Victor Harold Vroom)

يؤكد (Pinder, 1987, pp: 69-89) على أن النظرية تزود المديرين بأدوات مناسبة لتمكين مرؤوسيهم تتمثل فيما يلي : توضيح أهداف المهمة وإجراءاتها ، وتوفير الأدوات والمعدات اللازمة لإنجازها ؛ تدريب الأفراد وإعدادهم وتهيئة سبل التعلم أمامهم في جو يسوده التعاون والثقة مما يؤدي إلى زيادة توقعات الأفراد بقدرتهم على الإنجاز .

(٥) القيادة بالمشاركة (Participative leadership) :

أكد الكثير من النماذج الإدارية على أهمية هذه القيادة في تحفيز العاملين، وحل المشاكل ، وتقييم النتائج وتحديد الاحتياجات التدريبية واقتراح مجالات التطوير والتحسين :

(Herbert, & Gullet, 1976) ، (Tannenbaum , & Schmidt , 1973, 162-180) ،

ويُعتبر (Machintosh, 1980) الإدارة بالاستثناء نموذجاً متطوراً للإدارة بالمشاركة ، إذ يُنظر إلى مشاركة العاملين على أنها الأصل، ويُستثنى من ذلك مشاكل العمل التي تحتاج إلى تدخل المديرين للمساعدة في حلها .

(٦) الإدارة بالأهداف (Management By Objective : MBO) :

أرسى عالم الإدارة المشهور (Peter Drucker) دعائم هذه الإدارة في كتابه (The Practice of Management) الصادر عام ١٩٥٤ . وتستند فلسفة الإدارة بالأهداف إلى المرتكزات التالية (عبد الوهاب ، ١٩٨٤ ، ص ص ٢٧-٢٩) :

(١) أهمية العنصر البشري في منظمات الأعمال ، لذا يتوجب منح العاملين الثقة في التعلم واكتساب المهارات والإبداع .

(٢) مساعدة العاملين في الموازنة بين أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة بعامه .

(٣) مساعدة العاملين في تحديد أفضل السبل لتحقيق الأهداف في ضوء الإمكانيات المتاحة .

(٤) خلق جو من التعاون والعمل الجماعي وتنمية روح الفريق .

(٧) نظرية العاملين (Two-Factor Theory) :

قسّم (Herzberg, 1987, pp: 109-120) العوامل التي خضعت للدراسة إلى فئتين : الأولى تُسمى عوامل الصحة (Hygiene Factors) وتتكون من مجموعة العناصر التي تتعلق بمحيط العمل كالرواتب والأمن الوظيفي ، وسياسات الشركة وإدارتها ، وطبيعة الإشراف ، وظروف وعلاقات العمل . وتبين لهيرزبرغ بأن عدم توفر عوامل الصحة هذه يؤدي إلى عدم رضا الفرد الذي يصعب عندئذ تحفيزه .

أما إذا توفرت هذه العوامل فإنها تمنع عدم رضا الفرد ، وعندها يسهل تحفيزه بأي حافز مناسب من عناصر الفئة الثانية التي أسماها هيرزبرغ (Motivators) والتي تتعلق بمحتوى العمل وتتضمن: الإنجاز والإشادة به ، زيادة المسؤولية، والتقدم والنمو الوظيفي .

وأشار (Hodge & Anthony, 1988, p 26) إلى مساهمة النظرية في لفت الأنظار إلى ديناميكية عملية الحفز ، وشكلت الخطوة الأولى نحو الشمولية في بحوث التحفيز ، ونهبت إلى أهمية تغيير المحتوى الوظيفي وإعادة تصميم الأعمال كأسلوب تحفيزي فعال .

ويؤيد الباحث الحالي وجهة نظر Hodge & Anthony ، ويرى بأنه لا يمكن تحقيق أهداف التمكين المرجوة إذا لم يكن العاملين مُحَفَّزِينَ للعمل .

(أ) نماذج إعادة تصميم العمل (Models of Job Redesign)

بدأ استخدام هذه النماذج في منتصف الستينات من القرن العشرين ، ومن أشهرها :

(أ) نموذج توسيع العمل (Job Enlargement) : ويتضمن النموذج إضافة مهام جديدة للوظيفة من نفس مستوى المهام التي يؤديها العامل أصلاً ، ويساعد في القضاء على الروتين والملل لدى العاملين (Campion & McClelland, 1993, 339-351).

(ب) نموذج تدوير العمل (Job Rotation) : عن طريق قيام العاملين بأعمال مختلفة في أوقات مختلفة ، مما يتيح لهم ممارسة مهام وظيفية متعددة . ويُطلق عليه حالياً مسمى التدريب المتداخل (Cross-Training).

ويؤكد (Guzzu, Jette, & Katzel, 1995, pp: 275-292) على نجاعة هذا الأسلوب في تعليم

العاملين وزيادة مهاراتهم وقدراتهم على القيام بأعمال مختلفة ، بالرغم من تكلفته المرتفعة .

(ج) نموذج إغناء العمل (Job enrichment) : يعتبر توسعاً عمودياً في العمل ، ويتم بموجبه زيادة مسؤوليات العامل في التخطيط والتنفيذ والرقابة على عمله . كما يعتبره (Vecchio,1980, 305-325) بمثابة الأساس الحقيقي لتمكين العاملين في اتخاذ القرارات .

وأشار (Walton, 1985, pp: 77- 94) إلى أن الثورة التكنولوجية في مجال الاتصالات والمعلوماتية أكسبت النموذج أهمية خاصة أدت إلى تطور الهيكل التقني- الاجتماعي وظهور أنماط جديدة من التصميم المرن للأعمال قادرة على المواءمة بين الأدوات التكنولوجية وبين مهارات العاملين ومواهبهم بشكل يعزز قدراتهم على الخلق والإبداع .

(د) نموذج خصائص العمل (Job Characteristics Model)

تم تطويره من قبل (Hackman and Oldham, 1976, 250-278) ، كأول نموذج يؤكد على ضرورة توفر خصائص العمل الرئيسية (Core Job Characteristics) لتحقيق ارتياح نفسي عند العاملين (Critical Psychological States) يؤدي إلى خلق دافع قوي للإنجاز (High Internal Work Motivation) ، وتحقيق فاعلية الأداء ، واكتساب معارف ومهارات جديدة (نمو وظيفي) يرضى عنها الفرد (High Growth Satisfaction) ، وعن العمل بشكل عام (High General Job Satisfaction) . وحسب النموذج فإن للعمل خمس خصائص رئيسية هي :

- (١) تنوع المهارة (Skill Variety) : وتتحقق هذه الخاصية عند إضافة مهام جديدة للوظيفة .
- (٢) هوية المهمة (Task Identity) : وتتضمن إنجاز المهمة بكاملها ، أو جزء متكامل منها .
- (٣) أهمية المهمة (Task Significance) : من خلال تأثيرها الملموس على الآخرين .
وتُوفر الخصائص الثلاث السابقة إحساساً بقيمة وفائدة العمل عند العاملين .
- (٤) الاستقلالية في العمل (Work Autonomy) : أي تمكين الفرد من جدولة عمله وتحديد الإجراءات اللازمة لإنجازه مما يوفر له إحساساً بالمسؤولية (Experienced Responsibility for Outcomes of the Work) يدفعه للمزيد من الإنجاز وإتقان العمل .
- (٥) التغذية العكسية أثناء العمل : لتزويد العامل بمعلومات عن مدى الإنجاز تحقق له الارتياح النفسي ، وتُسكّن هواجسه وخوفه من عدم الإنجاز بالشكل المطلوب ، وتساعد في تصويب الانحرافات أولاً بأول .

(٩) جدولة وقت العمل (Work Schedule Options):

يُوفر هذا الأسلوب عدة بدائل للعاملين تتيح لهم برمجة أعمالهم خلال أيام معينة في الأسبوع أو خلال ساعات معينة في اليوم ، مما يمكنهم من الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات حياتهم الخاصة حتى لا يضطروا للتضحية بأحدهما .

ومن الترتيبات الشائعة في هذا الشأن ما يلي :

(١) أسبوع العمل المكثف (Compressed Workweek): يتضمن تقليل عدد أيام العمل في الأسبوع وزيادة عدد ساعات العمل اليومي كي يبقى عدد ساعات العمل الأسبوعي ثابتة . وأكد (Roben, & Primps, 1981, pp: 61-74) على فعالية هذا الأسلوب في الحد من نسب الغياب .

(٢) ساعات العمل المرنة (Flexible Working Hours / Flexi-time) : تحدد الشركة ساعات الدوام الأساسية التي يتوجب على جميع العاملين التواجد خلاله في الشركة، وتترك لهم الحرية في تحديد برمجة بقية ساعات العمل اليومي حسب رغباتهم (Dalton & Mesch, 1990, pp225-257).

(٣) أداء العمل عن بعد (Telecommuting) : يمثل هذا الإجراء تحرراً من الزمان أو المكان أو كليهما . ويسميه البعض المكان المرنة (Flexi-place) . إذ يسمح للموظف أن يؤدي العمل من خارج المكتب وفي غير أوقات الدوام الرسمي . ويمثل هذا الأسلوب مزيجاً تنظيمياً ناجحاً يجمع بين الإنسان والأدوات التكنولوجية (Socio-technical System) . وقد ساعدت أجهزة الحاسوب وأجهزة الاتصال ووسائله المتطورة في تفعيل نظم الاتصال ، وكرست التواصل بين المشرفين والزلاء والعملاء ، وسهلت مهمة الوصول إلى المعلومات و قواعد البيانات الضرورية . ويطلق (Grantham, 1995) على المكتب الذي يعمل من خارج موقع الشركة اسم المكتب المتحرر (Virtual Office) .

٧-٢-٢ علاقة التمكين بإعادة هندسة العمليات

(Management by Process Reengineering MPR)

عرّف (Hammer & Champy, 1993) إعادة هندسة العمليات (MPR) على أنها : " تفكير جاد لإحداث تغيير جذري في العمليات التي تقوم بها الشركة بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء". وتتضمن (MPR) حسب رأييهما إعادة تصميم كافة النشاطات التي تقوم بها الشركة ابتداءً بتلك التي تتعلق بالمدخلات وحتى تلك التي تتعلق بالمنتجات من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أخرى أكثر كفاءة وفعالية .

كما وتتضمن دمج أو إلغاء أو إعادة تصميم النشاطات حيثما يلزم، دون النظر إلى التزام الشركة بالنشاطات السابقة . وقد بينَ Hammer & Champy بأن فقدان القدرة على العمل من خلال الفِرَق وعدم فعالية نظام الاتصال وعدم الاستثمار في التدريب تشكل أسباباً رئيسية لفشل (MPR) .

وأما (Murrell & Meredith, 2000) ، فقد عرفا (MPR) على أنها : " تفكير جاد لإحداث تغيير جذري في العمليات التي تقوم بها الشركة بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في مجال التكلفة ، والجودة والخدمات والسرعة" . وتفيد (MPR) حسب رأييهما في مواكبة سرعة التغير التي تشهدها عوامل البيئة الخارجية ، وفي تعديل التكنولوجيا المستخدمة أو استخدام أخرى جديدة . وتتضمن عملية التغيير تصميم العمليات والبناء التنظيمي وتطبيق هذا التصميم . ويؤكدان على أن مقاومة العاملين للتغيير لا تأتي لمجرد المقاومة ، وإنما تأتي بسبب عدم استشارة العاملين وأخذ آرائهم بخصوص التغيير الذي يتأثرون به . وتبين هذه التعريفات العلاقة الواضحة بين التمكين و(MPR) .

ويرى الباحث أن أوجه الاختلاف بين التمكين و (MPR) تكمن فيما يلي :

- ١) التمكين موجه للعاملين ، ويعتبر استثماراً في قدراتهم وكفاءاتهم وإبداعاتهم . و (MPR) موجهة للعمليات ، وتعتبر استثماراً في أنشطة الشركة وعملياتها .
- ٢) يتطلب التمكين أحياناً إعادة تصميم للعمليات والبنية التنظيمية أو إدخال تكنولوجيا جديدة ولكن لا يشترط أن تكون بالعمق والشمولية الذي تتضمنه (MPR) .
- ٣) يتاح للعاملين المكناء إدخال تغييرات بسيطة في مجال عملهم دون الرجوع للإدارة العليا ، ولكن تغييرات (MPR) هي تغييرات راديكالية تأتي في كثير من الحالات بقرار من الإدارة العليا أو يشترط موافقتها عليها .
- ٤) يشكّل نظام الاتصالات وعلاقات العاملين عنصراً رئيسياً للتمكين ، ويأتي هذان المتغيران عوامل تكميلية في (MPR) .

٧-٢-٢ علاقة التمكين بإدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management TQM) :

يُعرف (Juran, 2000) الجودة الشاملة على أنها برنامج تغيير يهدف إلى إحداث تحسينات مستمرة في المنتج . ويتطلب نجاح برامج الجودة الشاملة - حسب رأيه - مشاركة جميع المستويات الإدارية والتركيز على تلبية حاجات ورغبات العملاء وإرضائهم ، مما يحقق للعاملين النمو والتطور ويحقق للشركة الربح والنمو والاستمرار . وبذلك يمكن اعتبارها مزيجاً من التمكين و(MPR) .

ويُعتبر (Bank, 1992, pp: 243-248) بأن (TQM) تشكّل امتداداً لدوائر الجودة حيث ساعد اشتداد المنافسة المحلية والدولية على انتشارها . كما ساعد دعم الحكومات على نشر ثقافة الجودة الشاملة من خلال جوائز الجودة الوطنية مثل جائزة Malcolm Baldrige National Quality Award في أمريكا عام ١٩٨٧ ، والتي تصرف لست شركات أمريكية تفوز بنتائج تقييم الجوانب التالية : القيادة ، نظم المعلومات ، تحليل المعلومات ، التخطيط الإستراتيجي، مدى تطوير المورد البشري ، جودة المنتجات ، ومدى التركيز على رضا الزبائن. كما ساعدت المنظمات العالمية في جعل إدارة الجودة مطلباً في عمليات التبادل التجاري الدولي .

ويبين (Marks, et al., 1986, pp: 61-69) بأن دوائر الجودة / مجموعات تحسين الجودة تتكون من مجموعات عمل يتراوح عدد أعضائها من ٥-٨ ينتسبون إليها طواعيةً بعد أن يتلقوا تدريباً على مهارات حل المشاكل ، ثم يجتمعون بعد ذلك بانتظام لتقديم الاقتراحات بخصوص حل المشاكل وتحسين الإنتاجية وظروف العمل .

وقد ذكر (Beyer, Ashmos, & Osborn, 1997, pp:13-29) إرشادات W. Edward Deming الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة التي قدّمها للمديرين الراغبين بتبني برامج إدارة الجودة الشاملة في منظماتهم ، وهي :

- انسجام أهداف المنظمة مما يساعد في الابتكار وتشجيع البحث والتعلم وخدمة عملية الإنتاج .
- تعلم فلسفة جديدة للجودة تتضمن تحسين جميع الأنظمة الفرعية .
- تعزيز الرقابة الإحصائية على العمليات الإنتاجية بمقابل تخفيض وسائل الرقابة المالية .

- تعزيز عمليات الرقابة الإحصائية على المشتريات، والتعامل مع عدد أقل من الموردين.
- استخدام الطرق الإحصائية لتحديد مصادر المشاكل وعزلها .
- استحداث برامج تدريبية حديثة يتم تنفيذها من خلال العمل الفعلي .
- تحسين عملية الإشراف بطريقة تساعد على إعداد قادة ملهمين .
- نزع الخوف من نفوس العاملين واستبداله بحب التعلم .
- كسر الحواجز والعوائق بين الدوائر والأقسام الإدارية .
- تحجيم الأهداف والشعارات العددية .
- مراجعة طرق العمل باستمرار وتعديلها كلما لزم الأمر .
- استحداث برامج مكثفة لتدريب العاملين على الطرق الإحصائية .
- إعادة تدريب العاملين على مهارات جديدة .
- استحداث بنية تنظيمية تساعد بشكل يومي على تحقيق الأهداف الثلاث عشرة أعلاه .

وفي عدد مجلة (Academy of Management Review, 1994) الخاص بإدارة الجودة الشاملة ، تُعتبر المداخل الثلاثة : التمكين و(MPR) و(TQM) مكملة لبعضها كحقيقة تؤكد لها نظرية النظم ، ويكمن الفرق الرئيسي بينها في مجال الأولويات والتركيز . فيرى أنصار المدخل الأول أن بلوغ أهداف الشركة وحل مشاكلها يتحقق عن طريق تمكين العاملين ، ويحظى المدخلان الآخريان في هذه الحالة بدرجة أقل من التركيز . ويرى أنصار (MPR) بأن تحقيق ذلك يتم عن طريق إعادة هندسة نشاطات الشركة وعملياتها . وأما أنصار (TQM) فيرون أن تحقيق تلك النتائج يتأتى عن طريق إرضاء العملاء من خلال التحسين المستمر في جودة المنتجات .

ويرى الباحث الحالي بأن طبيعة المشكلة التي تواجهها الشركة هي التي تحتم عليها استخدام أي من المداخل الثلاثة : فقد تعاني الشركة ضعفاً في قدرات العاملين لديها وبذلك يتوجب عليها التركيز بالدرجة الأولى على مدخل التمكين . وقد تعاني الشركة من عدم كفاءة النظام الإنتاجي من حيث الوقت والتكلفة مما يتطلب منها إعادة النظر في تصميم وهندسة هذه العمليات . أما إذا كانت الشركة تعاني ضعفاً في جودة منتجاتها فإن مدخل إدارة الجودة الشاملة سيكون هو الحل .

٩-٢-٢ أساليب التمكين :

تري (العبيدين، ٢٠٠٤، ص ٢٨) بأنه يمكن تحقيق التمكين من خلال الأساليب التالية :

- (١) الأساليب الهيكلية (التمكين الهيكلي) : ويتمثل بعدد أقل من المستويات الإدارية ، مما يسهل تدفق المعلومات باتجاهين . ويُفضل الاحتكام في تطبيقه للمبادئ التالية :
 - أ- بناء الوحدات التنظيمية على أساس جماعة العمل الأولية بحيث يكون لها قائداً متميزاً.
 - ب- يقوم قائد وأعضاء كل وحدة بتخطيط وتنظيم وتقييم أعمالها ضمن إطار محدد .
 - ج- تشكيل الوحدة بالأسلوب الذي يمكنها من حل المشاكل التي تعترض تحقيق الأهداف .
- (٢) النمط الإداري التمكيني للرؤساء : ويتصف بقابليته لتفويض بعض صلاحياته للمرؤوسين في مجال التخطيط والتنفيذ وتقييم الأداء ، وبقدرته على تغيير نمط الرقابة البيروقراطي إلى آخر مبني على أساس الثقة والاحترام المتبادل .
- (٣) المشاركة في حل القضايا : حيث تقوم كل وحدة (فريق عمل) بتشخيص المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها ضمن الإمكانيات المتاحة ، وبحدود العقبات والقيود المفروضة عليها .

١٠-٢-٢ مجالات التمكين :

بينت (العبيدين ، ٢٠٠٤ ، ص ٢٠) أربعة مجالات لتطبيق التمكين ، وهي :

- (١) توفير قاعدة للمعلومات والمعارف ، تُسهم في نشر المعرفة الوظيفية بين العاملين .
- (٢) تشكيل فرق عمل ذاتية الإدارة قادرة على تحديد الأعمال من حيث (متى ، كيف ، من) .
- (٣) مشاركة العاملين في صنع السياسات .
- (٤) تشجيع التغيير وتفيد الاقتراحات بشأنه ، وتطوير فرق تحسين الجودة .

١١-٢-٢ عناصر التمكين :

استخدم الباحث في دراسته الحالية أربعة عناصر للتمكين هي : الثقافة المشتركة ، تعليم العاملين ، فرق العمل ، الوسائل التكنولوجية (إنتاج واتصال) . وفيما يلي نبذة عن بعض أدبيات التمكين التي تؤكد على هذه العناصر :

أولاً) الثقافة المشتركة :

تتمثل ثقافة المؤسسة حسب رأي (فرانيس و مايك ، ١٩٩٥ ، ص ١٢) بقيم التعاون ، والثقة ، والاحترام المتبادل ، والمسؤولية الجماعية وروح الفريق ، والعدالة والمساواة، والتطوير والتحسين المستمر. ويعتبر (McShane & Von Glinow, 2000, p561) أن سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية وإرضاء العملاء وإسعادهم تُشكّل القاعدة الثقافية الصلبة لحل المشاكل وتذليل الصعاب . ويرى الباحث الحالي بأن الثقافة المشتركة تشكل ذاكرة المنظمة بقيمها وتقاليدها وأنماط تفكيرها وسلوكها . وتُشكل بالنسبة للسلوك ما تشكله الروح بالنسبة للجسد ، إذ أننا نستطيع أن نستدل على طبيعة الثقافة التنظيمية من خلال نمط السلوك السائد فيها ، تماماً كما تدلنا مظاهر الحياة على وجود الروح في الجسد .

ثانياً) تعليم العاملين

شاع استخدام هذا المفهوم منذ بداية تسعينات القرن العشرين على يد (Senge, 1990, p4) من خلال كتابه (The Fifth Discipline) . وقد بين المبادئ الخمسة التالية للتعلم :

(أ) تحقيق البراعة الشخصية (Personal Mastery) من خلال إتاحة المجال أمام العاملين ومساعدتهم لتحقيق طموحاتهم في التعلم والتطور .

(ب) استخدام النماذج الذهنية (Mental Models) لتمحيص الأفكار والتحقق منها باستمرار .

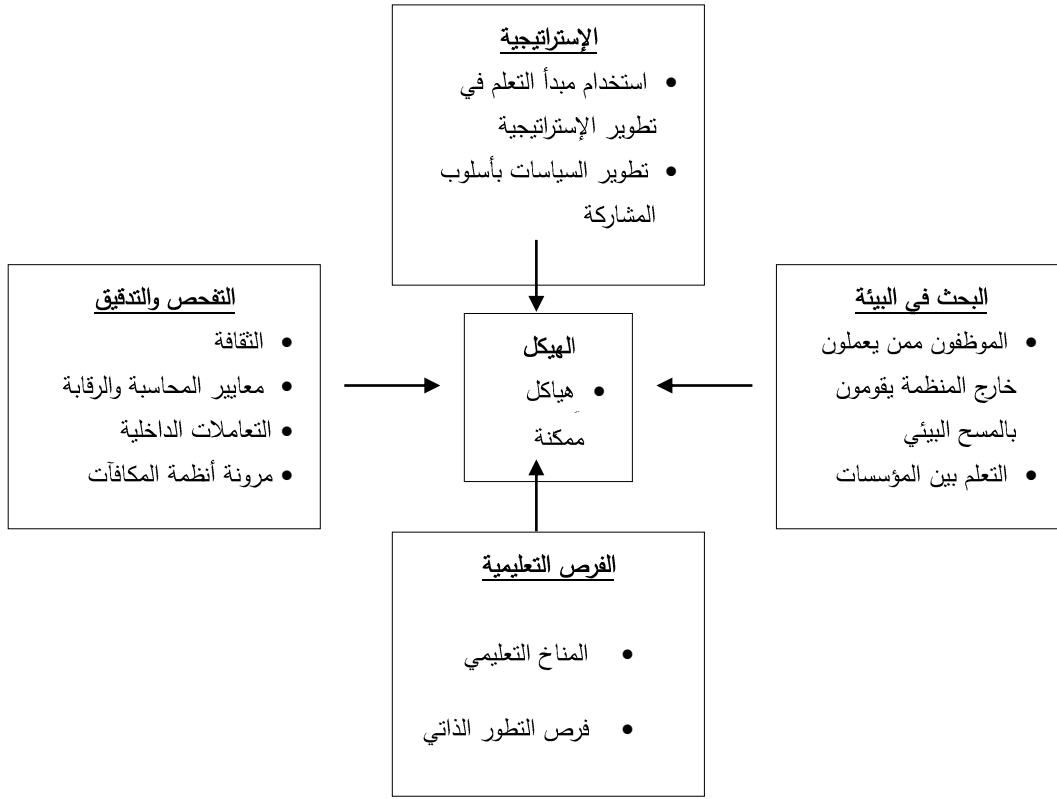
(ج) توفير الرؤيا المشتركة (Shared Vision) : لتحقيق الفهم المشترك والالتزام بالمبادئ .

(د) استخدام تعلم الفريق (Team Learning) والتعامل الجماعي بالأفكار وبسبل تنفيذها .

(هـ) تكريس التفكير النظمي (Systems Learning): لتعزيز الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة.

ويعتبر (Huysman,1995, pp: 59-74) أن المنظمة التي تتيح للعاملين مختلف سبل التعلم ، ستكون قادرة على تحقيق نتائج إيجابية كالاتكار وزيادة كفاءة العاملين، واكتساب ميزة تنافسية .

والشكل التالي يبين خصائص المنظمة المتعلمة (التعلمية/ السائرة نحو التعلم) :



شكل (٢-٢) : خصائص المنظمة المتعلمة

المصدر : peddler, M. K. ; Burgoyne, J. ; & Boydell, T., *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, McGraw-Hill, London, 1997, p37.

وقد بين (العراييد ، ٢٠٠٤ ، ص ٤) بأن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعود إلى أنها تتيح لعاملها كافة سبل التعلم من خلال التدريب ، والتجريب ، والتعلم الجماعي ، وإدارة المعرفة ، والبناء التنظيمي المرن . وبين أن تكنولوجيا المعلومات ومعدات الاتصال الحديثة لعبت دوراً رئيسياً في نشر المعلومات وتشاركتها من قِبَل الأطراف ذات العلاقة.

ويعتبر (Curran, 2003) أن التعلم غريزة عند العاملين تفيدهم في إشباع حاجتهم للنمو وتحقيق الذات . ولهذا يتوجب على المنظمة أن توفر بيئة العمل التي تساعد على ذلك . كما أنه يعتبر الأبحاث الإجرائية (Action researches) إحدى وسائل التعلم التدريجي أثناء العمل لأنها تتخذ من بيئة العمل الحقيقية مختبراً لها . وبذلك فإنها تشكل حلقة وصل بين البحث الأكاديمي والاستشارة الإدارية .

(ثالثاً) فرق العمل

يحاول الفرد أن يكون عضواً في مجموعة أو أكثر تلبيةً للفطرة التي جُبل عليها . وهذا ما أشارت إليه مختلف نظريات الحاجات تحت مسمى الحاجات الاجتماعية . وقد تعرض البحث الحالي لمجموعة العمل الرسمية من ناحية إنسانية اجتماعية ، وأخرى تقنية عملياتية .

ومن الناحية الإنسانية الاجتماعية ، يؤكد (Hachman, 1987, pp: 315-342) على أن اهتمام أعضاء المجموعة يتركز حول تحديد أفضل السبل للمحافظة على بناء المجموعة واستمرارها ، وتنمية علاقة الأعضاء فيما بينهم وتعزيز قدراتهم في الإنجاز الجماعي . وأما من الناحية الفنية العملياتية ، فيتركز الاهتمام على نظام الاتصال في المجموعة ، وأسلوب اتخاذ القرار ، وأسلوب حل المشاكل .

كما يؤكد Hachman على أن فعالية المجموعة ورضا أعضائها تتحقق من خلال خصائص المنظمة وخصائص المجموعة نفسها . وتتضمن خصائص المنظمة الآتي : ثقافة المنظمة ، الهيكل التنظيمي ، نشاط التدريب والتعلم ، ودرجة تمكين العاملين .

ويعود السبب وراء فعالية أداء المجموعة قياساً بالأداء الفردي - حسب رأيه - إلى :

(أ) سلوك الفرد في المجموعة يأتي منسجماً مع سلوك بقية الأعضاء (سواء أكان مقلداً أو مقلداً) ، وتشكل المجموعة - حسب نظرية التعلم الاجتماعي - المجال الرئيسي للتعلم . كما أن المسؤولية الجماعية عن الإنجاز تشكل تعزيزاً لسلوك الأعضاء الإيجابي .

(ب) يحقق الفرد من خلال المجموعة حاجاته الاجتماعية ويتعود على الانتماء للمنظمة .

(ج) تحقق المجموعة للفرد حاجته للأمن والحماية من خلال تماسك المجموعة .

وبذلك يكون إنجاز المجموعة أعلى من مجموع الإنجاز الفردي للأعضاء ويعزى ذلك للتنسيق والتعاون

أو ما يسمى بالتداؤب (Synergy) الذي يتمثل بالمعادلة التالية ($3 = 1+1$) .

ويرتبط موضوع التمكين في رأي (Little & ferris, 2002, p. 23) ارتباطاً وثيقاً بتنظيم الفريق . ويشكل

تنظيم الفريق هيكلية مناسبة لتوظيف الكثير من المفاهيم والنظريات الإدارية المتعلقة بالتحفيز . وتعتبر

فرق العمل ذاتية الإدارة (self-directed work teams) من أفضل الأساليب الإدارية التي تحقق المرونة ،

وتساعد في تحسين الإنتاجية وخفض التكلفة .

وفي رأي (Capozzoli, 2002, p.25) ، تُساعد فرق العمل على إدخال التغيير للمنظمة تدريجياً لأنها تهيئ مناخاً تنظيمياً يُعين العاملين على الابتكار والإبداع .

ويصف (كويك ، ١٩٩٩ ، ص ص : ٤-٦) فريق العمل الفعال بما يلي :

- (١) حرية تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات ، وتوفرها للجميع بوضوح وشفافية .
- (٢) علاقات الأعضاء مبنية على الثقة والاحترام والتعاون والتنسيق .
- (٣) تُعتبر الخلافات أمراً طبيعياً نافعاً وتتمحور حول المواضيع وليس حول الأشخاص .
- (٤) وضوح جو العمل واعتماده على المشاركة ، لا على التهديد والمنافسة .
- (٥) اتخاذ القرارات بالإجماع ، والتزام الجميع بتنفيذها .
- (٦) يتشارك الجميع في السلطة على مبدأ الكفاءة والمساهمة في تحقيق أهداف الفريق .
- (٧) إشباع حاجات الأعضاء للانتماء وتحفيزهم للإنجاز وتحقيق الأهداف .

ويُعتبر (Mintzberg, 1979, p. 136) تنظيم الفريق من الهياكل التنظيمية العضوية التي تُلائم عوامل البيئة الخارجية سريعة التغير وغير المتجانسة . وقد أوضح المرونة العالية التي تتصف بها الهياكل العضوية (Organic Structures) والمسطحة (Flatter Structures) ، بعكس الهياكل الميكانيكية (Mechanistic Structure) التي تتصف بتبعات بيروقراطية تتمثل بالمركية وزيادة عدد المستويات الإدارية ، وكثرة الإجراءات المكتوبة (Formalization) .

ويعود جمود الهيكليات الميكانيكية حسب رأي (Ohlson, 1998, PP: 37-46) إلى ما تُسببه من تقييد حريات العاملين وقتل إبداعاتهم وارتفاع مستوى الإنفاق بسبب ضيق نطاق الإشراف . وبين Ohlson بأن معدل نطاق الإشراف في المؤسسات الصناعية الأمريكية المتميزة وصل إلى حوالي ٣١ عامل لكل مشرف ، في حين تخطط هذه المنشآت لرفع العدد إلى حوالي ٧٥ عاملاً في السنوات القليلة القادمة .

(رابعاً) الوسائل التكنولوجية :

(أ) الوسائل التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج :

عرّف (Winner, 1977, p. 8) التكنولوجيا بشكل عام على أنها مجموعة من الأدوات والمعدات والآلات والتنظيمات والطرق والتقنيات والأنظمة ، والخبرات التي تجمع كل هذه الأشياء .

وينظر (Chandler, 1977, 280) إلى تكنولوجيا الإنتاج من زاويتين :

(١) باعتبارها وسيلة لزيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في المنظمة : ويذكر مثلاً لذلك ابتكار خطوط التجميع في مصانع السيارات على يد Henry Ford

(٢) باعتبارها وسيلة لتحفيز للعاملين : تتطلب استخدام المعدات التكنولوجية الحديثة الكثير من المهارات (نموذج توسع العمل) التي تشكل وسيلة فعالة في تحفيز العاملين .

ويبين (Seikman, 1999, 160) أن استخدام الحاسوب في الإنتاج والاتصال ساهم في الدخول إلى مرحلة الإنتاج الغزير حسب رغبة العملاء (Mass Customization) . وقد ساعدت هذه التكنولوجيا في تخفيض فترة إعداد الآلات (Set-up) لإنتاج طلبيات جديدة .

وأما (Fox, 1974, p.1) ، فقد صنّف التكنولوجيا إلى نوعين : تكنولوجيا المواد (Material Technology) وتشمل الملموس والمسموع والمرئي ، والتكنولوجيا الاجتماعية (Social Technology) التي تشمل وصف الأعمال ، أنظمة الأجور ، علاقات السلطة ، أنظمة الاتصال ، الأنظمة الرقابية ، أساليب اتخاذ القرار ، وكافة القواعد والإجراءات المعمول بها.

وصنف (Edmondson & Baker, 1997, 162-166) تكنولوجيا البرمجيات المستخدمة في الإنتاج إلى أربع فئات هي :

- تكنولوجيا التصميم (Computer-Aided Design CAD) : لإعداد التصميمات المسطحة أو ثلاثية الأبعاد وتجريبها وتقييمها وتعديلها بسرعة كبيرة وبأقل تكلفة ممكنة .
- تكنولوجيا التصنيع (Computer-Aided Manufacturing CAM) : لتوجيه ورقابة الآلات والمعدات الإنتاجية من قبل الحاسوب ، وإنتاج السلع بالكميات والمواصفات التي يريدها العملاء . وهذا النوع من تكنولوجيا هو الذي تضمنته الدراسة الحالية .
- أنظمة الإنتاج المرنة (Flexible Manufacturing Systems) : لإدارة وتشغيل معدات التصميم والمناولة والتصنيع بواسطة الحاسوب . أي أنها تشمل CAD و CAM معاً .
- تكنولوجيا التصنيع المتكاملة (Computer-Integrated Manufacturing CIM) : للتحكم عن طريق الحاسوب بكامل نشاطات سلسلة الإمداد والتزويد ، مروراً بالتصميم والإنتاج والرقابة على المواد والمخازن ، وانتهاءً بشحنات التوريد للخارج .

ب) الوسائل التكنولوجية المستخدمة في الاتصال

تكنولوجيا الاتصال جزء من نظام الاتصال ككل ، وتتمثل بالأدوات والوسائل التي تُستخدم في تناقل الأفكار وتبادلها وإرسال الرسائل سواءً كان ذلك داخل الشركة أو خارجها . وهي بذلك تؤدي نفس الوظيفة التي تؤديها الخلايا العصبية في جسم الإنسان .

وقد ميز (Chung & Megginson, 1981, pp: 203-204) بين ثلاثة اتجاهات فكرية واكبت المدارس

الإدارية وحددت ملامح التعامل مع نظم الاتصال وهي :

a. التوجه الكلاسيكي : كنظام منفصل عن الإنسان يجب توظيفه من أجل تعزيز إنتاجية المنظمات ، وتمثل فعاليته بمدى وضوح الرسالة لدى المُستقبل .

b. التوجه السلوكي : واكبت المدرسة السلوكية ، ويمثل أداة تساعد العاملين على تحقيق حاجاتهم وبالأخص العليا منها .

c. التوجه الحديث: كنظام يربط المنظمة داخلياً وخارجياً ، ويعكس ثقافتها، ويسهم في تطوير قيمها وغرسها في وجدان العاملين . وبموجب هذا التوجه ، تتمثل فاعلية النظام في عدم حجب المعلومات ، وعدم تحريفها ، وتوفير التغذية العكسية لمستخدميها .

و نقلاً عن جرانثام ، بين (Cooper & Rousseau, 1999) مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تغير

فلسفة المكان والزمان التقليدية التي تستخدمها الشركات في أداء أعمالها ، وقسمها إلى أربع فئات هي :

أ) العمل الكلاسيكي : يتم في المكتب المركزي أي في نفس الوقت والمكان

ب) العمل عن بعد (Telework) : أي العمل في نفس الوقت ولكن من مكان مختلف .

ج) العمل المرن (Flexitime) : أي في نفس المكان ولكن في وقت مختلف .

د) العمل المتحرر (Virtual Work) : أي يتم في وقت مختلف ومكان مختلف .

ويقول (Lipnack & Stamps, 1997) بأن تكنولوجيا الاتصال والمعلوماتية أحدثت تطوراً راديكالياً في

أسلوب عمل الفريق جعل منه فريقاً متحرراً يتمكن من تأدية مهامه في أي زمان وفي أي مكان يتواجد فيه . وباستخدام (برمجيات المجموعات Groupware) يتمكن الأعضاء من عقد الاجتماعات واتخاذ القرارات

كأنهم يتقابلون وجهاً لوجه .

وأوضح (Robbins, 2001, pp : 130-132) بأن شبكة الإنترنت ساعدت على ظهور أنماط جديدة لتفاعل الأفراد والجماعات ، ومكنت الفرد في أن يؤدي عمله من البيت . وصنّفها Robbins إلى المستويات الأربعة التالية :

(١) شبكة الإنترنت العالمية (World Wide Web : WWW) حيث تستطيع الشركات والمجموعات والأشخاص دخول جميع المواقع على هذه الشبكة إما بأجر أو بدون أجر .

(٢) شبكة الإنترنت بين الشركات (Extranet) : وتستطيع مجموعة من الشركات الأعضاء الاتصال ببعضها البعض من خلال هذه الشبكة كالموردين والعملاء والمؤسسات المُشتركة (Joint Ventures) . وتتم عمليات الأعمال الإلكترونية (e-business) وعمليات التجارة الإلكترونية (e-commerce) من خلال هاتين الشبكتين .

وتُعتبر التجارة الإلكترونية جزءاً من عمليات الأعمال الإلكترونية ، وتتضمن القيام بعمليات الدعاية والتسويق والبيع والدفع . وتتضمن عمليات الأعمال الإلكترونية ربط المشتريين في الطرف الأمامي (Front End) مع الموردين في الطرف الخلفي (Back End) ، وتتضمن جميع نشاطات سلسلة التوريد من تصميم وتطوير السلع الجديدة ، وتنسيق العمليات الإنتاجية ، وتبادل المعلومات ، وخفض تكلفة الاستثمارات العقارية ، وتسهيل الدخول للأسواق العالمية ، وتقديم منافع بيئية ، وزيادة الإنتاجية ، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء .

(٣) شبكة الإنترنت الخاصة بالشركة (Intranet) : حيث لا يستطيع الدخول إلى هذا الموقع إلا موظفو الشركة ، وذلك من أجل تبادل المعلومات وتنفيذ المهام .

(٤) الشبكة المحلية (Local Area Network : LAN) : التي تسمح لموظفي الشركة في منطقة ما بالتواصل وتبادل المعلومات .

١-١ القدرة التنافسية

١-٣-٢ المفهوم

عرف (Hannagan, 2002, p. 29) القدرة التنافسية للمنظمة على أنها " قدرة المنظمة على تحقيق عائد على الاستثمار (Return On Investment: ROI) يفوق متوسط الصناعة خلال فترة زمنية كافية لتغيير ترتيب الشركة بين المتنافسين" .

ويرى الباحث الحالي بأنه يمكن تعظيم هذه النسبة (العائد/الاستثمار) بطريقة أو أكثر مما يلي : زيادة حجم المبيعات ، أو خفض التكاليف ، أو رفع الأسعار . وقلما تحاول الشركة رفع الأسعار نظراً لكثرة المحاذير المصاحبة لذلك . وفي العادة تلجأ الشركات إلى زيادة حجم المبيعات وخفض تكاليف الاستثمار والتشغيل . كما أن زيادة حجم المبيعات مرهون بعوامل الجودة والأسعار وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء وحسن المعاملة التي يتلقاها العملاء .

وتتأني القدرة التنافسية للشركة حسب رأي (الحجي ورفاقه ، ١٩٩٧ ، ص ٥-٦) من قدرتها على تحقيق التفوق على المنافسين في مجموعة من عوامل متداخلة مادية وغير مادية . ومن أهم العوامل المادية : رفع وتحسين مستوى جودة المنتجات ، وخفض تكاليف الإنتاج ، وتقديم خدمات تسويقية متميزة بما في ذلك خدمات ما بعد البيع . وتشكل حاجات ورغبات العملاء المفتاح الأساسي لعوامل القدرة التنافسية ، وتفوق الشركة فيها عن المنافسين.

٢-٣-٢ سياسات القدرة التنافسية

يُعتبر (Patrick, 2001, ch 1) السوق بمثابة حلبة صراع بين المنظمات المتنافسة . فاللاعبون هم المتنافسون الذين يتسابقون لنيل رضا المستهلكين وإسعادهم وكسب ولائهم . والشركة التي تحقق السبق في ذلك ، تحظى بزيادة مبيعاتها وزيادة العوائد التي تحصل عليها . ولتحقيق ذلك ، تقوم الشركة بتطوير سلعتها وخدماتها وأدائها باستمرار كي تبقى في القمة وتربك المنافسين الآخرين حتى لا يتسنى لهم اللحاق بها . وتتبع الشركة في العادة ثلاث سياسات مختلفة لتحقيق السبق في الميدان التنافسي ، لخصها Patrick بما يلي : السياسة المتعلقة بالبيئة الخارجية (Environment-Based Policy) أو بيئة الصناعة ، والسياسة المتعلقة بموارد المنشأة (Resources-Based Policy) أو البيئة الداخلية ، ثم السياسة المتعلقة بالسوق / المستهلكين (Market-Based Policy) أو البيئة التنافسية . ويركز البحث الحالي على الفلسفة الأخيرة ، أي أنه يقتصر على دراسة أهم عناصر القدرة التنافسية من وجهة نظر المستهلك الأردني وهي : جودة السلع والخدمات ، الأسعار المناسبة ، سرعة الاستجابة لطلبات العملاء ، والمعاملة الحسنة للعملاء .

وتمثل السياسة الأولى في رأي Patrick لعبة المجموع الصفري (Zero- Sum Game) ويكون التعاون فيها بين المنافسين معدوماً ، أو لعبة المجموع اللاصفري (Non-Zero-Sum Game) التي تتيح التعاون بين المنافسين .

ويرى (Johnson & Scholes, 1999, pp : 179-183) بأن السياسة السلوكية (Behavioral Policy) تقع ضمن السياسة الأولى ، وتتيح لمن يستخدمونها أحد أسلوبين في التحليل : يتضمن الأول مقارنة أداء الشركة بمعايير القطاع الصناعي / المجموعة الإستراتيجية أو مع أداء إحدى الشركات المتميزة في السوق (Benchmark) . ويتضمن الأسلوب الثاني مقارنة أداء الشركة مع أداء السنوات الماضية لتحديد معوقات الأداء ، ومدى الالتزام بالموارد المعمرة ، ونقص القدرات والمهارات ، وشبكة العلاقات طويلة الأجل ، والعوامل التنظيمية غير المناسبة ، وسبب الافتقار إلى الديناميكية في الأداء .

ويقع نموذج بورتر لتحليل القدرة التنافسية ضمن هذه السياسة ، كما هو مبين في الشكل التالي:

ماذا يستطيع أن يعمل المنافس؟ ما هو الدافع عند المنافس؟

<p>الأهداف المستقبلية</p> <p>في جميع المستويات الإدارية</p>	<p>الإستراتيجية الحالية</p> <p>ما هو السلوك التنافسي الحالي للمنافس</p>
<p>الافتراضات</p> <p>التي يحملها المنافس عن نفسه وعن الصناعة</p>	<p>الإمكانيات</p> <p>جوانب القوة وجوانب الضعف للمنافس</p>

لمحة مختصرة عن سلوك المنافس
هل المنافس راض عن وضعه الحالي؟
ما هي التحركات أو الإستراتيجيات التي قد يقدم عليها؟
ما هي نقاط ضعفه؟
وما هي مسببات الانتقام عنده؟

شكل (٢-٣) : نموذج مايكل بورتر في تحليل المنافسين

المصدر : Porter Michael, Competitive Strategy, NY, Free Press, 1980, Ch. 3

ويشير Porter في هذا النموذج إلى أن اقتصاديات الحجم الكبير ، والسبق التكنولوجي ، والمنتجات المتميزة تضمن للشركة قدرةً تنافسية .

وتتعلق الفلسفة الثانية (Resource-Based Policy) بموارد الشركة التي تتيح لها التركيز على مواردها المتميزة عن المنافسين بحيث تقوم بتخصيصها بكفاية تضمن لها تكلفة أقل .

وتركز هذه السياسة على سلسلة القيمة (Value Chain) ، وتتطلب تحديد الجوانب الإستراتيجية التي تشكل كفاءة محورية للشركة (Core Competence) ، والاهتمام بالنشاطات الأخرى بشكل مرضٍ على الأقل حتى لا تُضعف القدرة التنافسية في المجالات المتميزة .

وتتضمن سلسلة القيمة جوانب عديدة يمكن أن يشكل أي منها ميزة تنافسية للشركة وهي : كفاءة التكلفة (Cost Efficiency) ، القيمة المضافة (Added Value) ، درجة الترابط والتنسيق بين النشاطات (Linkages Between Activities) ، متانة الميزة التنافسية في وجه التقليد وتهديدات المنافسين (Robustness of Competences) ، والعملية الابتكارية التي تضمن للشركة السير قدماً (Johnson & Scholes, 1999, pp: 115-127) .

وترتبط سلسلة القيمة للشركة بسلاسل القيمة لكل من الموردين والمشتريين عن طريق عمليات النقل للداخل والنقل للخارج ، مما أشار إليه بورتر في نموذجته التالي :



شكل (٢-٤) : نموذج مايكل بورتر لتحليل سلسلة القيمة

المصدر : Michael Porter, Competitive Advantage : Creating & Sustaining Superior Performance, NY, Free Press, 1985.

ويين بورتر Porter فائدة النموذج في زيادة القيمة المضافة عن طريق توفير هيكل تنظيمي مناسب يضمن القيام بالنشاطات الداعمة والنشاطات الأولية بشكل متميز يتضمن المواءمة بين التكنولوجيا والأفراد . ويركز Porter على العامل التكنولوجي نظراً لأهميته في تطوير السلع والخدمات الحالية .

وتصميم وإنتاج سلع أخرى جديدة بشكل يعزز القدرة التنافسية للتنظيم .

ويرتكز نموذج Porter على دعامتين رئيسيتين هما :

(١) تحليل سلسلة القيمة (Value Chain Analysis) : لتحديد القيمة التي تتحقق من القيام بكل نشاط ، وتحديد النشاطات التي تتميز بتكلفتها عن المنافسين ، وتحديد هياكل التكلفة التي تحتاج إلى تخفيض لكي تتساوي بها مع المنافسين .

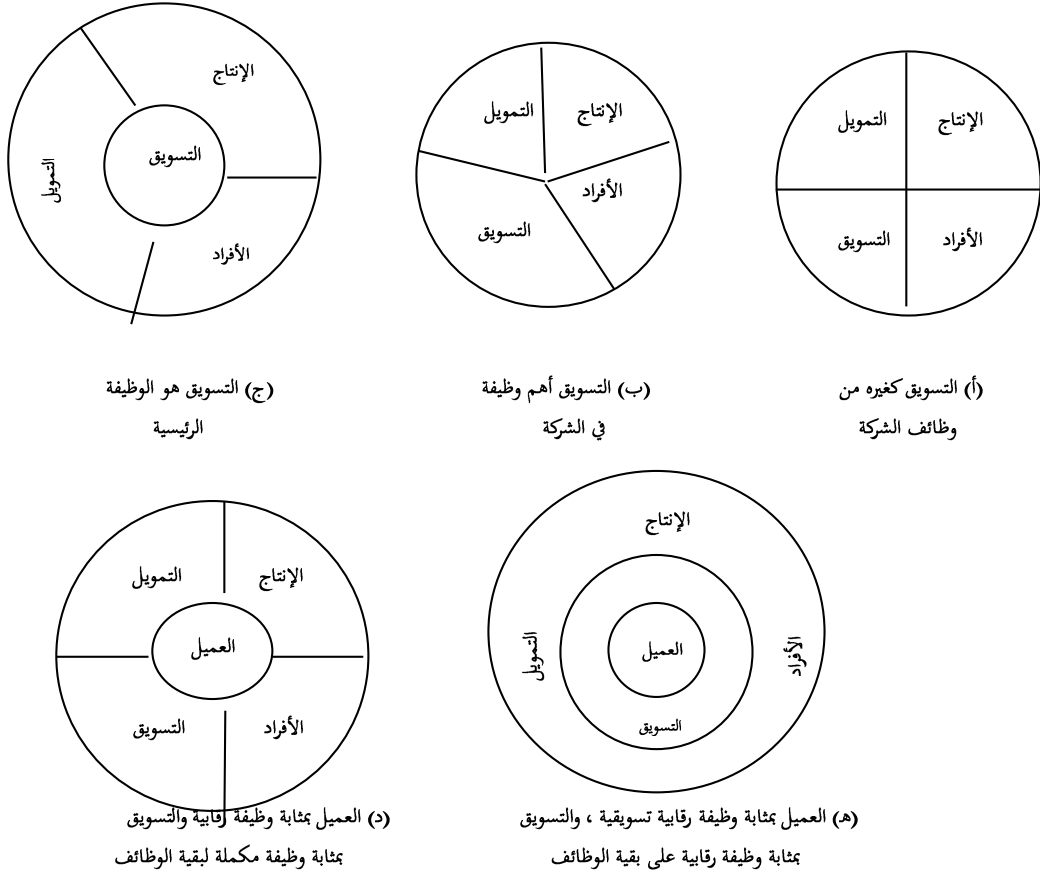
(٢) تحليل التمايز (Discriminant Analysis) : ويهدف هذا التحليل إلى تمييز منتجات الشركة وخدماتها عن مثيلاتها عند المنافسين من حيث الجودة والأداء .

وقد أطلق Porter على الإستراتيجيات التي تجمع بين الدعامتين السابقتين (التكلفة المنخفضة والتمايز السلعي) مسمى الإستراتيجيات الشاملة (Generic Strategies) . وتستطيع الشركة أن تستخدم سياسة التركيز (Focus) في الحالات التي لا يتاح فيها فرصة للتمايز السلعي أو التكلفة المنخفضة .

وأخيراً تستند السياسة الثالثة المتعلقة بالسوق (Market Based Strategy) إلى أربع ركائز حددها فيليب كوتلر (Kotler, 1988, pp: 17-25) كما يلي :

- التركيز التسويقي (Market Focus) : تتطلب هذه الفلسفة تقسيم السوق وتحديد القطاع الهدف الذي تستطيع الشركة خدمته بشكل كفؤ وفعال .
- الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء (Customer Orientation) : حيث سهلت تكنولوجيا الإنتاج (Mass Customization) الجمع بين الإنتاج الغزير وتلبية حاجات العملاء المختلفة .
- التسويق المنسق (Coordinated Marketing) : ويشمل التنسيق الداخلي لجميع دوائر الشركة ونشاطاتها ، والتنسيق الخارجي بين جميع النشاطات المتعلقة بعناصر التسويق الأربعة الرئيسية المعروفة بمصطلح (4Ps) أو (Marketing Mix) .
- تحقيق الربح (Profitability) : من خلال السعي لخدمة العملاء وإسعادهم ، لأن الشركة التي تسعى لتحقيق لربح فقط لن تقوى على تحقيق أي من الهدفين .

وقدم كوتلر الرسم التوضيحي التالي الذي يبين فيه التطور الذي طرأ على السياسات التسويقية:



شكل (٢-٥) : نموذج فيليب كوتلر في تطور السياسة التسويقية

المصدر : Kotler, Philip, Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, NJ, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1988, p25

٣-٣-٢ عناصر القدرة التنافسية

حددت الدراسة عناصر القدرة التنافسية بأربعة عناصر هي: جودة المنتج، السعر، سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، والمعاملة الحسنة للعملاء. وفيما يلي استعراض مختصر لهذه العناصر:

(أولاً) جودة السلع والخدمات :

السلع هي منتجات ملموسة تمثل المخرجات النهائية للعمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة الصناعية . أما الخدمات فهي منتجات غير ملموسة تقدم للعملاء قبل وأثناء وبعد عملية البيع

. وتتواجد الجودة في كل شيء : في السلعة ، في خدمة العميل ، في العملية الإدارية ، في العملية الإنتاجية ، في إدارة المورد البشري ، في العمل ومدى إتقانه ، وغيرها . وتأخذ جودة المنتجات مفهوميين : قديم وحديث . وتمثل الجودة من المنظور القديم بأنها "خصائص المُنتَج المُطابِقة للمعايير المحددة سلفاً من قبل المُنتِج" . ويتطابق هذا التعريف مع مفهوم التسويق الإنتاجي أي (نتج ما نراه مناسباً) والمفهوم البيعي أي (نبيع ما ننتجه) (الحسين ، ٢٠٠١ ، ص ٢١) .

وتتضمن جودة المنتجات من المنظور الحديث خصائص المُنتِج المُطابِقة لرغبات وحاجات العملاء . ويتوافق المنظور الحديث لجودة المنتجات مع مفهوم التسويق الحديث الذي أرسى دعائمه كوتلر (Kotler, 1988) .

وفي هذا السياق ، أوضح (Juran, 2000, pp: 2.1-2.2) أهم تعريفين لجودة المنتج : التعريف الأول ينص على أن جودة المُنتِج تمثل " خصائصه التي تلبى حاجات العميل وتحقق رضاه " . ويتعلق التعريف الثاني بمنح العاملين حرية التصرف التي تأتي مطابقة لمعنى التمكين ، أي منح العاملين حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق المهام وتصحيح الأخطاء ومعالجة نقاط الضعف في المُنتِج ، الأمر الذي قد يتطلب إعادة العمل (Rework) مراراً وتكراراً.

ويبين Juran الفرق بين التعريفين السابقين في الجدول التالي :

جدول (٢-٢) متطلبات تعريفي الجودة كما وضعها (جوران)

تحقيق حاجات العملاء / تمكن الشركة من :	الحرية في معالجة الأخطاء / تمكن الشركة من :
- زيادة رضا العملاء	- تقليل معدلات : الأخطاء ، الأعمال المعادة ، والفاقد .
- زيادة قابلية السلعة للبيع	- تقليل معدلات الفشل الميدانية للسلعة
- تحقيق قدرة السلعة على المنافسة	- تغييرات الضمانة (Warranty Changes)
- زيادة الحصة السوقية للسلعة	- تقليل عدم رضا العملاء
- تحقيق عائد على مبيعات السلعة	- تخفيض عدد مرات التفتيش والفحص
- ضمان أسعار استثنائية (Premium Prices)	- تخفيض الوقت لطرح سلع جديدة
- التأثير الرئيسي يكون على المبيعات	- زيادة العائد والقدرة الإنتاجية
- في العادة : كلما ارتفعت درجة الجودة كلما زادت التكلفة	- تحسين كفاءة تسليم البضاعة
	- التأثير الرئيسي يكون على التكلفة
	- في العادة : كلما ارتفعت درجة الجودة كلما قلت التكلفة

ويُعرف Juran العميل بأنه كل من يتأثر بالسلعة أو بعملية إنتاجها . وقد ميز بين العميل الداخلي الذي يتأثر بعملية الإنتاج وبين العميل الخارجي الذي يتأثر بكل من السلعة وعملية الإنتاج . كما عرف رضى العميل بأنه : " حالة شعورية من الارتياح يحس بها عندما تُحقق السلعة توقعاته " .

ويُعرف Connell جودة المُنتج بأنها "المتانة والأداء المتميز" (عبد المحسن، ١٩٩٦، ص ١٣) .

وقد حدد (ماضي، ١٩٩٩، ص ص: ٣٧١-٣٧٤) عناصر جودة المُنتج بما يلي:

◆ جودة التصميم : تمثل خصائص ملموسة أو غير ملموسة للسلعة أو للخدمة تتعلق بالمواد الخام أو مظهر السلعة أو بدقة مواصفاتها الهندسية .

◆ جودة الأداء : وتمثل قدرة السلعة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها ضمن ظروف عادية لمدة معينة ، وهذا ما يعرف بدرجة الاعتمادية أو الجدارة.

◆ جودة الإنتاج أو جودة المطابقة للمواصفات : ويبين هذا الجانب أثر الآلة والعملية الإنتاجية وظروفها وأداء العاملين والأخطاء العشوائية على كل من جودة التصميم وجودة الأداء معاً .
وقد أضاف محفوظ جودة لما تقدم من الخصائص : مظهر السلعة (Appearance) ، وجماليتها (Aesthetics)، ومدة الصلاحية ، وسمعة السلعة (جودة، ٢٠٠٤، ص ص ١٩-٢١) .

(ثانياً) أسعار المنتجات

تمثل أسعار السلع والخدمات عاملاً هاماً لدعم القدرة التنافسية للشركة يسهم في تحقيق تفوقها على السلع والخدمات المنافسة . ويتوقف سعر المُنتج على تكلفة كافة النشاطات التي تقوم بها المنظمة لإنتاجه وتسويقه . ويواجه المنتجون في ذلك خياراً صعباً يتمثل بتحقيق أهداف العملاء الذي يترتب عليه تحسين الجودة ورفع التكلفة ، وتحقيق أهداف التنظيم الذي يترتب عليه خفض التكلفة لتعظيم الهامس الربحي. ويتسنى للشركات تحقيق ذلك من خلال المرحلتين التاليتين (العلي، ٢٠٠٠، ١٥٣-١٥٨) :

(١) تبسيط جودة الوظيفة (Quality Function Deployment) :

تتعلق هذه الخطوة بهيكله المُنتج وتصميمه . ويتم ذلك عن طريق تحديد حاجات الزبائن بدقة ، ثم تحديد خصائص المُنتج وصفاته الفنية وتصميم أجزاءه ومكوناته على أبسط هيئة ممكنة تكفي لتأدية الوظيفة المقصودة بدرجة عالية من الكفاءة تُشبع حاجات الزبائن وتحقق توقعاتهم .

(٢) تحليل القيمة (Value Analysis) أو هندسة القيمة (Value Engineering) :

تتعلق هذه الخطوة بتعظيم القيمة الاقتصادية للمنتج وتعتبر خطوة مكملة لسابقتها ، إذ لا يمكن تصميم المنتج بمعزل عن تكلفته . ويتم في هذه الحالة تحديد القيمة الاقتصادية لكل جزء من أجزاء السلعة وذلك عن طريق تحديد وظيفته ، وتكلفته ، ومدى مساهمته في قيمة المنتج النهائية . ويساعد تحليل القيمة في الحصول على عائد متوازن يحقق أهداف الربحية ورغبات المستهلكين في الجودة والسعر . وهذا يتطلب من الشركة مراجعة جودة منتجاتها بشكل مستمر من أجل تطويرها وتحسينها، مع المحافظة على مستويات السعر التي تتناسب مع جودة المنتجات ومستويات السعر السائدة في السوق . وتتميز الطريقة اليابانية (Kaizen) لتحسين الجودة عن الطريقة الأمريكية في أنها تتم بشكل متسلسل ، في حين تتم الثانية غالباً على شكل تغييرات قصيرة الأجل تُفُضي بعد فترات طويل إلى تغييرات جذرية .

وترتكز الفلسفة اليابانية في ذلك على " العنصر البشري المسلح بمهارات عالية في استخدام تكنولوجيا مبسطة تمكنه من إدخال تحسينات مستمرة على الجودة مع بقاء الأسعار في مستويات منافسة " (الصيرفي، ٢٠٠٣، ص ٣١٧-٣١٩) .

(ثالثاً) مرونة الاستجابة لطلبات العملاء

تقسم الخدمات المقدمة للعملاء زمنياً إلى ثلاثة أقسام : قبل عملية البيع ، أثناء عملية البيع ، وبعد عملية البيع . ويركز البحث الحالي على النوع الثالث بشكل خاص .

وتسعى المنظمات جاهدةً للاحتفاظ بعملائها الحاليين وكسب المزيد غيرهم . وتعتبر كفاءة استغلال الوقت عنصراً حاسماً في ذلك ، لأن أي تأخير في الاستجابة لطلبات العملاء أو رغباتهم يؤدي إلى انجذابهم وتحولهم نحو السلع المنافسة (حمود، ٢٠٠٢، ص ٢٠٤) .

وتُشكل مرونة الاستجابة لطلبات العملاء أحد عناصر الجانب المادي الإجرائي في جودة خدمة الذي يرتبط أساساً بتزويد العملاء بالسلع المادية ويتضمن سرعة الإجراءات ومدى التناسق بينها، ودرجة انتظامها و توحدها، ومدى ارتياح العميل لها (مارتن، ١٩٩٦، ص ١٧) .

وفي نظام ISO 9000 تتعلق الفقرة ٤ من المادة ١٩ بجودة خدمة العميل وتعتبر عنصراً هاماً لا بد للمنظمة من تطبيقه للحصول على علامة الجودة ISO 9001، أو ISO 9002 الواقعة في سلسلة المواصفات القياسية العالمية في عائلة الجودة ISO 9000 (Marquardt, 2000, p. 11.3).

(رابعاً) المعاملة الحسنة للعملاء

تتعلق المعاملة الحسنة أساساً بالجانب الشخصي والمعنوي للعميل ، ويتضمن مواقف وسلوكيات العاملين تجاه العملاء ، والمهارات اللفظية وغير اللفظية التي يتعاملون من خلالها مع العملاء . وهناك جانبان معنويان للتعامل الشخصي مع العملاء (مارتن ، ١٩٩٦) :

٢ الأول : ذو مستوى منخفض من التعامل ويتضمن : عدم الشفافية ، الفتور وقلة الرغبة في التعامل ، والتحفظ .

٣ الثاني : ذو مستوى عالي من التعامل ويتضمن : الشفافية في التعامل ، الود والمجاملة ، الرغبة والبراعة في المعاملة .

الدراسات السابقة

تضمنت الأدبيات الإدارية كثير من الدراسات التي تعالج واحداً أو أكثر من المتغيرات المستخدمة في هذه الدراسة . وقد بينت تلك الدراسات تبايناً ملحوظاً في النتائج .

ويرى الباحث بأن الاختلاف في النتائج يعود للأسباب التالية : (أولاً) تباين مجتمعات الدراسة من حيث طبيعة عملها وبيئات أعمالها وثقافتها (ثانياً) استثناء أحد عناصر التمكين التي تضمنتها الدراسة الحالية يضعف القدرة التفسيرية لبقية العناصر (ثالثاً) اختلاف تصنيفات الباحثين للمتغيرات من حيث التبعية.

ومع أن الدراسة الحالية جاءت امتداداً للدراسات السابقة من حيث محاولتها لتأطير مفهوم التمكين ، إلا أنها تتميز بخصوصيتها التالية :

(١) تُعتبر من الدراسات القليلة - على حد علم الباحث - التي تناولت موضوع التمكين في البيئة الأردنية ، والأولى التي تم تطبيقها على الشركات التي تنتج الطين والمواد الطبية والعلاجية والصحية .

(٢) تقصّت تأثير التمكين بعناصره الأربعة : الثقافة المشتركة ، تعليم العاملين ، فرق العمل ، والتكنولوجيا على القدرة التنافسية لشركات العينة ، في حين تقصت الدراسات ذات العلاقة تأثير التمكين على عوامل أخرى غير القدرة التنافسية .

وفيما يلي يُورد الباحث بعض الدراسات ذات العلاقة المباشرة بمتغيرات دراسته أو ببعض عناصرها ، ويبين أهم النتائج التي تمخضت عنها :

❶ دراسة (الحجي، طایل ورفاقه، ١٩٩٧) بعنوان :
"المقدرة التنافسية للمنتجات الأردنية وسبل تعزيزها"

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم القدرة التنافسية ودراسة وتحليل محدداتها للمنتجات الأردنية واقتراح السبل والسياسات الكفيلة بتعزيز وتطوير القدرة التنافسية لها .

عرّف الحجي ورفاقه المقدرة التنافسية على أنها "الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن تميز بها نفسها عن أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التفوق عليهم" . وذكر الباحثون أهم ثلاثة مقومات للقدرة التنافسية :

(١) عناصر التكلفة : كل ما يؤثر على أسعار المنتجات مثل : التكنولوجيا المستخدمة ، أسعار مدخلات الإنتاج، كفاءة القوى العاملة ومدى توفرها ومستوى تدريبها وتأهيلها .

(٢) عناصر جودة المنتجات : وتتمثل ب : نوعية مدخلات الإنتاج ، الاستمرارية في تقديم منتجات جديدة والتحسين المستمر لمستوى جودة المنتجات الحالية ، مدى تلبية حاجات ورغبات العملاء ، نسبة المعيب وأسلوب معالجته ، وتنمية روح الخلق والإبداع عند العاملين .

(٣) عناصر البحث والتطوير وتكنولوجيا الإنتاج : تُعتبر من أهم ركائز المقدرة التنافسية بسبب مساهمتها في خلق عنصر التميز في المنتجات . وتتأثر بمدى وفرة البدائل وبالعوائق المادية والفنية .

تم سحب عينة قصدية تم التحيز فيها نحو زيادة عدد المنشآت الواعدة من حيث التصدير (Export Potential) . وقد استثنى الباحثون من ذلك المنشآت المعنية بالخدمات الصناعية التقليدية مثل ورش ومكانيك وصيانة السيارات ، واستبدلوا أية منشأة مغلقة عند زيارتها بالمنشأة الأقرب جغرافياً لها وتنتمي لنفس الفئة من حيث النشاط وعدد العاملين . وبالنتيجة ، بلغ عدد مفردات العينة ٧٩٨ شركة موزعة كما يلي : جميع المنشآت التي يعمل بها ٥٠ عامل فأكثر والبالغ عددها ١٧١ ، ١٠٥ منشآت يعمل في كل منها ٢٠-٤٩ عامل أي بواقع ٣٠% من العدد الكلي البالغ ٣٥٧ منشأة ، و ٥٢٢ منشأة يعمل في كل منها أقل من ٢٠ عامل أي بواقع ٤% من العدد الكلي البالغ ١٧٢٢٥ منشأة .

وتوصلت الدراسة إلى أن تعزيز القدرة التنافسية يتم من خلال ما يلي :

- (١) زيادة معدلات الإنفاق على تدريب العاملين .
 - (٢) خفض نسب النفقات التشغيلية والمصروفات الإدارية .
 - (٤) عدم استخدام مدخلات الإنتاج المعيبة أو إرجاعها .
 - (٥) الإطلاع على بدائل تقنية أفضل في مجال الإنتاج ، وتوفير الكفاءات الفنية القادرة على استخدامه .
 - (٦) زيادة مخصصات الإنفاق على البحث والتطوير .
 - (٧) استخدام أسلوب التسويق الحديث ، وإسناد مهام التسويق إلى كوادر متخصصة .
 - (٨) استخدام وتفعيل أنظمة المعلومات التسويقية .
 - (٩) القيام بالدراسات اللازمة لاستطلاع حاجات ورغبات العملاء .
- وقد استفادت الدراسة الحالية من دراسة الحجي ورفاقه فيما يلي :
- (١) إدراج عناصر التكلفة (تكنولوجيا الإنتاج والاتصال ، وكفاءة القوى العاملة من حيث مستوى تعليمها وتدريبها وتأهيلها) ، وعناصر البحث والتطوير وتكنولوجيا الإنتاج (تنمية روح الخلق والإبداع لدى العاملين في استخدام برمجيات الإنتاج) كعوامل تمكينية .

(٢) إدراج عناصر جودة المنتجات (تقديم منتجات جديدة ، والتحسين المستمر، ومدى تلبية حاجات ورغبات العملاء ، وأسلوب معالجة المعيب) وبعض عناصر التسويق والبيع (تصميم وإنتاج وتسليم ودعم المنتجات ، والدراسات والبحوث السوقية، ومنافذ وسياسات التوزيع ، وخدمات ما بعد البيع) كمفردات للقدرة التنافسية .

(٢) دراسة (الرشيد ، عادل ٢٠٠٣) بعنوان :

" الإدارة والثقافة : المواءمة بين البراديم والسياق "

البراديم هو النموذج الإداري المستخدم في إدارة المنظمة ، والسياق هو السياق الثقافي فيها. وهدفت الدراسة للتعرف على تأثير السياق الثقافي على نماذج الإدارة والتنظيم . وقد قام الرشيد بتحليل مضمون الأدبيات السابقة ذات العلاقة بالثقافة والإدارة والتنظيم ، وتوصل للنتائج التالية :

(١) يحتاج تغيير البراديم الإداري إلى تغيير السياق الثقافي للمؤسسة بشكل مسبق ، لأن القيم والتقاليد والاتجاهات تسهم في تحديد الممارسات السلوكية للعاملين وتخلق التفاوت بين المنظمات .

(٢) يعتمد بناء الهيكل التنظيمي وتحديد الأساليب التقنية المرتبطة بها على الافتراضات والفلسفات الإدارية المنبثقة من السياق الثقافي .

(٣) يصعب تطبيق الإدارة بالأهداف وأساليب العصف الذهني في الثقافات التي ترى وجوب الإذعان للسلطة (Power-Distance) .

(٤) يصعب تنمية روح الفريق والمسؤولية الجماعية في الثقافات التي ينزع العاملون فيها إلى الفردية . وقد استفادت الدراسة الحالية من دراسة الرشيد في تحديد مفردات عنصر الثقافة المشتركة وهي : نزعة الإدارة لممارسة السلطة ، إذعان المرؤوسين للسلطة ، نزعة الإدارة للمشاركة ، تنمية روح التعاون والتنسيق والاحترام المتبادل والثقة ، وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي .

(٣) دراسة (الرفاعي، غالب و ياسين، سعد ٢٠٠٤) بعنوان:

"دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان المصرفي"

أجرى الرفاعي وياسين دراستهما على قطاع المصارف الأردنية التي لديها برامج في إدارة المعرفة ، بهدف التعرف على آراء أفراد العينة من المديرين والعاملين فيما يتعلق بدور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان المصرفي وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن من قبل العاملين. واختار الباحثان عينة مكونة من عشرة مصارف ، وزعا عليها ٤٩ نسخة من الاستبانة المعدة لذلك ، استردا منها ٣٣ نسخة .

قدم الباحثان إطاراً نظرياً متكاملًا لإدارة المعرفة وعملياتها في المنظمات الحديثة ، وأوردا التعريف التالي لإدارة المعرفة : " تمثل المعرفة أفكار مبرهنة أو غير مبرهنة ، نظم فكر ومنطق ، معتقدات ومواقف ، وخيارات سلوكية وحياتية ". كما أوردا ثلاثة مداخل أساسية لإدارة المعرفة هي : المدخل المعلوماتي ويتضمن أنشطة معالجة البيانات وتخزينها ، والمدخل التكنولوجي ويتضمن تكنولوجيا المعلومات المتعلقة بالتنقيب عن المعلومات ، ونظم البحث باستخدام (Web) . والمدخل الثقافي الذي يتضمن الأبعاد الفكرية والسلوكية كالتعلم الجماعي ، والتعلم المستمر ، وبناء المنظمات السائرة نحو التعلم (Learning-Organizations) ، والمشاركة في كل الأصول المعلوماتية والتكنولوجية ، وتوجيه الأنشطة الاجتماعية لغايات المشاركة الفاعلة والابتكار والتحسين .

وبعد اختبار الفرضيات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي ، وتحليل التباين وأساليب التحليل العاملي، تبين للباحثين أن عوامل إدارة المعرفة تساهم في تقليل مخاطر الائتمان المصرفي ، وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء .

وقد أخذ الباحث الحالي بالمدخل الثقافي في دراسة الرفاعي وياسين ، وافترض بأن التمكين يؤثر على جودة الخدمة المقدمة للعملاء ويحقق رضاهم . كما استخدم بعض أبعاد ومفردات إدارة المعرفة التي وردت في دراسة الرفاعي وياسين وضمنها في الدراسة الحالية وهي : الثقافة المشتركة ، تعليم العاملين ، وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات .

(٤) بحث (العبيدين ، بثينة زياد ، ٢٠٠٤) بعنوان :

"العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ، ومؤسسة الموائى الأردنية (دراسة مقارنة) "

حددت الباحثة العناصر التالية للتمكين : التحرر من قيود التفويض الإداري ، مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا ، التحفيز الذاتي ، وجود نظام وقواعد للعمل الجماعي ، ونمو الشخصية وتدعيم الإحساس بالشعور والأمان . كما حددت الباحثة العناصر التالية لخصائص الوظيفة : تنوع المهارات ، الاستقلالية ، أهمية العمل ، هوية العمل ، التغذية العكسية .

وطورت العبيدين الإستبانة الخاصة بدراستها ووزعتها بواقع ١٣٢ نسخة في شركة الإسمنت و٣٢٥ نسخة في مؤسسة الموائى . خضع للتحليل منها ١١٣ نسخة في شركة الإسمنت ، و ٢٥٥ نسخة في مؤسسة الموائى .

وبعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات ، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

(١) كان مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري وأبعاده متوسطاً في المنظمتين المبحوثتين ، وبارتفاع قليل في شركة الإسمنت .

(٢) كان مستوى إدراك المبحوثين لخصائص الوظيفة مرتفعاً في المنظمتين المبحوثتين .

(٣) وجود علاقة ايجابية بين تفويض السلطة من جهة وبين كل من تنوع المهارة والاستقلالية في مؤسسة الموائى ، ولم يتبين وجود مثل هاتين العلاقتين في شركة مصانع الأسمنت.

(٤) وجود علاقة ايجابية بين العمل الجماعي وبين الاستقلالية في كل من مؤسسة الموائى وشركة الإسمنت .

(٥) وجود علاقة ايجابية بين العمل الجماعي وبين تنوع المهارات في مؤسسة الموائى ، ولم يتبين وجود مثل هذه العلاقة في شركة مصانع الأسمنت.

وقد استخدم الباحث الحالي عنصري المشاركة باتخاذ القرار والعمل الجماعي اللذين استخدمتهما العبيدين في دراستها كعنصرين من عناصر التمكين .

(٥) دراسة (الساعد، رشاد و حريم، حسين ، ٢٠٠٤) بعنوان :

"دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن"

تمثل تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة المتغير المستقل في دراسة الساعد وحريم . وتشكل عناصر تكنولوجيا المعلومات من : مدى توفر معلومات عن المشتريين والموردين والداخلين الجدد وهيكل المنافسة . بينما تشكل عناصر إدارة المعرفة من : مدى وجود معرفة متميزة عن الزبائن والمنافسين والسلع وأهداف ومهام المنظمة وبيئة الأعمال .

وتمثل القدرة التنافسية في دراسة الساعد وحريم المتغير التابع ، وتتكون من : قوة مساومة المشتريين ، قوة مساومة الموردين ، تهديدات المنتجات والخدمات البديلة ، قوة مساومة الداخلين الجدد ، وشدة المنافسة في الصناعة .

اختار الباحثان عينة قصدية مكونة من ثلاث شركات تنتج الأدوية البشرية ، وتم تخصيص خمس عشرة نسخة من الإستبانة لكل شركة وزعت على المديرين العاميين ومديري الإنتاج والتسويق . وقد تم استرداد جميع النسخ ، وخضع منها للتحليل أربعون نسخة تمخضت عن النتائج التالية :

(١) توجد علاقة إيجابية قوية بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية .

(٢) توجد علاقة إيجابية معتدلة بين تكنولوجيا المعلومات وبين الميزة التنافسية .

وبالرغم من أن الدراسة الحالية اعتبرت القدرة التنافسية هي المتغير التابع كدراسة الساعد وحريم ، إلا أنها اقتصرت عناصر القدرة التنافسية على تهديدات المنتجات الأجنبية المماثلة من حيث : الجودة ، الأسعار ، سرعة الاستجابة لطلبات العملاء ، المعاملة الحسنة للعملاء .

كما أن الدراسة الحالية لم تتوقف عند اكتساب العاملين للمعرفة والمهارات المتعلقة بالعمل والسوق ، بل تعدتها إلى اختبار مدى توظيف هذه المعلومات والمهارات على أرض الواقع من خلال فرق العمل وتكنولوجيا الإنتاج والاتصال ، وذلك من أجل تحقيق متطلبات السوق وتلبية رغبات العملاء .

(٦) دراسة (الكيالي، حسام ، ٢٠٠٤) بعنوان :

"إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة "

ألقى الباحث الضوء على مجموعة من أدبيات إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وبين بأن عنصر المعرفة يشكل أهم المدخلات لنظام إدارة الجودة الشاملة . كما أوضح بأن المعرفة تتجسد في كل من حجم وجودة المعلومات المتاحة للاستخدام وفيما تكتسبه الشركة من خبرات . وأكد الباحث على أن المجتمعات المتقدمة حققت ميزتها التنافسية من خلال الإدارة الفعالة للمعرفة التي ساهمت في دعم إدارة الجودة الشاملة وفي ابتكار تكنولوجيات ووسائل إنتاج وأساليب عمل جديدة .

وقد توصل الباحث إلى أن إدارة المعرفة ذات الكفاية تؤدي إلى تطوير المنتج ، وتخفيض التكاليف، ورفع مستوى رضا المستهلك وولائه للمنظمة ، وتعزيز علاقة الشركة بالزبائن ، وزيادة الأرباح ، وتحقيق الميزة التنافسية .

وتتفق افتراضات الدراسة الحالية مع دراسة الكيالي حول عنصرَي التعلم والمعرفة وأبعاد كل منهما . ويتمثل وجه الاختلاف بينهما في أن دراسة الكيالي تعتبر امتلاك المعرفة وإدارتها بشكل كفؤ بمثابة ميزة تنافسية للشركة . وأما الدراسة الحالية فتعتبر التعلم أحد عناصر التمكين يسبق التطبيق ويؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية للشركة .

(٧) دراسة (نصيرات، فريد و الضمور، هاني ، ٢٠٠٤) بعنوان :

"تأثير المزيج التسويقي على اجتذاب المرضى العرب للعلاج في المستشفيات الأردنية "

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في معرفة أثر عناصر المزيج التسويقي الخاصة بالخدمات الاستشفائية على قرار المرضى العرب للعلاج في المستشفيات الأردنية . وتتمثل عوامل المزيج التسويقي بما يلي :

(١) عامل الخدمة : وتم قياسه من خلال مجموعة من الأسئلة تتعلق بـ : شهادات الأطباء العلمية وخبراتهم ، الأجهزة والتكنولوجيا الطبية المتطورة ، الخدمات الطبية الشاملة ، خدمات التمريض ، سمعة الأطباء ، سمعة المستشفيات ، أبنية المستشفيات وتصميماتها .

(٢) عامل الاعتبار (السعر) : وتم قياسه من خلال مجموعة من الأسئلة تتعلق بـ : انخفاض سعر الخدمة في الأردن بمقابل سعرها في الدول الأجنبية ثم سعرها في الوطن الأم ، انخفاض كلفة السفر والإقامة في الأردن ، توفر خدمات فندقية جيدة كالطعام والنظافة والصيانة بأسعار ملائمة .

(٣) عامل المنال (سهولة الحصول على الخدمة) : وتم قياسه من خلال أسئلة تتعلق بـ : سرعة الحصول على الخدمة ، قاعات انتظار مريحة ، سهولة إجراءات التشخيص والعلاج ، المساواة في التعامل بغض النظر عن الجنسية ، قرب موطن المريض من الأردن ، سهولة المواصلات للمستشفى ، توفر جميع الخدمات في نفس المستشفى ، سهولة إجراءات الدخول للأردن ، اللغة والعادات والتقاليد المشتركة، سهولة الاتصال والتحدث مع الأطباء، وجود اتفاقيات صحية بين الأردن وبلد المريض .

(٤) عامل الترويج : وتم قياسه من خلال الأسئلة التالية : توفر المعلومات عن العلاج والخدمات العلاجية والسعر والجودة والمستشفيات في الأردن من خلال .

وزع الباحثان ١٥٠ نسخة من الاستبانة المعدة لهذه الغاية على عينة من المرضى العرب الذين تم علاجهم في مستشفيات أردنية تضم ٥٠ سريراً فأكثر . وقد خضع للتحليل ١٤١ نسخة بعد استبعاد ٩ نسخ لعدم صلاحيتها للتحليل . وتمثلت أهم نتائج الدراسة بما يلي :

(١) أهم عاملين تسويقيين في اجتذاب المرضى العرب للعلاج في المستشفيات الأردنية هما عامل "الخدمات والعاملين" وعامل "المنال وسهولة الحصول على الخدمة" .

(٢) حاز كل من عامل "الترويج" وعامل "الاعتبار أو السعر" أهمية نسبية متدنية في جذب المرضى العرب.

وقد فسّر الباحثان هذه النتيجة بضعف قدرة المستشفيات الأردنية على القيام بدور ترويجي فاعل ، وأن معظم المرضى العرب يتلقون العلاج في المستشفيات الأردنية على حساب حكوماتهم مما قلل

من الأهمية النسبية لعامل السعر .

وقد استخدمت الدراسة الحالية في عناصر القدرة التنافسية ثلاثة من العوامل التسويقية التي استخدمها نصيرات والضمور في دراستهما وهي : جودة الخدمة ويقابلها في الدراسة الحالية جودة السلعة ، السعر ، وسرعة الحصول على الخدمة . وافترض الباحث الحالي بأن هذه العناصر تجتذب مستودعات الأدوية والمستشفيات الأردنية للتعامل مع السلعة التي تحقق هذه العناصر بشك أكبر من السلعة المنافسة .

(٨) دراسة (Greengard, Samuel, 1994) بعنوان:

“Workers Go Virtual”

هدفت الدراسة للتعرف على أثر استخدام المكتب المتحرر على إنتاجية الشركة وكفاءتها من حيث الاستجابة لطلبات العملاء ، كفاءة العمليات ورضا العملاء ، الاستجابة لطلبات العملاء والرد على المنافسين . تكونت عينة الدراسة من ٥٠٠ شركة تستخدم موظفين متحررين (Virtual Workers) ، وبعد تحليل البيانات إحصائياً ، تبين لـ Greengard بأن تحسناً ملموساً قد حصل في أداء بعض هذه الشركات وكما يلي (١) الإنتاجية والاستجابة لطلبات العملاء في ٧٥% من الشركات (٢) كفاءة العمليات ورضا العملاء في ٦٣% من تلك الشركات (٣) الاستجابة للسوق من خلال الاستراتيجيات التسويقية المناسبة والرد من خلالها على استراتيجيات المنافسين (٤) جودة السلع والخدمات في ٥٠% منها و (٥) نوعية حياة الموظفين في ٣٨% من شركات العينة .

وقد أدرج البحث الحالي أسلوب العمل عن بعد ضمن مقومات التمكين ، وافترض بأن تزويدهم بالكمبيوترات المحمولة وأجهزة الاتصال الحديثة ، يَكسبهم المرونة والسرعة اللازمة في الاستجابة لطلبات العملاء ومتطلبات السوق ، ويمكنهم عن طريق الاتصال بزملائهم موظفي الإنتاج من تحسين جودة الإنتاج ومواصفات السلع بحسب رغبات العملاء .

(٩) بحث (Davenport, Thomas H. and Pearlson, Keri, 1998) بعنوان :

“Two Cheers for the Virtual Office”

عرّف الباحثان المكتب المتحرر على أنه "مزاولة العمل من خارج المكتب التقليدي (موقع الشركة الذي تُنفَّذ فيه الأعمال) والاستعاضة عنه بوسائل اتصال حديثة تربط العامل المتحرر بمركز الشركة " . وقد بين الباحثان بأن المكتب المتحرر يتضمن تحرير الموظفين من قيود المكتب المادية (المكان) وإعطائهم الحرية للاتصال بالزبائن عن طريق تزويدهم بكمبيوترات وأجهزة اتصال حديثة ، حيث أن تكنولوجيا الاتصال أسهمت في إعادة صياغة الأعمال وتصميم المكاتب . وقد وصل الأمر بالكثير من الشركات الرائدة مثل (Procter & Gamble, IBM , Hewlett-Packard, AT&T,) إلى إلغاء المكتب التقليدي في مجال المبيعات وخدمة العملاء .

ولتحقيق هدف الدراسة ، قام الباحثان باستطلاع آراء المديرين في ١٠٠ شركة صناعية ناجحة ، تبين من خلالها أهم الفوائد التي تترتب على استخدام أسلوب المكتب المتحرر وهي :

- (١) تخفيض تكلفة الأصول الثابتة بحدود ٦٧% أو ما يعادل ٥٠ - ١٠٠ مليون دولار سنوياً لكل شركة .
- (٢) تحفيز العاملين بسبب المرونة العالية التي تمكنهم من الموازنة بين أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة .
- (٣) الكفاءة في إنجاز الأعمال ، كزيادة عدد مرات الاتصال مع العملاء وسرعة الاستجابة لطلباتهم .

وقد افترضت الدراسة الحالية بأن تحرير مندوبي المبيعات وتزويدهم بالكمبيوترات المحمولة وأجهزة الاتصال الحديثة ، يكسبهم المرونة في التعامل مع العملاء وتلبية طلباتهم ويعزز القدرة التنافسية للشركة .

(١٠) بحث (Alberto, C., 2000) بعنوان :

“How Does Knowledge Management Influence Innovation & Competitiveness?”

هدفت الدراسة لاستقصاء أثر إدارة المعرفة على الابتكار والقدرة التنافسية .
ولتحقيق هذا الهدف ، قام الباحث بجمع البيانات اللازمة من مجموعة من العاملين في مؤسسات القطاع الخاص الأمريكي ، وبعد تحليلها إحصائياً توصل Alberto للناتج التالية :

- (١) يؤثر تطوير الأفراد وتنمية معارفهم إيجابياً على إبداعاتهم ، مما يؤدي إلى امتلاك المنظمة لمقومات النجاح وزيادة قدرتها التنافسية .
- (٢) يؤثر تطوير الأفراد وتنمية معارفهم إيجابياً على تطوير المنتجات والعمليات بشكل مستديم يحقق طموحات العملاء وتطلعاتهم .

وقد افترضت الدراسة الحالية ما يتفق مع نتائج دراسة Alberto في أن تعليم العاملين وتدريبهم وتطويرهم يؤدي إلى زيادة قدراتهم الإبداعية في تطوير وتحسين المنتجات ، مما ينعكس إيجابياً على القدرة التنافسية للشركة .

(١١) بحث (Pearce, Craig L. et al., 2002) بعنوان :

“Confidence at Group Level of Analysis : A Longitudinal Investigation of The Relationship Between Potency and Team Effectiveness”

جاء هذا البحث على شكل دراسة حالة في القطاع الخاص الأمريكي ، وهدف إلى تقصي أثر قوة فرق العمل على فاعلية أداء هذه الفرق في مؤسسة لبيع السيارات . وقد قام Pearce بقياس قوة الفريق من خلال المتغيرات الثلاثة التالية : مدى الصلاحيات والسلطات الممنوحة لأعضائه ، وحدود السماح لهم بالتجريب أثناء العمل ، وقدرتهم على التعلم من خبراتهم . كما قام بقياس فاعلية الفريق من خلال مدى تحقق الأهداف في جودة المنتجات وخدمة العملاء .

وبعد التحليل الإحصائي للبيانات التي جمعها الباحث من أعضاء فرق العمل ومن عملاء المؤسسة ، توصل Pearce إلى وجود علاقة سببية ايجابية متبادلة بين قوة الفريق وبين فاعليته . وفي الدراسة الحالية ، يتطابق افتراض الباحث بأن تشكيل فرق العمل ومنحهم الصلاحيات الكافية لتسيير شؤون عملهم يؤدي إلى تحقيق أهداف الفريق في نيل رضا العملاء عن جودة السلع والخدمات والأسعار والمعاملة التي يتلقونها .

(١٢) بحث (King, Stephen Ward, 2002) بعنوان :

“Effective leadership for quality achievement and organizational learning”

تمت هذه الدراسة على مؤسسات القطاع الخاص ، إذ عمدَ King إلى اختبار ثلاثة أنماط قيادية في أثرها على التعلم التنظيمي وهي : قيادة التحول (Transformational Leadership) ، وقيادة عدم التدخل ، والقيادة بالاستثناء .

كما اعتمد الباحث ثلاثة عناصر للتعلم التنظيمي هي : معرفة حاجات العملاء ، والتفكير الإبداعي وإدخال تحسينات مستمرة على المنتج وجودته ، ونماذج الرقابة على العملية . وبعد تحليل البيانات إحصائياً ، توصل King للنتائج التالية :

- (١) تعمل القيادة التحولية على تكوين فرق العمل ، وتساعد على التعلم المؤسسي ، وتشجع التفكير الإبداعي الذي يساعد على إدخال تحسينات مستمرة على المنتج وجودته .
- (٢) تركز قيادة عدم التدخل على معرفة حاجات العملاء .
- (٣) تركز القيادة بالاستثناء على العمليات ، وتستخدم نماذج رقابية لتحديد الأنشطة التي تجدها بحاجة إلى إعادة نظر .
- وفي الدراسة الحالية ، افترض الباحث بأن تعليم العاملين ، وتشكيل فرق العمل ، وتشجيع التفكير الإبداعي تساعد على تطوير وتحسين المنتجات بما يتفق مع النتيجة الأولى التي توصل لها King في دراسته .

(١٣) بحث (Clews, Donna Louise, 2002) بعنوان :

“The relationship of staff nurse empowerment to patient satisfaction with nursing care”

يمثل تمكين الكادر التمريضي في دراسة Clews المتغير المستقل ، ويمثل رضا نزلاء المستشفيات المتغير التابع .

جمعت الباحثة البيانات اللازمة من الكادر التمريضي ومن نزلاء مستشفيات القطاعين العام والخاص . وبعد تحليل البيانات إحصائياً ، توصلت Clews إلى أن رضا نزلاء المستشفيات ورضا ذويهم يرتبط إيجابياً بعناصر تمكين الكادر التمريضي التالية :

- (١) قدرتهم على الوصول للموارد كالأجهزة والمواد الطبية .
- (٢) انخراطهم في العمل من حيث التخطيط والتنفيذ .
- (٣) حريتهم في الوصول للمعلومات اللازمة .
- (٤) شعورهم بالنمو المهني من خلال اكتساب المهارات والخبرات العملية .
- وفي الدراسة الحالية ، استخدم الباحث نفس عناصر التمكين ومفرداته التي استخدمتها Clews في دراستها وهي : فرق العمل وانخراطها في العمل ، توفر معدات الإنتاج التي تدار بالكمبيوتر ومعدات الاتصال الحديثة ، حرية الوصول للمعلومة والشفافية في توزيعها ، النمو المهني من خلال التعليم والتدريب .

(١٤) دراسة (Capozzoli, Thomas, 2002) بعنوان :

“How To Succeed With Self-Directed Work Teams”

هدفت الدراسة لمعرفة أثر فرق العمل ذاتية الإدارة (كمتغير مستقل) على نجاح هذه الفرق في عملها (كمتغير تابع).

وقد حدد Capozzoli عناصر المتغير المستقل بما يلي :

- (١) ترسيخ ثقافة مشتركة عند جميع العاملين تدعم التغيير وتتلاءم مع فلسفة الشركة وهيكلتها .
 - (٢) تشكيل فرق العمل وتوفير الموارد اللازمة ضمن إطار زمني محدد.
 - (٣) تدريب الأفراد على مهارات العمل الجماعي وإدارة الصراع والاتصال وحل المشاكل.
 - (٤) مشاركة أعضاء الفريق في تحديد معايير قياس الأداء .
 - (٥) مشاركة أعضاء الفريق في تصميم أعمالهم بحيث توفر سبل التغذية العكسية أثناء تأدية العمل .
- وأما نجاح فرق العمل فيتضمن تحقيق الأهداف البيعية والربحية والوصول للحصة السوقية المخططة

وقد توصل Capozzoli إلى أن إدارة فرق العمل لشؤونها تُسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة ، وأكد على أن فشل فرق العمل في تأدية مهامها وفي تحقيق أهدافها يعود إلى عدم امتلاك الأعضاء للمهارات القيادية والخبرات اللازمة . وأوصى Capozzoli بضرورة عدم استعجال النتائج على أرض الواقع ، فقد يحتاج ذلك من الوقت أكثر مما هو متوقع .

وقد استفاد الباحث الحالي من دراسة Capozzoli في إدراج الثقافة المشتركة و فرق العمل في دراسته ، وإدراج بعض مفرداتها مثل : تخويل الأعضاء صلاحيات اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم ، وتنمية قدراتهم على حل المشاكل التي تعترض تنفيذ المهام ، وترسيخ روح التعاون فيما بينهم .

(١٥) دراسة (Spector, Kathleen Dannaher, 2002) بعنوان :

“A fifth Discipline Resource: A practitioner's Guide Using Team Learning Within Mentoring Programs”

تمثل هذه الدراسة بحثاً إجرائياً يجمع بين المقالة ودراسة الحالة والاستشارة . فمن الناحية النظرية ، لا تشمل الدراسة على فرضيات ، وإنما اعتمدت بشكل رئيسي على الأدبيات المتعلقة بالتعلم التنظيمي لكي تُكوّن إطاراً لاقتراحاتها وتوصياتها اللاحقة عن تعلم الفريق . ومن ناحية عملية ، درست الباحثة ست فرق عمل في شركة (Asea Brown Boveri) لمدة سنة ، ثم قامت بعد ذلك بتطبيق ما توصلت إليه من عوامل نجاح الفرق على شركة الخطوط الجوية البريطانية (British Airlines) . وقد شاركت الباحثة في تصميم وتطوير فرق عمل مهمتها إدارة عمليات المطار ، وشاركت في اختيار وتوظيف أعضاء هذه الفرق .

لقد حددت الباحثة جانبين للتعلم المؤسسي :

- (١) دور المنظمة في تحديد القدرات والمهارات التي تحتاجها في الحاضر وفي المستقبل ، وتوفير الإمكانيات اللازمة لتطبيقها .
- (٢) دور العاملين في تحديد القدرات والمهارات التي يحتاجونها في الحاضر والمستقبل بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة ، وتحديد الأساليب التي تمكنهم من اكتسابها وتطويرها . وتوصلت الباحثة إلى أن التعلم التنظيمي بهذه المواصفات يؤدي إلى فعالية فرق العمل في تحقيق أهدافها .

وقد أدرج البحث الحالي فرق العمل كأحد عناصر التمكين وبنفس الأبعاد التي أشارت إليها Spector في دراستها ، وافترض بأن فرق العمل ذاتية الإدارة وذات التداخل الوظيفي اقدر على الموازنة بين أهداف أعضائها وبين أهداف المنشأة ، وأقدر على تحديد السبل التي تؤدي إلى تحقيقها . وبناءً على ذلك اشتملت الاستبانة على أسئلة تقيس مدى ترسخ ثقافة مشتركة بين العاملين ، ومدى وضوح سياسات الشركة والرؤيا والأهداف الحالية والمستقبلية التي ترغب بتحقيقها ، ومدى حرية العاملين في تحديد سبل التعلم التي تمكنهم من تنمية قدراتهم ومهاراتهم وحل المشاكل التي تعترض طريقهم .

(١٦) دراسة (Ferdowsian, Mehran Charles, 2002) بعنوان :

“The Making of a Top-Performing Employee in the High-Technology Industry”

تمثل عوامل الأداء المتغير المستقل في هذه الدراسة التي هدفت لتقصي أثر هذه العوامل على فعالية الأداء كمتغير تابع يتضمن خفض مستوى الإرهاق ، ورفع الروح المعنوية ، وتحسين المنتجات ، وخفض التكلفة ، وتحفيز العاملين لمزيد من الأداء والإنتاجية والفاعلية .

ويمثل تمكين العاملين أحد العوامل - من بين عوامل أخرى - التي فحصت الدراسة أثرها على فعالية الأداء ، وحددت عناصره بما يلي : الاستقلالية في العمل ، بيئة العمل ، وتشجيع العاملين على التفكير الإبداعي والإقدام على المخاطرة .

جمع Ferdowsian البيانات اللازمة من خلال المقابلات الشخصية لـ ٣٥٠ عامل متعددي الجنسيات (من الولايات المتحدة ، ماليزيا ، الصين ، الفلبين ، وكوستاريكا) .

وبعد تحليل البيانات إحصائياً توصل Ferdowsian للنتائج التالية :

(١) يساعد التمكين على خفض مستوى الإرهاق عند العاملين ، ورفع معنوياتهم ، وتحفيزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية والفاعلية .

(٢) يساعد تشكيل فرق العمل وتمكينها على تحقيق نتائج إيجابية تعزز القدرة التنافسية للشركة مثل : زيادة الإنتاجية ، وزيادة الفاعلية ، وتحسين المنتجات ، وخفض التكلفة .

وقد افترضت الدراسة الحالية نفس افتراض Ferdowsian في أن التمكين يعزز القدرة التنافسية ، واستخدمت عنصر فرق العمل ومفرداته التي استخدمها Ferdowsian .

(١٧) دراسة (Melhem, Yahya, 2003) بعنوان :

“Employee-Customer-Relationships : An Investigation Into the Impact of Customer-Contact Employees’ Capabilities on Customer Satisfaction In Jordan Banking Sector”

تقضى Melhem في دراسته أثر قدرات المعاملين في الاتصال والتواصل مع العملاء على رضا العاملين ، ومن بينها عنصر التمكين الذي يقصد به إتاحة المجال أمام العاملين للاتصال والتواصل مع العملاء ، وتزويدهم بالأدوات والمعدات التي تساعدهم في ذلك . وبعد أن جمع البيانات اللازمة من قطاع المصارف الأردني وقام بتحليلها إحصائياً ، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج منها :

(١) توجد علاقة إيجابية قوية بين تمكين الموظفين وبين كل من : تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء ، ورضا العملاء ، ورضى العاملين .

(٢) يتحقق رضا العاملين من خلال : شعورهم بالقوة والاستقلالية ، وإدراكهم لمعنى المهمة ، وإحساسهم بهوية المهمة

(٣) يؤدي رضا العاملين إلى التزامهم بتحقيق الأهداف .

(٤) يحب العاملون أداء مهامهم ضمن فرق عمل مستقلة لأنها توفر لهم الصلاحيات اللازمة في اتخاذ القرارات وتساعدتهم في كسب رضا العملاء وولائهم .

وتتفق افتراضات الدراسة الحالية مع نتائج دراسة Melhem في أن تمكين الموظفين يحفزهم لمزيد من العمل ويحقق رضاهم مما يؤثر إيجابياً على أسلوب تعاملهم مع العملاء وعلى جودة الخدمات المقدمة لهم . وأن العمل من خلال فرق العمل يساعد على تطوير المنتجات وتحقيق رغبات العملاء ورضاهم .

(١٨) بحث (Keefe, Linda, 2003) بعنوان :

“Empower Your Employees to be Mini-Marketers”

هدفت الباحثة إلى تقصي أثر تمكين العاملين على فعاليتهم في تسويق منتجات الشركة . وبينت بأن

تطبيق عملية التمكين يتطلب الالتزام بثلاثة مبادئ هي :

أن يعرف العاملون بدقة نطاق حرية التصرف المسموح لهم ، وأن يتقنوا التصرف خارج ذلك النطاق ، وأن يتعلموا الجرأة في تقديم الاقتراحات .

وأوضحت Keefe أن عناصر التمكين تتضمن ما يلي :

(١) ترسيخ ثقافة التمكين التي تجعل العاملين يفكرون ويتصرفوا كرواد .

(٢) الاستماع للعاملين لأنهم هم الذين يستمعون للعملاء مباشرةً .

(٣) مكافأة العاملين على الأفكار الجيدة والسلوك الإيجابي .

وبعد تحليل البيانات إحصائياً توصلت Keefe إلى أن تمكين العاملين ضمن المبادئ التي بينتها يساعد على تحسين صورة الشركة في أذهان العملاء ويؤدي إلى تطوير المنتج وتحقيق حاجات ورغبات العملاء . وقد استخدمت الدراسة الحالية الثقافة المؤسسية كعنصر تمكيني واستخدمت من ضمن مفرداتها التحسين المستمر للمنتجات ، والسعي لتحقيق رغبات وحاجات العملاء باستمرار ، وتشجيع العاملين ذوي الأفكار الخلاقة .

ولقد افترضت الدراسة الحالية بأن التعلم عنصر من عناصر التمكين يشكل متطلباً سابقاً لعناصره الأخرى ، واستخدم الباحث في الاستبانة أبعاد المنظمة المتعلمة التي حددتها Eikenmeyer كمفردات في عملية تعليم العاملين .

(١٩) دراسة (Gogoi, Pallavi, 2003) بعنوان :

“Thinking Outside The Cereal Box”

يمثل هذا البحث دراسة حالة لشركة General Mills ، وهدف الباحث التعرف على تأثير فرق العمل المكيئة على زمن وتكلفة الإنتاج .

وبعد جمع البيانات من العاملين في الشركة ، قام Gogoi بتحليل البيانات ، وتوصل للنتائج التالية :

(١) استطاعت General Mills من خلال بناء فرق عمل مكيئة تخفيض الزمن اللازم لإعداد الآلات لوردية إنتاجية جديدة من ٤,٥ ساعة إلى ١٢ دقيقة .

(٢) استطاعت General Mills تخفيض تكلفة الإنتاج ٢٥% سنوياً من خلال بناء فرق عمل مكيئة ومحفزة لتقديم الأفكار التطويرية الخلاقة .

وقد افترضت الدراسة الحالية بأن بناء فرق العمل ذاتية الإدارة تساعد على تقديم الأفكار الخلاقة في مجال خفض التكلفة وتقليل الوقت اللازم لإعداد الآلات لدورة إنتاجية جديدة .

(٢٠) بحث (Alsua, Carlos Jesus,2003) بعنوان :

“Goals that empower: The impact of learning and performance orientation practices on psychological empowerment”

أجرى Alsua دراسته على مؤسسات القطاع الخاص في شمال غرب المكسيك . وفي المرحلة الأول من التحليل تمت معالجة التمكين النفسي على أنه متغير تابع بهدف استقصاء أثر إتاحة مجالات التعلم أمام العاملين على شعورهم بالتمكين . وفي المرحلة الثانية من التحليل ، تمت معاملة التمكين النفسي كمتغير مستقل ، للتعرف على أثره في أداء العاملين والتزامهم بعملهم .

وقد افترض Alsua العوامل التالية للتمكين النفسي : معنى المهمة، القدرة والكفاءة للقيام بالمهمة، القدرة على الرقابة والتحكم بالمهمة ، وأهمية المهمة ، وتوصل للنتائج التالية :

(١) تبين له في المرحلة الأولى أن تعليم العاملين يؤثر على عناصر التمكين النفسي كما يلي :

أ) يُعطيهم معنىً للمهمة التي يقومون بها .

ب) يمنحهم القدرة على القيام بالمهمة بكفاءة .

ت) يوفر لهم القدرة على التحكم بالمهمة والرقابة عليها .

ث) لا تأثير لتعليم العاملين على أهمية المهمة التي يقومون بها .

(٢) وتبين لـ Alsua في المرحلة الثانية أن تمكين العاملين النفسي يؤثر إيجابياً على أدائهم للمهام والتزامهم بها .

ويرى الباحث بأن المرحلة الأولى من دراسة Alsua تأتي ضمن معيار القيمة الذي يعتبر التمكين متغيراً تابعاً وذكرته (العبيدين ، ٢٠٠٤ ، ص٦) . وقد افترضت الدراسة الحالية أن ترسيخ ثقافة مشتركة بين العاملين وتعليمهم يشكلان مطلباً أساسياً لتطبيق التمكين على أرض الواقع وجني نتائجه الإيجابية في القدرة التنافسية من خلال فعالية أداء العاملين الذي يهدف لإرضاء العملاء وإسعادهم . وهذا يتفق مع نتائج المرحلة الثانية من دراسة Alsua التي تشير إلى أن التمكين النفسي يؤثر إيجابياً على أداء العاملين وتحقيق الأهداف .

الفصل الثالث :
الطريقة والإجراءات

- ١-٢ تمهيد
- ٢-٢ مجتمع الدراسة
- ٣-٢ العينة
- ٤-٢ وسائل جمع البيانات
- ٥-٢ بناء النموذج النظري
- ٦-٢ استبانة الدراسة
- ٧-٢ إجراءات الدراسة
- ٨-٢ صعوبات الدراسة

يُلقي هذا الفصل الضوءَ على مجتمع الدراسة وبيِّن لماذا تم اختياره من مدينة عمان ، ويوضح كيف تم سحب العينة منه . كما أنه يلقي الضوء على وسيلة جمع البيانات وكيفية استخدامها لقياس المتغيرات . وبيِّن الفصل أيضاً إجراءات الدراسة الاستطلاعية والدراسة الميدانية والصعوبات التي واجهتها . وأخيراً تعرّض الفصل لتصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها لوصف البيانات واختبار الفرضيات .

مجتمع الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على ثلاثة مجتمعات فرعية هي :

(١) مجتمع الشركات التي تُنتج الطين والمستلزمات العلاجية والطبية والصحية :

اعتمد الباحث على (غرفة صناعة عمان ، ٢٠٠٣) لتحديد الإطار العام لهذه الشركات ، ومعرفة عدد العاملين في كل منها . إذ بلغ عدد هذه الشركات عند إجراء الدراسة الميدانية ثلاث وستون شركة ، صنفت حسب حجمها إلى ثلاث فئات : كبيرة الحجم ، ومتوسطة الحجم ، وصغيرة الحجم .

وقد بينت (غرفة صناعة عمان ، ٢٠٠٤) بأنها تعتمد عدد العاملين كأساس لتصنيف الشركات حسب

حجمها ، وكما يلي :

(أ) صغيرة الحجم : ويبلغ عدد العاملين في الشركة (١ - ١٩) عاملاً .

(ب) متوسطة الحجم : ويبلغ عدد العاملين في الشركة (٢٠ - ٩٩) عاملاً .

(ج) كبيرة الحجم : ويبلغ عدد العاملين في الشركة (١٠٠ عامل فأكثر)

كما بينت غرفة صناعة عمان بأن الجمعية العلمية الملكية تستخدم نفس المعيار الذي تستخدمه الغرفة في تصنيف الشركات حسب حجمها ، وأن هنالك مشروعاً مقترحاً يُعرض على مجلس الوزراء لتصنيف الشركات حسب نفس المعيار إلا أنه يُقترح أربع فئات لحجم الشركات

بدلاً من الفئات الثلاث أعلاه. ويكمن الفرق بين التصنيفين في فئة الشركات الصغيرة، حيث يقسمها المشروع إلى فئتين: فئة الشركات الصغرى ويتراوح عدد عامليها من (١-٤) ، وفئة الشركات الصغيرة ويتراوح عدد عامليها من (٥-١٩) .

وقد اعتمدت الدراسة الحالية تصنيف غرفة صناعة عمان ذي الفئات الثلاث ، وبذلك فإن مجتمع شركات الدراسة الموضح في الملحق رقم ١ ، يتوزع حسب الحجم كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول (١-٣) توزيع الشركات حسب حجمها

الفئة	عدد الشركات في الفئة	عدد العاملين في شركات الفئة	متوسط عدد العاملين
صغيرة الحجم	٣٧	٢٥٢	٧
متوسطة الحجم	١٥	٧٤٨	٥٠
كبيرة الحجم	١١	٣٤٧٥	٣١٥
المجموع الكلي	٦٣	٤٤٧٥	٧١

(٢) قطاع المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة عمان :

اعتمد الباحث على (وزارة الصحة ، ٢٠٠٤) لتحديد الإطار العام لهذه المستشفيات ، ومعرفة عدد الأسرة في كل منها . فقد بلغ عدد المستشفيات عند إجراء الدراسة ثلاثة وأربعين مستشفى كما هو مبين في الملحق رقم ٢. ويبين الجدول التالي أعداد هذه المستشفيات حسب ملكيتها وحسب عدد الأسرة فيها :

جدول (٢-٣) توزيع المستشفيات حسب الملكية وعدد الأسرة

الجهة المالكة	عدد المستشفيات	عدد الأسرة	متوسط عدد الأسرة
وزارة الصحة	٣	١٠٠٠	٣٣٣
الخدمات الطبية الملكية	٥	١١٠٠	٢٢٠
القطاع الخاص	٣٥	٢٩٠٠	٨٣
المجموع الكلي	٤٣	٥٠٠٠	١١٦

(٣) قطاع مستودعات الأدوية المستقلة :

وهي التي لا تتبع لأية شركة أو لأي مستشفى من المجتمعين السابقين . وقد اعتمد الباحث على (وزارة الصحة ، ٢٠٠٤) لتحديد الإطار العام لهذه المستودعات ، حيث بلغ عددها ثلاثة وثلاثين مستودعاً كما هي موضحة في الملحق رقم ٣.

والقطاع الصناعي الأردني بشكل عام قطاع نام يحظى بدعم وتشجيع حكومي يتمثل بالتشريعات والتسهيلات الاستثمارية وما يصاحبها من وسائل الحماية للصناعات المحلية . ولكن حركة العوامة فرضت قيوداً على اقتصادات الدول النامية من خلال الاتفاقيات التجارية الدولية والإقليمية وألقت بظلالها على الصناعات المحلية في تلك الدول وجعلتها أكثر عرضةً للمنافسة العالمية (Jordanian Ministry of Planning and International Cooperation, 2003) ، ورهنت ديمومتها واستمراريتها بمدى قدرتها على الصمود والمنافسة .

ومن المعلوم أن الحكومة الأردنية قد وقعت مع أمريكا اتفاقية التجارة الحرة التي دخلت حيز التنفيذ في ٢٠٠١/١٢/١٧ . كما أن الأردن انضمت إلى اتفاقية التجارة الحرة العالمية (GATT) في ٢٠٠٠/٤/١١ ، ووقعت اتفاقية الشراكة الأوروبية الأردنية (Jordan - European Association Agreement : JEAA) التي دخلت حيز التنفيذ في ٢٠٠٢/٥/١ .

ويعود سبب اختيار الباحث لمجتمع الدراسة من مدينة عمان دون سائر مناطق المملكة ، لأن العاصمة تُعتبر منطقة تركيز صناعي وتجاري ، وتحظى بمعظم الاستثمارات الجديدة في هذين المجالين . والجدول التالي يبين ذلك (وزارة الصناعة والتجارة، ٢٠٠٤، ص٧-١٠) :

جدول (٣-٣) درجة التركيز الصناعي في عمان والمناطق الأخرى لعام ٢٠٠٣

الإيضاح	عدد الشركات الكلي	التركيز (%)	رأس المال الشركات الكلي	التركيز (%)	عدد الشركات الصناعية	التركيز (%)	رأس المال الشركات الصناعية	التركيز (%)
المنطقة عمان	٧٣٧٩٤	٨٠,١	٤٦٢٩,٧	٩٠	٦٤١٨	٦٤,٦	١٢٠٥	٨٩,٨
باقي مناطق المملكة	١٨٣١٥	١٩,٩	٤٩٢,٣	١٠	٣٥٢١	٣٥,٤	١٣٦,٦	١٠,٢
المجموع	٩٢١٠٩	١٠٠	٥١٢٢	١٠٠	٩٩٣٩	١٠٠	١٣٤١,٦	١٠٠

ويلاحظ من الجدول بأن نسبة تركيز رؤوس الأموال بشكل عام ورأس المال الصناعي بشكل خاص متقاربة ، وبلغت في مدينة عمان (٩٠% ، ٨٩,٨%) على الترتيب . أما الاختلاف بين تركيز الشركات الكلي والشركات الصناعية في منطقة عمان (٨٠,١% ، ٦٤,٦%) على الترتيب ، فيعود إلى نوعية الاستثمارات الصناعية في عمان وارتفاع رأسمالها مقارنة بالاستثمارات الأخرى .

وقد يبين (العباسي ، ٢٠٠٣ ، ص ٧١) بأن قطاع الشركات موضوع الدراسة كباقي القطاعات الصناعية الصغيرة ، يعاني من بعض المشاكل التي تتمثل بقلّة المؤسسات الرسمية والأهلية الداعمة لها . ويتزامن ذلك مع ضعف القوانين والتشريعات التي تشجع قيام عناقيد صناعية تشكّل نواة للصناعات الكبيرة فيما بعد . كما أن ضيق السوق المحلي والتنوع الشديد في أذواق المستهلكين حدا بالمنشآت الصغيرة إلى استخدام سياسة خاطئة للمنافسة السعرية تتمثل بخفض أجور العاملين ، مما أدى إلى ضعف انتماء العاملين لمنشآتهم ، وهجرة العمالة المدربة والمؤهلة للخارج والاستعاضة عنها ببديل غير مؤهل وغير قادر على الإبداع والابتكار. وفي النتيجة ، أدى ذلك إلى انخفاض مستوى جودة المنتجات وإضعاف القدرة التنافسية للشركات .

ويبين (صالح ، ٢٠٠٣ ، ص ١١٦) بأن الجانب البشري من حيث التدريب ، والتعليم ، والمشاركة ، والعمل من خلال الفرق يُشكّل الحلقة الأضعف في نظام الجودة الشاملة للشركات الصناعية الأردنية .

العينة

تعتبر الشركة ، والمستشفى ، ومستودع الأدوية وحدات تحليل في هذه الدراسة . وقد تم اختيار مفردات العينة من الشركات والمستشفيات ومستودعات الأدوية كما يلي :

(أولاً) بالنسبة للشركات :

استثنى الباحث من مجتمع الشركات كل شركة صغيرة يقل عدد العاملين فيها عن سبعة أفراد ، واعتبرها وحدات لا تصلح للتحليل . والسبب في ذلك هو أن ستة عاملين في الشركة

لا يكفي لتشكيل فريقَي عمل أحدهما يعمل في التسويق والآخر يعمل في الإنتاج كوظيفتين رئيسيتين في مجال تمكين العاملين ، وعلى اعتبار أن فرق العمل تشكل الركن الأساسي لتطبيق التمكين في الدراسة الحالية . وقد بلغ عدد الشركات الصغيرة المستثناة بموجب هذا المعيار تسع عشرة شركة .

كما استثنى الباحث شركتين كبيرتين لأن المنتجات التي خضعت للدراسة تُعتبر منتجات ثانوية بالنسبة لهما ، بينما تشكل الأدوية البشرية المستثناة أصلاً من الدراسة المنتج الرئيسي لهما . كما وجد الباحث أن شركة واحدة صغيرة لم تباشر عملها عند إجراء الدراسة ، وشركة متوسطة واحد رفضت التعاون ولم تتسلم الإستبانة . وبذلك بلغ عدد الشركات التي خضعت للدراسة أربعين شركة ، وهو عدد كاف للأسباب التالية :

(١) حسب معادلة (Daniels and Radebaugh, 2001) فإن:

$$n = \frac{N(t)^2 \times (s)^2}{\{(d)^2 \times (N-1)\} + \{(t)^2 \times (s)^2\}}$$

حيث : n حجم العينة النهائي ؛ N حجم مجتمع الدراسة ؛ t (2.58) المساحة التي تمثل درجة المعنوية المختارة (p = 0.01) ؛ s الانحراف المعياري للمفردات ؛ d درجة الدقة أو القيمة العظمى للخطأ في التقدير .

وحيث أنه تم استخدام مقياس ليكرت ذي الخمس درجات لتقدير استجابات المشاركين فإن المدى هو (أعلى قيمة=0) - (أقل قيمة=١) = ٤ ، وبما أنه يقابل ستة انحرافات معيارية فإن S = (٦ ÷ ٤) = ٠,٦٦ . وإن قيمة d تمثل (الخطأ المسموح به عادةً = 0.04) × (عدد نقاط المقياس = ٥) = ٠,٢٠ .

وبتعويض هذه القيم في معادلة Daniels أعلاه ، فإن حجم العينة يُحسب كما يلي :

$$n = \frac{63 \times (2.58)^2 \times (0.66)^2}{\{(0.2)^2 \times (63-1)\} + \{(2.58)^2 \times (0.66)^2\}} = \frac{186}{5.44} = 34 \text{ companies}$$

وبذلك فإن ٤٠ شركة كحجم عينة يُعتبر كافياً لأنه أكبر من ٣٤ شركة تشتريها المعادلة .

(٢) يبين (Hair, et al., 2000) ، بأن خمس مشاهدات على الأقل لكل متغير مستقل في دراسات الأثر ودراسات الانحدار يُعتبر كافياً . وعلى اعتبار أن متغير التمكين ككل وعناصره الأربعة تشكل خمسة متغيرات مستقلة ، فإن ٢٥ شركة يُعتبر كافياً حسب هذا المعيار ، وهو يقل عن العدد ٤٠ الذي اعتمده الدراسة .

(ثانياً) بالنسبة للمستشفيات :

لقد استثنى الباحث اثني عشر مستشفىً من المجتمع موزعة كما يلي : مستشفى المدينة الطبية الملكية وأربعة مستشفيات عسكرية تابعة له ، وذلك بسبب توقعات الباحث بعدم الحصول على البيانات اللازمة نظراً للسرية التي تحاط بها عادةً المؤسسات العسكرية . كما استثنى الباحث ثلاثة مستشفيات أخرى بسبب طبيعتها الخاصة حيث أنها تعمل في مجال السرطان والصحة العقلية . أما المستشفيات الأربعة الأخيرة فلم تتعاون مع الباحث ورفضت تسلم الإستبانة .

ويتبين مما تقدم بأن عدد المستشفيات التي خضعت للدراسة هو واحد وثلاثون مستشفى . وهذا

عدد كافٍ من المستشفيات ، وذلك لنفس الأسباب التي تم ذكرها في الشركات وهي :

(١) حسب معادلة (Daniels and Radebaugh, 2001) فإن حجم العينة n هو :

$$n = \frac{43 \times (2.58)^2 \times (0.66)^2}{\{(0.2)^2 \times (43-1)\} + \{(2.58)^2 \times (0.66)^2\}} = \frac{127}{4.638} = 27 \text{ Hospitals}$$

وبذلك فإن ٣١ مستشفى كحجم عينة يُعتبر كافياً لأنه أكبر من ٢٧ مستشفى تشرطها المعادلة .

(٢) وكما هو موضح في عينة الشركات ، يشترط معيار (Hair, et al., 2000) حجم عينة مقدارها ٢٥

مستشفى وهو أقل من ٣١ مستشفى اعتمدها الدراسة .

(ثالثاً) بالنسبة لمستودعات الأدوية :

باستثناء مستودعين غير متعاونين رفضا تسلم الإستبانة ، تم اعتماد بقية المستودعات في العينة .

وبذلك تُعتبر هذه الدراسة بمثابة مسح شاملٍ لمستودعات الأدوية .

ويتبين مما تقدّم بأن البيانات التي تم تجميعها من العينة تصلح للتحليل ، وأن النتائج التي تمخضت

عنها الدراسة تصلح للتعميم .

وفيما يلي جدول يبين العدد الكلي لمؤسسات مجتمع الدراسة ، والعدد المُستثنى منها ، والعدد

المُتبقى الذي خضع للدراسة :

جدول (٤-٣) أعداد المؤسسات التي خضعت للدراسة

نوع المؤسسة	العدد الكلي	تم استثنائها	غير متعاونة	خضعت للدراسة
الشركات	٦٣	٢٢	١	٤٠
المستشفيات	٤٣	٨	٤	٣١
المستودعات	٣٣	-	٢	٣١
المجموع	١٣٩	٣٠	٧	١٠٢

وسائل جمع البيانات

اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات هما :

- (١) المصادر الثانوية وتتمثل بالمراجع والكتب والدوريات والمقالات والنشرات المتوفرة ، حيث اعتمد عليها الباحث في تسمية عناصر كل من المتغير المستقل والمتغير التابع وتحديد مستويات كل منهما ، واستعان بها في بناء النموذج النظري للدراسة . وقد تمت تغطية هذه المصادر من خلال الفصل الثاني للدراسة .
- (٢) المصادر الأولية والتي تم جمعها من وحدات عينة الدراسة عن طريق المقابلات الشخصية والاستبانة . وقد اعتمد الباحث على هذه المصادر في تصميم الاستبانة في صورتها الأولية والنهائية . كما ساعدت بيانات الدراسة الاستطلاعية على تحديد الأفراد الذين يمتلكون البيانات اللازمة في وحدات عينة الدراسة ممن وُزعت عليهم نسخ الاستبانة النهائية .

بناء النموذج النظري

يربط النموذج النظري بين التمكين كمتغير مستقل وبين القدرة التنافسية كمتغير تابع . واعتماداً على الإطار النظري والدراسات ذات الصلة ، استطاع الباحث تسمية عناصر كل من هذين المتغيرين وتحديد مفرداتها كما هي موضحة في الجدول التالي :

جدول (٥-٣) متغيرات الدراسة وعناصرها ومفرداتها

عناصر (التمكين)	مفردات عناصر التمكين	عناصر القدرة التنافسية	مفردات عناصر القدرة التنافسية
الثقافة المشتركة	الابتكار / التطوير / التحسين المستمر / روح الفريق / خفض التكلفة / الجودة / الإذعان للسلطة (Power) (Distance)	جودة السلع والخدمات	كفاءة الأداء / الملاءمة للاستخدام / استخدامات مختلفة / التطوير والتحسين / مردودات المشتريات
تعليم العاملين	التدريب / التعلم البيئي / ورش العمل / حرية الوصول للمعلومة / التلمذة / الاجتماعات واللقاءات / التعلم من خلال العمل	الأسعار المناسبة	ملاءمة الأسعار / تأثير الجودة بالأسعار / تأثير الخدمات المرافقة بالسعر / تأثير منح لائتمان بالسعر / تأثير استبدال السلع بالأسعار
فرق العمل	فرق عمل ذاتية الإدارة / فرق عمل متقاطعة وظيفياً / أفراد متحررون من القيود التقليدية / التنسيق بين العاملين خارج الشركة وداخلها / مدى ارتباط العاملين المتحررين مع الشركة	المعاملة الحسنة للعملاء	العميل على صواب دائماً / الاهتمام بالعملاء / بناء العلاقات مع العملاء / استشارة العملاء / رضا العملاء أهم من الهدف الربحي
الوسائل التكنولوجية	تكنولوجيا إنتاج حديثة / حواسيب منقولة / تكنولوجيا ومعدات اتصال - صيانة وإصلاح الآلات والمعدات	مرونة الاستجابة لطلبات العملاء	الطلبات العادية (الروتينية) / الطلبات الطارئة / حل المشاكل وتصويب الانحرافات / تغيير مواصفات السلعة / استبدال السلع

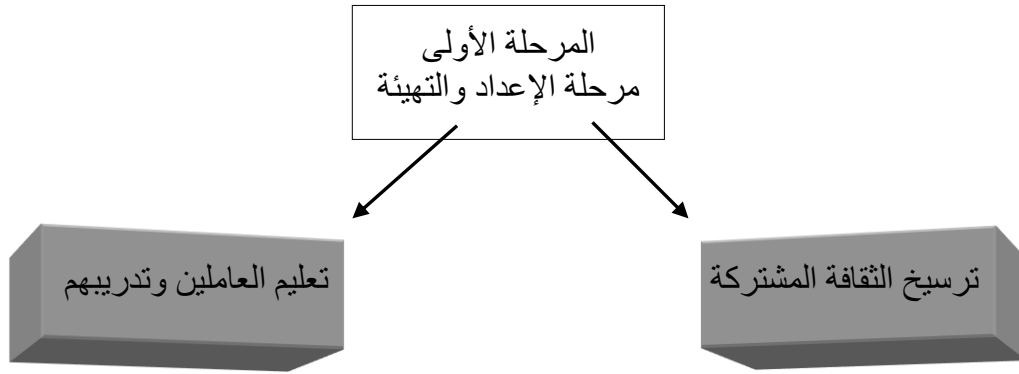
وبالاعتماد على المصادر الثانوية تمكن الباحث من بناء النموذج النظري للدراسة على مدى أربعة خطوات ، حيث تتعلق الخطوة الأولى والثانية بالتمكين ، وتتعلق الخطوة الثالثة بالقدرة التنافسية ، وتُظهر الخطوة الرابعة والأخيرة نموذج التمكين في وضعه النهائي .

(أولاً) الخطوة الأولى من بناء النموذج :

تتعلق هذه الخطوة بالعنصر الأول والعنصر الثاني من عناصر التمكين وهما : الثقافة المشتركة وتعليم العاملين . ويشكل هذان العنصران مرحلة إعداد وتهيئة العاملين التي تسبق تطبيق مدخل التمكين على أرض الواقع ، ويُعتبران شرطاً مسبقاً لنجاح التطبيق :

(French and Wendell,1990 ; Senge, 1990 ; ١٩٩٥ ; فرانسيس ومايك ، Huysman, 1995 ; Kirkman & Rosen, 1999 ; McShane & Von Glinow, 2000 ; ٢٠٠٤ ، العرابيد)

والشكل التالي يبين الخطوة الأولى من بنا النموذج :



شكل (٣-١) : الخطوة الأولى من بناء النموذج النظري

المصدر : إعداد الباحث

(ثانياً) الخطوة الثانية من بناء النموذج :

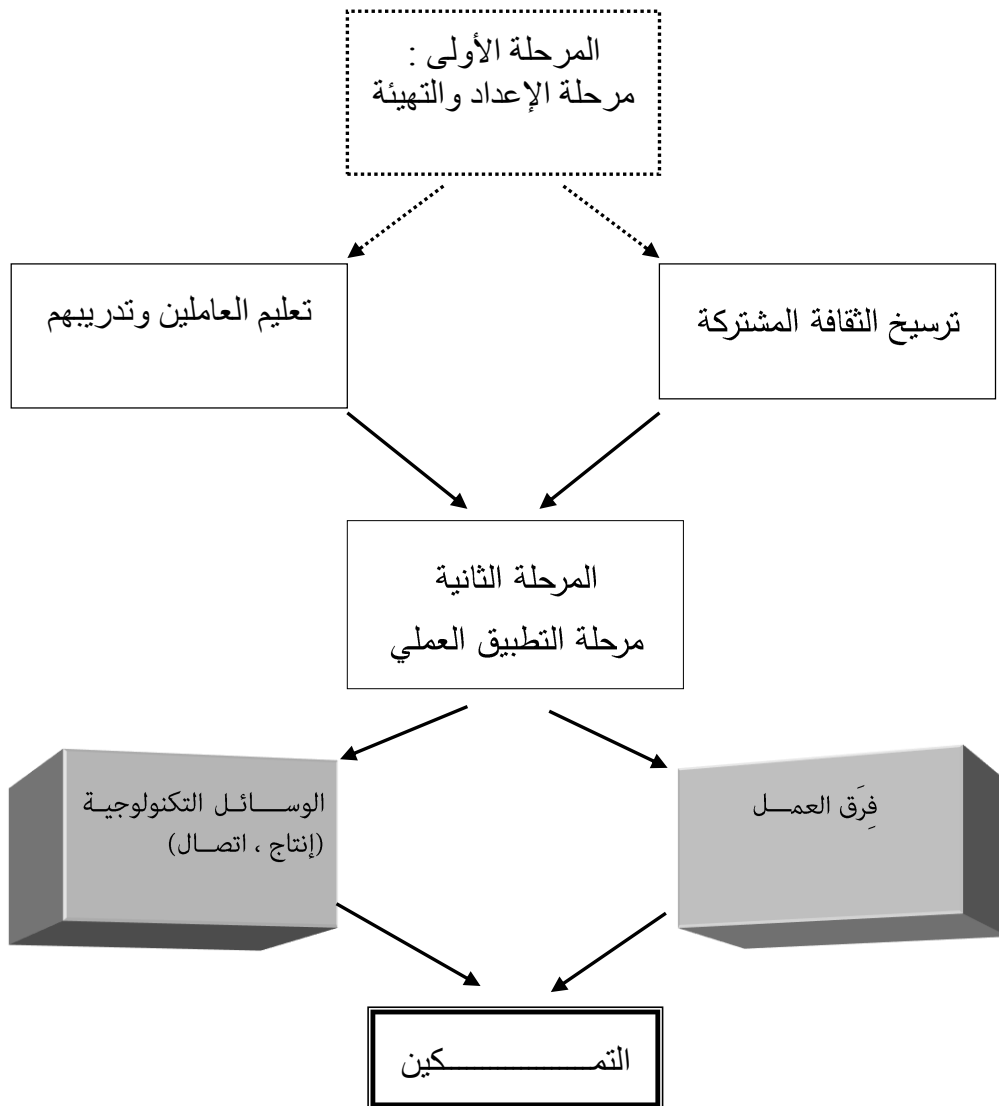
تتعلق هذه الخطوة بالعنصر الثالث والعنصر الرابع من عناصر التمكين وهما : فرق العمل والوسائل التكنولوجية (إنتاج ، اتصال) . ويشكل هذان العنصران مرحلة التطبيق الفعلي لمدخل التمكين . وتُعتبر فرق العمل ذاتية الإدارة نموذجاً هيكلياً مرناً تستخدمه الشركات الراغبة في تقليص عدد المستويات الإدارية (Flat Organizations) لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة، وذلك بسبب قدرة هذه الفرق على تصميم أعمالها وتنفيذ مهامها بالأسلوب الذي يحقق مرونة الاستجابة لرغبات العملاء ومتطلبات السوق :

(Mintzberg, 1979; Hachman, 1987; Conger & Kanungo, 1988 ; Murrell & Meredith, 2000 ; Cook & Hunsaker, 2001; Little & ferris, 2002; Pearce, Craig L. et al., 2002) .

ولا تستطيع فرق العمل إنجاز مهامها بفاعلية إذا لم تتوفر لها الوسائل التكنولوجية الحديثة في مجالي الإنتاج والاتصال ، مما يمكّنها من تصميم وتطوير المنتجات بما يتلاءم مع رغبات العملاء ، ويساعدها على التواصل المستمر معهم :

(Chandler, 1977; ١٩٨٤، عبد الوهاب، Walton, 1985; Grantham, 1995; Edmondson, & Baker, 1997; Davenport and Pearlson , 1998 ; Cooper & Rousseau , 1999)

والشكل التالي يوضح الخطوة الثانية من بناء النموذج :

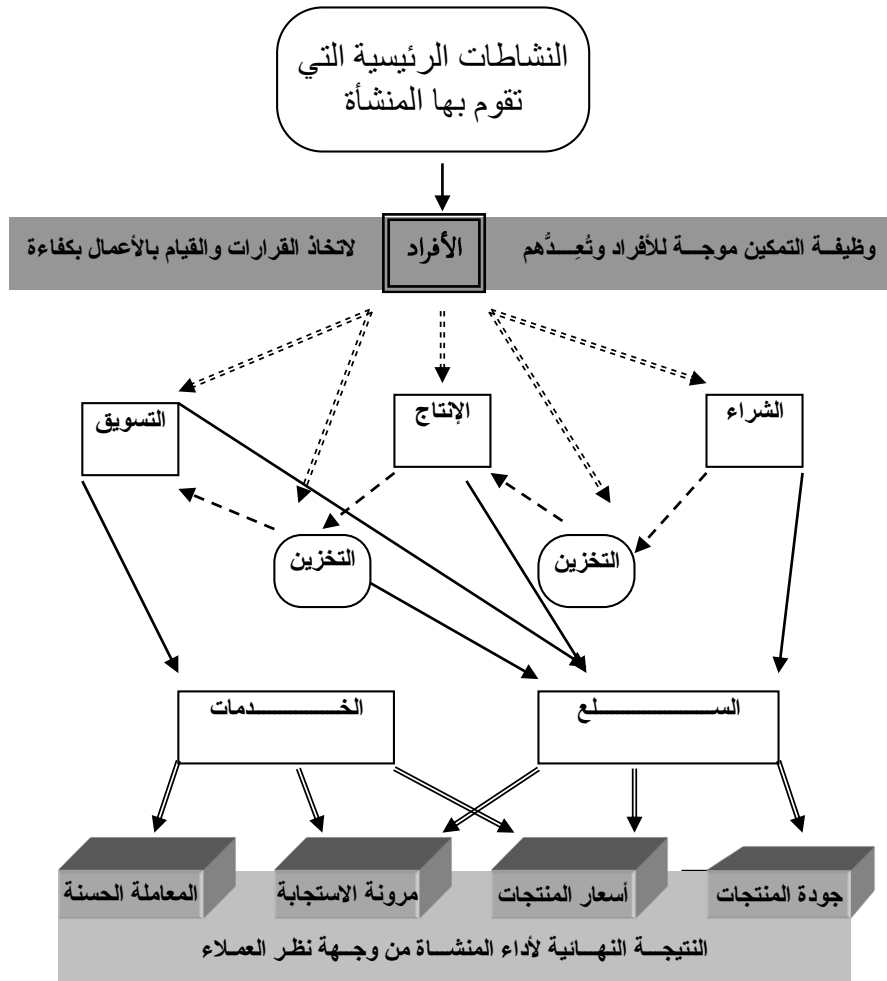


شكل (٣-٢) : الخطوة الثانية من بناء النموذج النظري

المصدر : إعداد الباحث

(ثالثاً) الخطوة الثالثة من بناء النموذج :

تبين هذه الخطوة عناصر القدرة التنافسية الأربعة : جودة السلع والخدمات والأسعار المناسبة ، ومرونة الاستجابة لطلبات العملاء ، والمعاملة الحسنة لهم ، وتبين علاقتها بالنشاطات الرئيسية التي تقوم بها الشركة كما هو موضح في الشكل التالي :



شكل (٣-٣) : الخطوة الثالثة من بناء النموذج النظري

علاقة الأفراد

علاقة الوظائف بالمنتجات

← - - علاقة الوظائف ببعضها

بالوظائف

المصدر : إعداد الباحث

وقد تبين من خلال تعريفات التمكين أنه يُتيح للعاملين اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم ، ويمنحهم الحرية والصلاحيات الكافية لتنفيذ تلك القرارات بفاعلية .

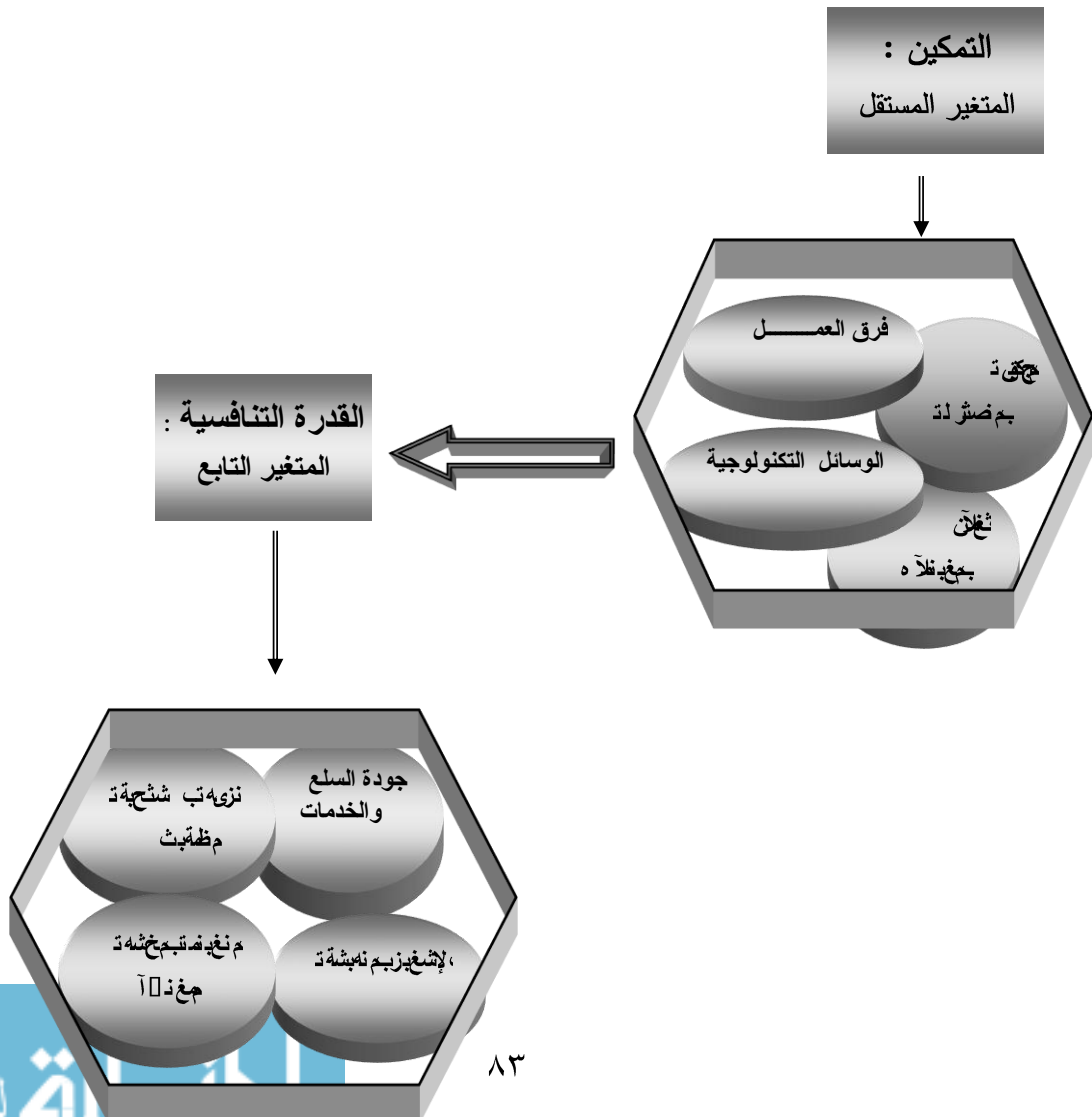
ويتضح من الشكل (٣-٣) ، أن جودة السلع والخدمات التي تقدمها الشركة تعتمد على فاعلية الأفراد في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام الموكلة إليهم . أما رضا العملاء عن الشركة ، فيتوقف على مدى تلبية السلع والخدمات لحاجاتهم وتوقعاتهم بخصوص الجودة والأسعار ، ومرونة الاستجابة لطلباتهم ، والمعاملة الحسنة التي يتلقونها :

(Greengard, Samuel, 1994 ; ١٩٩٧ ، الحجي ورفاقه ، Kotler, 1988 ; Johnson & Scholes, 1999 ; ٢٠٠١ ، الحسين ، ٢٠٠٣ ، الصيرفي، ٢٠٠٤ ، حريم، ٢٠٠٤ ، الساعد و حريم، ٢٠٠٤ ، الحسين ، ٢٠٠١ ، 1999) .

(رابعاً) الخطوة الرابعة من بناء النموذج :

تتضمن المرحلة الرابعة الجمع بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع . وبذلك يكتمل نموذج

الدراسة في ضعه النهائي ، كما هو موضح في الشكل التالي :



شكل (٣-٤) : الخطوة الرابعة من بناء النموذج النظري

المصدر : إعداد الباحث

ويتضح بأن الشكل (٣-٤) مبني على افتراض أساسي يتضمن بأن تمكين العاملين يتيح للشركة تعزيز قدرتها التنافسية عن طريق إنتاج السلع وتقديم الخدمات بالجودة والسعر المناسبين ، وبدرجة من المرونة تحقق رضى العاملين عن تلك المنتجات .

استبانة الدراسة

تم تصميم نموذجين من الاستبانة لأغراض هذه الدراسة . حيث استُخدم النموذج الأول لجمع البيانات الخاصة بالتمكين من المديرين والعاملين في شركات عينة الدراسة ، واستُخدم النموذج الثاني لجمع البيانات الخاصة بالقدرة التنافسية من رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في كل من المستشفيات ومستودعات الأدوية والتي جاءت على شكل مقارنة بين القدرة التنافسية للمنتجات المحلية والمنتجات المنافسة المستورد

ويتشابه مضمون نسخ الاستبانة التي وزعت على المديرين والعاملين في شركات العينة . وتتضمن كل نسخة منها خمس فقرات رئيسية هي :

أولاً) معلومات عامة : وتتضمن معلومات ديموغرافية عن العاملين / المدير تتعلق بالسن ومستوى التعليم ، وعدد سنوات الخبرة . وتتضمن معلومات عن الشركة تتعلق بعمر الشركة ، وعدد العاملين ، والمنتجات ، وعدد براءات الاختراع .

ثانياً) الثقافة المشتركة : وتتضمن ٢٠ فقرة تتعلق بمدى إدراك المدير / العامل لأهم المضامين الثقافية السائدة في الشركة مثل : التعاون ، والتنسيق ، والجودة ، والثقة ، والعدل ، والمساواة ، والحرية في اتخاذ القرار ، والتطوير والتحسين والابتكار .

ثالثاً) تعليم العاملين : وتتضمن ١٠ فقرات تتعلق بالدورات التدريبية وورش العمل واللقاءات الخاصة ، ونظام الاتصال ، وسهولة الحصول على المعلومة .

رابعاً) فرق العمل : وتتضمن ١٠ فقرات للمديرين و١٢ فقرة للعاملين تتعلق بمدى تفعيل فرق العمل ومدى الصلاحيات الممنوحة لها في اتخاذ القرارات وتطبيقها ودرجة الرقابة المفروضة عليها .

خامساً) الأساليب التكنولوجية : وتتضمن ١٧ فقرة ، تتعلق ٩ منها بالأساليب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج وتستوضح عن مدى استخدام الشركة للبرمجيات اللينة في تشغيل الآلات وإدارة الإنتاج بما يكسبه المرونة اللازمة لتلبية حاجات العملاء ورغباتهم المتباينة من المنتجات . وتتعلق الفقرات الثمانية الباقية بالأساليب التكنولوجية المستخدمة في الاتصال التي تكسب العاملين المرونة في التواصل والاتصال مع بعضهم البعض ومع العملاء كأجهزة الحاسوب والتلفونات النقالة والإنترنت .

وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) ذي الفئات الخمس للإجابة على الفقرات الثانية والثالثة والرابعة والخامسة من فقرات الاستبانة ، وتم توصيف هذه الفئات كما يلي : موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة ، حيث حُصصت لها الدرجات ٥، ٤، ٣، ٢، ١ على الترتيب .
ويبين الملحق رقم (٤) نموذج الاستبانة التي وزعت على الشركات .

كما ويتشابه مضمون نسخ الاستبانة التي وزعت على كل من مستودعات الأدوية والمستشفيات دون أي اختلاف بينهما . وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) ذي الفئات الخمس للإجابة على عبارات الفقرات الثانية والثالثة والرابعة والخامسة من فقرات الاستبانة ، وتم توصيف هذه الفئات كما يلي : إلى درجة كبيرة جداً ، إلى درجة كبيرة ، إلى درجة متوسطة ، إلى درجة قليلة ، إلى درجة قليلة جداً ، حيث حُصصت لها الدرجات ٥، ٤، ٣، ٢، ١ على الترتيب .

وتتضمن كل نسخة منها خمس فقرات رئيسية ، فيما يلي إيضاحها :

أولاً) معلومات عامة : وتتضمن معلومات ديموغرافية عن رئيس القسم تتعلق بالسن ومستوى التعليم ، وعدد سنوات الخبرة . وتتضمن معلومات عن المستشفى / المستودع تتعلق بالعمر والمنتجات التي يتعامل معها وعدد العاملين في قسم المشتريات

ثانياً) جودة المنتجات : وتتعلق بكفاءة أداء المهمة التي صنع المنتج من أجلها ، ومدى الملائمة للاستخدام / سهولته ، وتلبية استخدامات مختلفة (أكثر من غرض) ، ومدى تطوير السلعة وتحسينها ، وكثرة مردودات المشتريات .

ثالثاً) الأسعار : وتتعلق بمدى ملاءمة الأسعار لكل من الجودة والخدمات ومنح الائتمان واستبدال السلع المعيبة .

رابعاً) المرونة في الاستجابة لطلبات العملاء : وتتعلق بالطلبات العادية ، والطارئة ، وحل المشاكل ، وتغيير مواصفات السلعة ، واسترجاع السلع المعيبة .

خامساً) المعاملة الحسنة التي يتلقاها العملاء : وتتعلق بالثقة بالعميل واعتباره دائماً على صواب ، وإشعاره بأهميته للشركة ، والحرص على بناء علاقات طويلة الأجل معه ، والتشاور معه ، ومدى التركيز على الهدف الربحي في التعامل مع العملاء .

إجراءات الدراسة

تتمثل إجراءات الدراسة الرئيسية بأربع خطوات هي : الدراسة الاستطلاعية ، وتحكيم الاستبانة الأولية وتعديلها في صورتها النهائية ، وجمع البيانات اللازمة من المشاركين ، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها .

وفيما يلي إيضاح مختصر لكل خطوة من هذه الخطوات :

(أولاً) الدراسة الاستطلاعية :

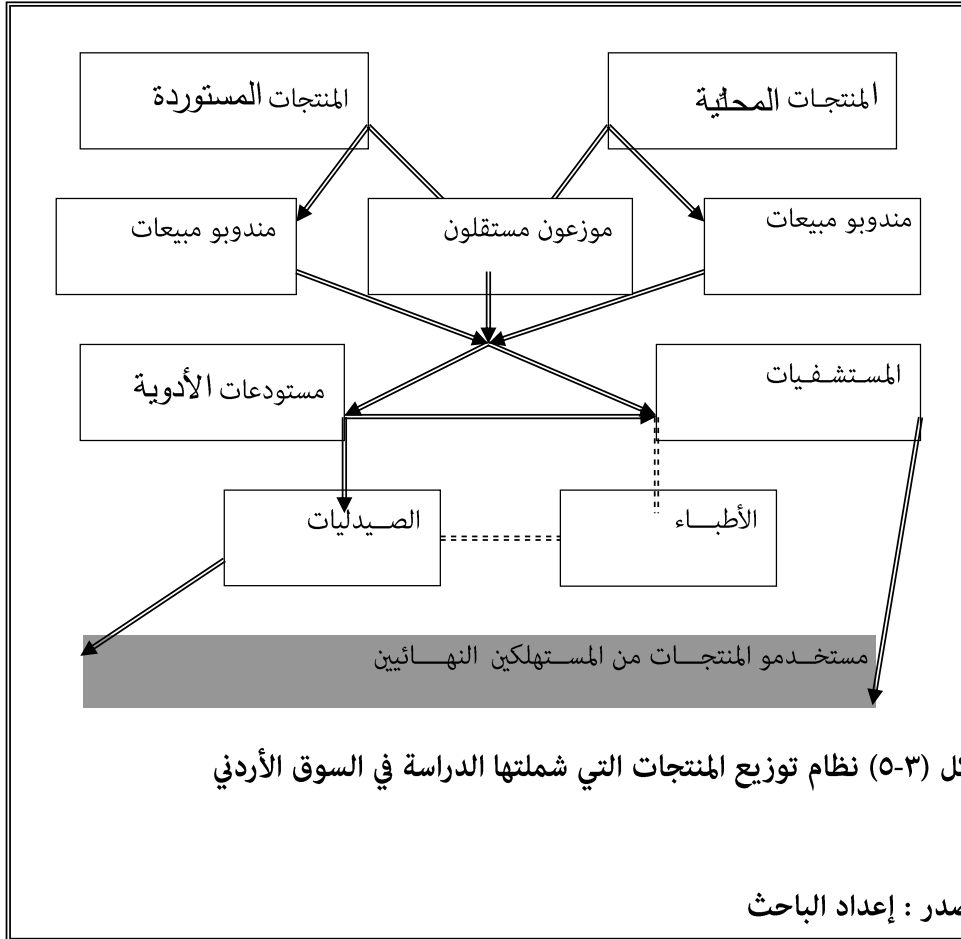
قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية لقطاع الشركات والمستشفيات ومستودعات الأدوية شملت ١٥ شركة و١٥ مستشفى و١٥ مستودعات أدوية استمرت ثلاثة أشهر .

وقد توصل الباحث من خلال المقابلات الشخصية لمدرء الشركات والمستشفيات ومستودعات

الأدوية إلى ما يلي :

(١) تتطابق أعداد العاملين في الشركات التي شملتها الدراسة الاستطلاعية مع الأعداد في دليل الصناعة الذي تصدره غرفة صناعة عمان .

(٢) تتضح طبيعة نظام التوزيع المُعتمد في السوق الأردني لتوزيع المنتجات التي شملتها الدراسة من خلال الشكل التالي:



ويتبين من الشكل (٥-٣) ما يلي :

- أ- يتعامل الموزعون المستقلون و مندوبو المبيعات التابعون للشركات المحلية والشركات الأجنبية بشكل رئيسي مع مستودعات الأدوية يليها المستشفيات . أما تعاملهم مع الصيدليات فيعتبر محدوداً قياساً بحجم التعامل مع المستشفيات ومستودعات الأدوية.
- ب- تشكل مستودعات الأدوية تاجر جملة ضخم بالنسبة لكل من المنتجات المحلية والأجنبية .

- ج- يحرر الأطباء الخاصون منهم أو العاملون في المستشفيات الوصفات الطبية للمعنيين من المستهلكين النهائيين الذين يقومون بصرفها من الصيدليات المستقلة أو من تلك التابعة للمستشفيات ، حيث يشير الخط المتقطع في الشكل (٣-٥) إلى ذلك .
- د- يضطلع بعض مديري المستودعات بمهام رئيس قسم المشتريات الصيدلانية .

وقد رأى الباحث أن يتوجه بالسؤال عن القدرة التنافسية لرؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات ومستودعات الأدوية ، لأنهم يتعاملون مباشرةً مع الموزعين ومندوبي المبيعات ، ويمتلكون المعلومة الضرورية حول الجودة والسعر ومرونة الاستجابة لطلباتهم وطبيعة المعاملة التي يتلقونها .

(ثانياً) تحكيم الاستبانة :

قام الباحث بتطوير نموذجين أوليين من الإستبانة لغايات التحكيم . وقد تم توزيع نسخ النموذج الأول على مديري الشركات في العينة الاستطلاعية ، وتم توزيع نسخ النموذج الثاني على مديري المستشفيات ومستودعات الأدوية ، كما تم توزيع نسخ من النموذجين معاً على نخبة من الأساتذة الجامعيين في كل من الجامعات الحكومية والخاصة في مدينة عمان .

وقد استغرقت عملية التحكيم وجمع النسخ المحكّمة حوالي الشهر . وبناءً عليها تم تعديل نموذجي الاستبانة في صورتها النهائية والتي استُخدمت لجمع البيانات التي تم تحليلها واختبار الفرضيات بموجبها .

ونتيجة لعملية تحكيم الاستبانة ، اطمأنَّ الباحث إلى أن أداة القياس التي استخدمها في دراسته تتمتع بدرجة صدق عالية ، وأنها تصلح لقياس متغيرات الدراسة التي صُممت من أجل قياسها .

(ثالثاً) جمع البيانات :

جرت العادة في مثل هذه الدراسة ، أن يتم جمع البيانات عن التمكين وعن القدرة التنافسية من الشركات المُنتجة للمواد التي خضعت للدراسة .

وحرصاً من الباحث على خلو البيانات من التحيز لصالح المنتجات المحلية ، فقد اكتفي بجمع البيانات الخاصة بالتمكين من الشركات التي خضعت للدراسة . أما المعلومات الخاصة بالقدرة التنافسية ، فقد تم جمعها من رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات ومستودعات الأدوية التي خضعت للدراسة وذلك بسبب ما توقعه الباحث من حيادهم .

تم توزيع أربع نسخ من الاستبانة على كل شركة من الشركات التي خضعت للدراسة بواقع نسخة واحدة لكل من : مدير الإنتاج ، ومدير التسويق ، وموظف إنتاج ، وموظف تسويق . وبذلك بلغ عدد النسخ التي وزعت على الشركات من نموذج الاستبانة الأول ١٦٠ نسخة . كما تم توزيع نسخة واحدة من نموذج الاستبانة الثاني لرئيس قسم المشتريات الصيدلانية في كل من المستشفيات ومستودعات الأدوية . وبذلك بلغ عدد النسخ التي وزعت من نموذج الاستبانة الثاني ٦٢ نسخة .

استغرقت عملية توزيع الاستبانة وجمعها أربعة أشهر ، قام الباحث خلالها بجهود حثيثة لجمع النسخ التي تم توزيعها . وقد بلغ مجموع النسخ التي تم استعادتها من الشركات ١٣٢ نسخة أي بنسبة مقدارها ٨٢,٥% ، استبعد منها ثماني نسخ لا تصلح للتحليل ، وبقي منها ١٢٤ نسخة خضعت للتحليل أي بنسبة مقدارها ٧٧,٥% . كما تم استعادة ٥٤ نسخة من المستشفيات ومستودعات الأدوية أي بنسبة مقدارها ٨٧% ، استبعد منها ثلاث نسخ لعدم صلاحيتها للتحليل ، وبقي ٥١ نسخة خضعت للتحليل أي بنسبة ٨٢% ، وهي نسبة مقبولة علمياً . والجدول التالي يبين عدد النسخ الموزعة ، والمستردة ، والتي خضعت للتحليل :

جدول (٦-٣) أعداد نسخ الاستبانة التي وُزعت واستردت وخضعت للتحليل

نوع المؤسسة	وُزعت	تم إرجاعها	النسبة المئوية	أُبعدت	خضعت للتحليل	النسبة المئوية
الشركات	١٦٠	١٣٢	٨٢,٥%	٨	١٢٤	٧٧,٥%
المستشفيات	٣١	٢٦	٨٣,٩%	١	٢٥	٨٠,٦%
المستودعات	٣١	٢٨	٩٠,٣%	٢	٢٦	٨٣,٩%
المجموع	٢٢٢	١٨٦	٨٣,٨%	١١	١٧٥	٧٨,٨%

والجدول التالي يتضمن وصفاً لبيانات المديرين والعاملين في الشركات :

جدول (٧-٣) وصف بيانات المديرين والعاملين في الشركات

المجموع	العاملون		المديرون		السن بالسنوات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٢٩	%٣٤	٢١	%١٣	٨	أقل من ٣٠
٤٠	%٤٠	٢٥	%٢٤	١٥	٣٠-٣٩
٣٠	%١٦	١٠	%٣٢	٢٠	٤٠-٤٩
٢٥	%١٠	٦	%٣١	١٩	٥٠ فأكثر
١٢٤	%١٠٠	٦٢	%١٠٠	٦٢	المجموع
المجموع	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الجنس
٩١	%٦٦	٤١	%٨١	٥٠	ذكر
٣٣	%٣٤	٢١	%١٩	١٢	أنثى
١٢٤	%١٠٠	٦٢	%١٠٠	٦٢	المجموع
المجموع	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
١١	%١٥	٩	%٣	٢	ثانوية عامة
٤٨	%٥٦	٣٥	%٢١	١٣	دبلوم متوسط
٤٧	%٢٤	١٥	%٥٢	٣٢	بكالوريوس
٨	%٥	٣	%٢٤	١٥	دراسات عليا
١٢٤	%١٠٠	٦٢	%١٠٠	٦٢	المجموع
المجموع	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
١٠	%١١	٧	%٥	٣	سنة فأقل
٢٤	%١٦	١٠	%٢٢	١٤	٢-٤
٣١	%١٦	١٠	%٣٤	٢١	٥-٧
٢٧	%١٨	١١	%٢٦	١٦	٨-١٠
٣٢	%٣٩	٢٤	%١٣	٨	أكثر من ١٠
١٢٤	%١٠٠	٦٢	%١٠٠	٦٢	المجموع

ويتبين من الجدول (٧-٣) ما يلي :

- (١) تزيد أعمار ٦٣% من المديرين عن ٤٠ سنة، وتقل أعمار ٧٤% من العاملين عن هذا السن.
 - (٢) نسبة المديرين والعاملين من الإناث قليلة .
 - (٣) يحمل ٥٢% من المديرين درجة البكالوريوس، ويحمل ٥٦% من العاملين درجة الدبلوم .
 - (٤) تتراوح خبرات ٦٠% من المديرين بين ٥-١٠ سنوات ، وتزيد خبرات ٥٦% من العاملين عن ٨ سنوات .
- ويتضمن الجدول التالي وصفاً لبيانات الشركات :

جدول (٨-٣) وصف بيانات الشركات

المجموع	كبيرة الحجم		متوسطة الحجم		صغيرة الحجم		عمر الشبكة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٧	-	-	٨%	١	٥٠%	٦	سنتان فأقل
١٠	١٤%	١	٣٣%	٤	٤٢%	٥	٣-٦ سنوات
٨	٢٩%	٢	٤٢%	٥	٨%	١	٧-١٠ سنوات
٦	٥٧%	٤	١٧%	٢	-	-	١٠ سنوات فأكثر
٣١	١٠٠%	٧	١٠٠%	١٢	١٠٠%	١٢	المجموع
المجموع	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المنتجات
	٧١%	٥	٦٧%	٨	٧٥%	٩	الطين
	١٠٠%	١٢	١٠٠%	١٢	١٠٠%	١٢	علاجية
	١٠٠%	١٢	١٠٠%	١٢	٦٧%	٨	طبية
	٧١%	٥	٥٧%	٧	٥٧%	٧	صحية
							المجموع
المجموع	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	براءات الاختراع
٦		٤		٢		-	الطين
١		١		-		-	علاجية
١		١		-		-	طبية
-		-		-		-	صحية
٨		٦		٢			المجموع

ويتبين من الجدول (٨-٣) ما يلي :

- (١) تقل أعمار ٩٢% من الشركات الصغيرة عن ٧ سنوات ، وتقع أعمار ٧٥% من الشركات المتوسطة بين ٣-١٠ سنوات ، وتزيد أعمار ٨٦% من الشركات الكبيرة عن ٧ سنوات .

(٢) تقع منتجات حوالي ٧٠% من الشركات ضمن فئات المنتجات الأربعة .

(٣) أظهرت الشركات ضعاً ملموساً في مجال براءات الاختراع .

وفيما يتعلق برؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في كل من المستشفيات و مستودعات الأدوية ، فإن

الجدول التالي يبين خصائصهم الديموغرافية :

جدول (٩-٣) وصف بيانات رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات ومستودعات الأدوية

الصفة	رئيس قسم في مستودع أدوية		رئيس قسم في مستشفى		النسبة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
أقل من ٣٠	٤%	١	-	-	-
٣٠-٣٩	١٩%	٥	١٢%	٣	٣٩
٤٠-٤٩	٦٢%	١٦	٥٦%	١٤	٤٩
٥٠ فأكثر	١٥%	٤	٣٢%	٨	٥٠
المجموع	١٠٠%	٢٦	١٠٠%	٢٥	٥١
الجنس	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
ذكر	٧٣%	١٩	٤٨%	١٢	٣١
أنثى	٢٧%	٧	٥٢%	١٣	٢٠
المجموع	١٠٠%	٢٦	١٠٠%	٢٥	٥١
التعليم	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
ثانوية عامة	-	-	-	-	-
دبلوم متوسط	-	-	-	-	-
بكالوريوس	٦٥%	١٧	٧٨%	١٧	٣٤
دراسات عليا	٣٥%	٩	٣٢%	٨	١٧
المجموع	١٠٠%	٢٦	١٠٠%	٢٥	٥١
سنوات الخبرة	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
سنة فأقل	-	-	-	-	-
٢-٤	٨%	٢	-	-	٢
٥-٧	٣١%	٨	٢٠%	٥	١٣
٨-١٠	٣٨%	١٠	٤٠%	١٠	٢٠
أكثر من ١٠	٢٣%	٦	٤٠%	١٠	١٦
المجموع	١٠٠%	٢٦	١٠٠%	٢٥	٥١

ويتبين من الجدول (٩-٣) ما يلي :

(١) بلغت نسبة رؤساء الأقسام في المستشفيات ومستودعات الأدوية الذين تزيد أعمارهم عن ٤٠ سنة ما

نسبته ٨٨% ، ٨٠% على التوالي .

- (٢) بلغت نسبة رؤساء الأقسام من الإناث في المستشفيات ومستودعات الأدوية ٥٢%، ٢٧% على الترتيب .
- (٣) المستوى التعليمي لجميع رؤساء الأقسام بكالوريوس فما فوق .
- (٤) بلغت نسبة رؤساء الأقسام في المستشفيات ومستودعات الأدوية التي تزيد خبراتهم عن ٧ سنوات ما نسبته ٨٠%، ٦٢% على الترتيب .

ويبين الجدول التالي وصفاً لخصائص الشركات :

جدول (٣-١٠) وصف بيانات المستشفيات ومستودعات الأدوية

العمر بالسنوات	مستودع أدوية		مستشفى		المجموع
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
سنتان فأقل	٨%	٢	٤%	١	٣
٣-٦ سنوات	٣١%	٨	١٢%	٣	١١
٧-١٠ سنوات	٣٨%	١٠	٢٠%	٥	١٥
١٠ سنوات فأكثر	٢٣%	٦	٦٤%	١٦	٢٢
المجموع	١٠٠%	٢٦	١٠٠%	٢٥	٥١
منتجات يتعامل معها	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المجموع
الطين	٧٧%	٢٠	٧٢%	١٨	
علاجية	١٠٠%	٢٦	١٠٠%	٢٥	
طبية	١٠٠%	٢٦	١٠٠%	٢٥	
صحية	١٠٠%	٢٦	١٠٠%	٢٥	
المجموع					

ويتبين من الجدول (٣-١٠) ما يلي :

- (١) يزيد عمر ٨٤% من المستشفيات عن ٧ سنوات ، ويزيد عمر ٩٢% من مستودعات الأدوية عن ٣ سنوات .
- (٢) لا تقل نسبة المستشفيات ومستودعات الأدوية التي تتعامل مع جميع المنتجات التي خضعت للدراسة عن ٧٤% .

(رابعاً) الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

لقد تم استخدام بعض أساليب الحزمة الإحصائية (SPSS) لوصف البيانات وتحليلها واختبار

الفرضيات. وفيما يلي إيضاح لهذه الوسائل والغاية من استخدامها :

(١) اختبار (Kolmogorov - Smirnov) :

للتحقق من أن متغيرات الدراسة تتوزع بشكل طبيعي (Bell -Curve) أم لا .

(٢) معامل الثبات كرونباخ ألفا (Gronbach Alpha) :

للتحقق من ثبات أداة القياس المستخدمة .

(٣) المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية :

ليبان مدى موافقة أفراد العينة على فقرات الإستبانة .

(٤) معامل ارتباط بيرسون (Pearson) :

للتحقق من وجود علاقات بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع .

(٥) تحليل التباين (ANOVA) / f-test و t-test :

لتحديد مدى التباين في إجابات كل من العاملين والمديرين فيما يتعلق بالتمكين ، ومدى التباين

في إجابات رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في كل من المستشفيات ومستودعات الأدوية فيما

يتعلق بالقدرة التنافسية .

(٦) اختبار شافيه البعدي (Post Hoc Tests : Sheffe) :

لمعرفة أين يكمن التباين في الإجابات المذكورة في بند (٥) .

(٧) تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) :

لمعرفة أبعاد المتغير المستقل التي يمكن من خلالها التنبؤ بالقدرة التنافسية للشركات مدار

البحث ، ومن ثم تطوير معادلة التنبؤ لهذه الغاية .

صعوبات الدراسة

تتمثل أهم الصعوبات التي واجهت الدراسة فيما يلي :

(١) اعتذار بعض المديرين والأكاديميين عن تحكيم الاستبانة .

(٢) عدم تعاون بعض الشركات والمستشفيات ومستودعات الأدوية من حيث عدم قبول الاستبانة ، أو عدم

إرجاعها ، أو التأخر في إرجاعها .

(٣) عدم جدية بعض المشاركين في تعبئة الاستبانة ، مما أدى إلى استبعاد بعض النسخ كما هو موضح في

جدول (٦-٣) .

الفصل الرابع :

عرض النتائج

١-٣ تمهيد

٢-٣ اختبار التوزيع الطبيعي

٣-٣ ثبات أداة القياس

٤-٣ وصف البيانات

١-٤-٣ النموذج الموزع الشركات

٢-٤-٣ النموذج الموزع على المستشفيات ومستودعات الأدوية

٥-٣ اختبار الفرضيات

١-٤-٤ اختبار الفرضية الأولى

٢-٤-٤ اختبار الفرضية الثانية

٣-٤-٤ اختبار الفرضية الثالثة

٤-٤-٤ اختبار الفرضية الرابعة

٥-٤-٤ اختبار الفرضية الخامسة

٦-٤-٤ اختبار الفرضية السادسة

٧-٤-٤ اختبار الفرضية السابعة

٨-٤-٤ اختبار الفرضية الثامنة

٩-٤-٤ اختبار الفرضية التاسعة

١٠-٤-٤ اختبار الفرضية العاشرة

٦-٣ بناء النموذج الرياضي للتنبؤ بالقدرة التنافسية

تمهيد

يشتمل هذا الفصل على اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات ، واختبار ثبات أداة القياس ، واختبار الفرضيات ، و الإجابة على أسئلة الدراسة . كما يتضمن وصفاً لإجابات المشاركين من خلال المتوسطات الحسابية والتكرارات والتي استخدمت بدورها لاختبار بعض الفرضيات .

اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات (Normality Test)

تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لفحص التوزيع الطبيعي للمتغيرات ، إذ يشترط التوزيع الطبيعي للمتغيرات حتى يتسنى للباحث استخدام تحليل الانحدار (Regression) . وكانت نتائج الاختبار كما هي مبينة في الجدول التالي :

جدول (٤-١) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

	Kolmog-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
الثقافة المشتركة	.114	31	.200*
تعليم العاملين	.092	31	.200*
فرق العمل	.102	31	.110*
تكنولوجيا الإنتاج	.113	31	.150*
تكنولوجيا الاتصال	.119	31	.180*
التكنولوجيا ككل	.109	31	.180*
التمكين ككل	.099	31	.160*
جودة المنتجات	.105	31	.110*
الأسعار	.109	31	.200*
مرونة الاستجابة	.122	31	.200*
المعاملة الحسنة	.108	31	.120*
القدرة التنافسية	.120	31	.210*

*. This is a lower bound of the true significance.

** . This is an upper bound of the true significance.

وفي الجدول أعلاه ، تمثل (Sig) النسب المحسوبة لقيم Z ، وتمثل (Statistic) القيمة الدنيا (Lower Bound) لنسب Z المجدولة . وبما أن (Sig) < (Statistic) لجميع متغيرات الدراسة المبينة في الجدول (٤-١) ، فإن البيانات التي تم جمعها عن أبعاد المتغير المستقل [الثقافة المشتركة ، تعليم العاملين ، فرق العمل ، الوسائل التكنولوجية (إنتاج ، اتصال)] تخضع للتوزيع الطبيعي .

كما أن البيانات التي تم جمعها عن أبعاد المتغير التابع (جودة المنتجات ، أسعار المنتجات ، مرونة الاستجابة لطلبات العملاء ، والمعاملة الحسنة للعملاء) تخضع أيضاً للتوزيع الطبيعي . وبناءً على ذلك تم استخدام معادلة الانحدار للتنبؤ بالقدرة التنافسية للمنتجات المحلية اعتماداً على عناصر التمكين كما هو موضح في نهاية الفصل .

ثبات أداة القياس

كما تم إيجاد قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا Gronbach Alpha) لأداة القياس ، وتبين للباحث بأنها تتمتع بدرجة ثبات عالية تجاوزت حاجز ٠,٦٥ كحد أدنى مقبول علمياً ، والجدول التالي يبين هذه القيم :

جدول (٤-٢) : معامل الثبات (كرونباخ ألفا)

المتغير الرئيسي	أبعاده	المتوسط	الانحراف	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
التمكين	الثقافة المشتركة	٨٠,٦	٥,٨٤	٢٠	٠,٧٨٨
	تعليم العاملين	٣٧,٦	٣,٦٧	١٠	٠,٧٥
	فرق العمل	٤٣,٤٧	٤,٣٨	١٢	٠,٧٢٢
	تكنولوجيا/ إنتاج	٣٢,٢	٥,٢٦	٩	٠,٨٧٧
	تكنولوجيا/ اتصال	٢٠,٤	٧,٩٢	٨	٠,٩٤
القدرة التنافسية	جودة المنتجات	٥٤,٦	١١,٢	٢٠	٠,٩٢٨
	الأسعار	٤٧,٩٦	١٣,٥٦	٢٠	٠,٩٥٦
	مرونة الاستجابة	٧٤,٣	٩,٩	٢٠	٠,٩٢١
	المعاملة الحسنة	٧٦,٢	٦,٢	٢٠	٠,٧٦

ويلاحظ من الجدول أن درجة الثبات تتراوح بين القيمة ٠,٧٢٢ في حدها الأدنى لفرق العمل وبين القيمة ٠,٩٥٦ في حدها الأعلى للأسعار ، وهي قيم جيدة في حدها الأدنى وممتازة في حدها الأعلى . وتبين هذه النتائج قدرة فقرات الاستبانة على قياس أبعاد كل من المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الدراسة وفي الدراسات اللاحقة فيما لو تم تطبيق أداة القياس الحالية مرةً أخرى .

وصف البيانات

سيتم وصف البيانات التي تم تجميعها بواسطة نموذجي الاستبانة ، وذلك من خلال التكرارات والمتوسطات الحسابية .

وقد تم حساب متوسط العبارات في كل فقرة من فقرات (الثقافة المشتركة ، تعليم العاملين ، فرق العمل ، الوسائل التكنولوجية (إنتاج ، اتصال) كما يلي :

متوسط العبارة = مجموع [درجة الإجابة على مقياس Likert × تكرارات الإجابة] ÷ [مجموع تكرارات الفقرة] . أما متوسط الفقرة فتم حسابه وفقاً للقانون التالي :

متوسط الفقرة = مجموع [متوسط كل عبارة من عبارات الفقرة × مجموع تكرارات العبارة] ÷ [مجموع تكرارات كل العبارات] .

وقد تم تصنيف متوسطات كل من العبارات والفقرات والمتوسط الكلي للتمكين بموجب مقياس (Likert) إلى خمس فئات ، وتم توصيف الفئات بالاعتماد على قاعدة القرار التالية :

١ - ١,٤٩ = غير موافق بشدة ؛ ١,٥ - ٢,٤٩ = غير موافق ؛ ٢,٥ - ٣,٤٩ = محايد ؛ ٣,٥ - ٤,٤٩ = موافق ، ٤,٥ - ٥ = موافق بشدة .

وفيما يلي إيضاح لبيانات النموذج الأول الذي تم توزيعه على الشركات :

١-٤-٤ النموذج الموزع على الشركات :

(أولاً) الفقرة الثانية : الثقافة المشتركة

تتضمن هذه الفقرة ٢٠ عبارة تتعلق بالثوابت الثقافية التي تشكل قاعدةً للسلوك التمكيني وتوجهه نحو تعزيز القدرة التنافسية للشركة .

والجدول التالي يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المديرين والعاملين معاً على درجات المقياس الخاصة بكل عبارة من العبارات العشرين :

جدول (٣-٤) : متوسط إجابات المديرين والعاملين على عبارات (الثقافة المشتركة)

	غير موافق		غير موافق (٢)		محايد (٣)		موافق (٤)		موافق بشدة (٥)		Mean
	بشدة (١)		Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	
	Count	%									
Q2_1	7	5.6%	24	19.4%	39	31.5%	45	36.3%	9	7.3%	3.2016
Q2_2	3	2.4%	23	18.5%	43	34.7%	47	37.9%	8	6.5%	3.2742
Q2_3			1	.8%	8	6.5%	95	76.6%	20	16.1%	4.0806
Q2_4			1	.8%	14	11.3%	86	69.4%	23	18.5%	4.0565
Q2_5			3	2.4%	10	8.1%	83	67.5%	27	22.0%	4.0894
Q2_6			1	.8%	8	6.5%	65	52.4%	50	40.3%	4.3226
Q2_7			3	2.4%	8	6.5%	76	61.3%	37	29.8%	4.1855
Q2_8					9	7.3%	81	65.3%	34	27.4%	4.2016
Q2_9			1	.8%	17	13.8%	73	59.3%	32	26.0%	4.1057
Q2_10			2	1.6%	14	11.3%	77	62.1%	31	25.0%	4.1048
Q2_11			1	.8%	4	3.2%	87	70.2%	32	25.8%	4.2097
Q2_12			2	1.6%	22	17.7%	66	53.2%	34	27.4%	4.0645

Q2_13			2	1.6%	10	8.1%	66	53.2%	46	37.1%	4.2581
Q2_14	1	.8%	1	.8%	16	12.9%	78	62.9%	28	22.6%	4.0565
Q2_15			1	.8%	27	21.8%	71	57.3%	25	20.2%	3.9677
Q2_16	1	.8%	6	4.8%	24	19.4%	71	57.3%	22	17.7%	3.8629
Q2_17			2	1.6%	7	5.7%	88	71.5%	26	21.1%	4.1220
Q2_18					8	6.5%	84	68.3%	31	25.2%	4.1870
Q2_19			1	.8%	10	8.1%	91	73.4%	22	17.7%	4.0806
Q2_20			1	.8%	10	8.1%	88	71.0%	25	20.2%	4.1048

وفي الجدول (٤-٣) يتكون الرمز Q2-1 من قسمين : Q2 يشير إلى رقم الفقرة الثانية (الثقافة المشتركة)، ويشير الرقم ١ إلى العبارة الأولى في هذه الفقرة وهكذا حتى الرقم عشرين الذي يشير إلى العبارة Q2-20 .

والجدول التالي يبين متوسطات الإجابة على كل عبارة من عبارات فقرة (الثقافة المشتركة) مرتبةً تنازلياً

جدول (٤-٤) : تقييم الثقافة المشتركة

الرقم	العبارة	التكرار	المتوسط	التقدير
Q2_6	أحس بالانتماء للشركة التي أعمل بها	124	4.3226	موافق
Q2_1	أشعر بالفخر لأنني أعمل في هذه الشركة	124	4.2581	"
Q2_1	أشجع تجديد وتطوير المنتجات بشكل مستمر	124	4.2097	"
Q2_8	أشغل تفكير بكيفية القيام بالعمل بطريقة أفضل	124	4.2016	"
Q2_1	أحس بمسؤوليتي الاجتماعية تجاه البيئة (المحلية)	123	4.1870	"
Q2_7	أحس بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين	124	4.1855	"
Q2_1	أحس بضرورة تنمية ثقة المستهلكين بالشركة	123	4.1220	"
Q2_9	أؤمن بضرورة مكافأة أصحاب الأداء المتميز	123	4.1057	"
Q2_1	القرارات الإدارية يحكمها مبدأ العدالة والمساواة	124	4.1048	"
Q2_2	أؤمن بضرورة تنمية الاحترام المتبادل بين العاملين	124	4.1048	"
Q2_5	أؤمن بضرورة خفض تكلفة المنتجات	123	4.0894	"
Q2_3	اتحمس للتنسيق مع الآخرين	124	4.0806	"
Q2_1	أؤمن بضرورة تنمية الثقة بين العاملين	124	4.0806	"
Q2_1	أؤمن بالمبادرة إلى طرح أفكار جديدة	124	4.0645	"
Q2_4	أؤمن بالتنسيق بين الوحدات الإدارية	124	4.0565	"
Q2_1	أؤمن بأهمية تنمية روح التعاون بين العاملين	124	4.0565	"

Q2_1	أؤمن بأهمية تنمية روح التعاون بين الوحدات الإدارية	124	3.9677	"
Q2_1	أثق بكفاءة الآخرين في حل مشاكل العمل	124	3.8629	"
Q2_2	أفضل أن يتصل بي الآخرون عن طريق القنوات الرسمية	124	3.2742	محايد
Q2_1	أحبذ حل المشاكل عن طريق استخدام سلطاتي الوظيفية	124	3.2016	"
الثقافة المشتركة ككل			4.0265	موافق

ويتبين من الجدول (٤-٤) أن أقل متوسط إجابات كان للعبارة الأولى إذ بلغ ٣,٢ وبدرجة محايد ، وأن أكثر متوسط إجابات كان للعبارة رقم ٦ إذ بلغ ٤,٣٢ بدرجة موافق .

كما يتبين أن خصائص الثقافة المشتركة السائدة بين المديرين والعاملين في الشركات المبحوثة كانت كما يلي :

- (١) يشعرون بالولاء والانتماء للشركات التي يعملون بها (Q2-6) ويفخرون في ذلك (Q2-13).
- (٢) يدركون أهمية تطوير طرق العمل (Q2-8) وتحسين المنتجات (Q2-11) وخفض تكلفة إنتاجها (Q2-5).
- (٣) يشعرون بضرورة نيل ثقة المستهلكين (Q2-17) ويحسون بالمسؤولية الاجتماعية تجاههم (Q2-7) وتجاه البيئة (Q2-18) .
- (٤) يشعرون بعدالة القرار الإداري (Q2-10) وبشروع أجواء الثقة والتعاون والتنسيق بين العاملين (Q2-3 , Q2-14 , Q2-19) وبين الوحدات الإدارية المختلفة (Q2-4 , Q2-15) .
- (٥) يشعر المرؤوسون بأن رؤسائهم يثقون بقدرتهم على حل المشاكل (Q2-16) .
- (٦) يرغب المرؤوسون بتقديم أفكار جديدة بسبب ما يلقونه من تشجيع ومكافأة (Q2-12) .
- (٧) هنالك تحفظ من قبل العاملين والمديرين على إجابة العبارتين الأخيرتين من جدول (٤-٤). وهذا يعني أن المديرين يميلون لتفعيل قنوات الاتصال الرسمية (Q2-2) ويفضلون إذعان العاملين لسلطاتهم وتطبيق آرائهم في حل المشاكل (Q2-1) .

ثانياً) الفقرة الثالثة : تعليم العاملين

تتضمن هذه الفقرة ١٠ عبارات تتعلق بإتاحة السبل أمام العاملين للتعلم أثناء العمل ، والتعلم من بعضهم البعض .

والجدول التالي يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المديرين والعاملين معاً على درجات المقياس الخاصة بكل عبارة من العبارات العشرة :

جدول (٥-٤) : متوسط إجابات المديرين والعاملين على عبارات (تعليم العاملين)

	غير موافق		موافق بشدة		Mean				
	بشدة (١)		(٥)						
	Count	%	Count	%					
Q3 1	3	2.4%	10	8.1%	69	55.6%	42	33.9%	4.2097
Q3_2	1	.8%	10	8.1%	92	74.2%	21	16.9%	4.0726
Q3_3	5	4.0%	22	17.7%	88	71.0%	9	7.3%	3.8145
Q3 4	22	17.7%	70	56.5%	24	19.4%	8	6.5%	3.1452
Q3 5	11	8.9%	46	37.4%	58	47.2%	8	6.5%	3.5122
Q3 6	7	5.6%	51	41.1%	57	46.0%	9	7.3%	3.5484
Q3 7	6	4.9%	10	8.1%	94	76.4%	13	10.6%	3.9268
Q3 8	1	.8%	17	13.7%	86	69.4%	20	16.1%	4.0081
Q3 9	2	1.6%	13	10.5%	93	75.0%	16	12.9%	3.9919
Q3_10	1	.8%	11	8.9%	55	44.4%	50	40.3%	3.4113

وفي الجدول (٥-٤) يتكون الرمز Q3-1 من قسمين: Q3 ويشير إلى رقم الفقرة الثالثة (تعليم العاملين) ،

ويشير الرقم ١ إلى العبارة الأولى ، وهكذا حتى العبارة الرقم ١٠ الذي يشير إلى العبارة العاشرة Q3-10.

والجدول التالي يبين متوسطات الإجابة على عبارات فقرة (تعليم العاملين) مرتبةً تنازلياً :

جدول (٦-٤) : تقييم تعليم العاملين

الرقم	العبارة	التكرارات	المتوسط	التقدير
Q3_1	يخضع العاملون لدورات تدريبية مستمرة	124	4.2097	موافق
Q3_2	يتبادل العاملون الخبرات فيما بينهم	124	4.0726	"
Q3_8	يتم تفعيل قنوات الاتصال من أسفل لأعلى وفي كل الاتجاهات	124	4.0081	"
Q3_9	يحصل العاملون على المعلومة اللازمة بسهولة	124	3.9919	"

Q3_7	يوجد لدى الشركة نظام معلومات إداري	123	3.9268	"
Q3_3	يعقد العاملون لقاءات يتدارسوا خلالها شؤون العمل	124	3.8145	"
Q3_6	لا يُعاقب العامل على الخطأ لأول مرة .	124	3.5484	"
Q3_5	تسمح المؤسسة بالتعلم من خلال الممارسة (التجربة)	123	3.5122	موافق
Q3_10	يتم تناقل المعلومات بدرجة كبيرة من الشفافية	124	3.4113	محايد
Q3_4	يعقد العاملون ورش عمل تدريبية	124	3.1452	محايد
تعليم العاملين ككل		3.7647	موافق	

ويتبين من الجدول (٦-٤) بأن أقل متوسط إجابات كان للعبارة الرابعة إذ بلغ ٣,١٤٥ بدرجة محايد ، وأن أكثر متوسط إجابات كان للعبارة رقم ١ إذ بلغ ٤,٢ بدرجة موافق .

كما يبين الجدول خصائص تعليم العاملين كما يراها المدبرون والعاملون في الشركات المبجوة :

(١) يشترك العاملون في دورات تدريبية بشكل مستمر(Q3-1) ، ويتبادلون الخبرات فيما بينهم (Q3-2) (Q3-3) ، ويسمح لهم بهامش معين للتجريب أثناء العمل (Q3-5) ، ولا يُعاقب العامل على الخطأ لأول مرة (Q3-6) .

(٢) يتم تفعيل قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات (Q3-8) . وبالرجوع إلى متوسطي إجابة الفقرتين الأخيرتين من جدول (٦-٤) يتبين بأن الاتصال من أعلى لأسفل يتصف بالرسمية والسلطوية .

(٣) يوجد في الشركات بشكل عام نظام معلومات إدارية (Q3-7) ، يستطيع العاملون من خلاله الحصول على المعلومة اللازمة (Q3-9) .

(٤) تُبين إجابة الفقرتين الأخيرتين (Q3-4 , Q3-10) من جدول (٦-٤) حياداً من قبل العاملين والمدبرين . إذ كشفت الفقرة قبل الأخيرة عن ضعف الشفافية وتدني مستوى صراحة المدبرين في نقل المعلومات للعاملين ، وأظهرت الفقرة الأخيرة ندرة عقد ورش عمل تدريبية .

ويتبين من السطر الأخير في الجدول (٦-٤) أن متوسط إجابات العاملين والمدبرين على جميع أسئلة فقرة التعليم المستمر تعادل ٣,٧٦ درجة على مقياس ليكرت ، أي أنهم موافقون بشكل عام على مضمون هذه الفقرة .

(ثالثاً) الفقرة الرابعة : فرّق العمل

تتضمن هذه الفقرة ١٢ عبارة تبين فيما إذا كانت الشركات تطبق التمكين على أرض الواقع عن طريق القيام بمهامها باستخدام فرق العمل المكيّنة . والجدول التالي يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المديرين والعاملين معاً على درجات المقياس الخاصة بكل عبارة من العبارات الاثنتي عشرة :

جدول (٧-٤) : متوسط إجابات المديرين والعاملين على عبارات (فرق العمل)

	غير موافق		موافق بشدة		موافق (٤)		محايد (٣)		غير موافق (٢)		بشدة (١)		Mean
	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	
Q4_1			4	3.2%	17	13.7%	83	66.9%	20	16.1%			3.9597
Q4_2			2	1.6%	28	22.6%	82	66.1%	12	9.7%			3.8387
Q4_3			3	2.4%	22	17.9%	91	74.0%	7	5.7%			3.8293
Q4_4			8	6.5%	55	44.4%	49	39.5%	12	9.7%			3.5242
Q4_5	2	1.6%	1	.8%	26	21.1%	79	64.2%	15	12.2%			3.8455
Q4_6	2	1.6%	5	4.0%	36	29.0%	54	43.5%	27	21.8%			3.7984
Q4_7			13	10.5%	44	35.5%	55	44.4%	12	9.7%			3.5323
Q4_8	1	.8%	14	11.3%	34	27.4%	49	39.5%	26	21.0%			3.6855
Q4_9	3	2.4%	30	24.2%	47	37.9%	35	28.2%	9	7.3%			3.1371
Q4_10	2	1.6%	30	24.2%	49	39.5%	33	26.6%	10	8.1%			3.1532
Q4_11	2	1.6%	36	29.0%	38	30.6%	42	33.9%	6	4.8%			3.1129
Q4_12	2	1.6%	32	25.8%	50	40.3%	28	22.6%	12	9.7%			3.1290

وفي الجدول (٧-٤) يتكون الرمز Q4-1 من قسمين : Q4 ويشير إلى رقم الفقرة الرابعة (فرق العمل) ، ويشير الرقم ١ إلى العبارة الأولى في هذه الفقرة ، وهكذا حتى رقم ١٢ الذي يشير إلى الفقرة الثانية عشرة Q4-12 .

ولقد تم إعادة ترتيب هذه المتوسطات تنازلياً في الجدول التالي :

جدول (٨-٤) : تقييم فرق العمل

الرقم	العبارة	التكرارات	المتوسط	التقدير
Q4-1	نمارس أعمالنا من خلال فرق العمل	124	3.9597	موافق
Q4-5	يتخلى أحدنا عن فكرته إذا قدم غيره فكرة أفضل منها	123	3.8455	"
Q4-2	فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها	124	3.8387	"

"	3.8293	123	تخضع القرارات التي نتخذها لمراجعات دورية من قبل	Q4-3
"	3.7984	124	يؤدي أعضاء الفريق عملهم في جو غير تنافسي	Q4-6
"	3.6855	124	يلتزم جميع أعضاء الفريق بتنفيذ القرارات	Q4-8
"	3.5323	124	تُتخذ قرارات الفرق بالأغلبية	Q4-7
"	3.5242	124	فرق العمل قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات	Q4-4
محايد	3.1532	124	يعتبر صوت رئيس الفريق كصوت أي عضو في الفريق	Q4-10
محايد	3.1371	124	يتناوب أعضاء الفريق على رئاسته	Q4-9
محايد	3.1290	124	تمنح المكافآت لفرق العمل بشكل جماعي لا فردي	Q4-12
محايد	3.1129	124	المسؤولية جماعية عن العمل الذي ينجزه الفريق	Q4-11
موافق	3.6556		فرق العمل ككل	

ويبين من الجدول (٨٤) بأن أقل متوسط إجابات كان للعبارة الحادية عشرة إذ بلغ ٣,١١ بدرجة محايد ، وأن أكثر متوسط إجابات كان للعبارة رقم ١ إذ بلغ ٣,٩٦ بدرجة موافق .

ويبين الجدول خصائص تنظيم الفريق في الشركات المبحوثة كما يلي :

- (١) يمارس العاملون مهام عملهم من خلال فرق (Q4-1) قادرة على اتخاذ وتنفيذ القرارات المتعلقة بنشاطاتها (Q4-2 , Q4-4) .
- (٢) يتخلى الأفراد عن الأفكار التي يطرحونها عندما تُطرح أفكار أفضل منها (Q4-5) ، ثم تُتخذ القرارات بالأغلبية (Q4-7) ، وتُنفذ في جو غير تنافسي (Q4-6) ، حيث يلتزم بها جميع أعضاء الفريق (Q4-8) .
- (٣) تخضع قرارات فرق العمل لمراجعة منتظمة من قبل الإدارة (Q4-3) .
- (٤) لا يتناوب أعضاء الفريق على رئاسته (Q4-9) ، ويتميز صوت رئيس الفريق عن أصوات بقية الأعضاء (Q4-10) .
- (٥) المسؤولية فردية عن العمل المنجز (Q4-11) ، ولا تمنح المكافآت بشكل جماعي (Q4-12) .

رابعاً) الفقرة الخامسة A : الوسائل التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج

تتضمن هذه الفقرة ٩ عبارات تبين فيما إذا كانت الشركات تطبق التمكين على أرض الواقع عن طريق استخدام الحاسوب في تصميم السلع (Computer Aided Design : CAD) وفي إنتاجها (Computer Aided Manufacturing : CAM) .

والجدول التالي يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المديرين والعاملين معاً على درجات المقياس الخاصة بكل عبارة من العبارات التسع :

جدول (٩-٤) : متوسط إجابات المديرين والعاملين على عبارات (تكنولوجيا الإنتاج)

	غير موافق						موافق بشدة		Mean		
	بشدة (١)		غير موافق (٢)		محايد (٣)		موافق (٤)				
	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%			
Q5_A_1			11	9.0%	14	11.5%	57	46.7%	40	32.8%	4.0328
Q5_A_2			7	5.7%	21	17.1%	65	52.8%	30	24.4%	3.9593
Q5_A_3			8	6.5%	41	33.3%	56	45.5%	18	14.6%	3.6829
Q5_A_4			11	9.1%	59	48.8%	41	33.9%	10	8.3%	3.4132
Q5_A_5			14	11.4%	57	46.3%	44	35.8%	8	6.5%	3.3740
Q5_A_6			15	12.2%	57	46.3%	42	34.1%	9	7.3%	3.3659
Q5_A_7			14	11.5%	51	41.8%	44	36.1%	13	10.7%	3.4590
Q5_A_8			14	11.5%	58	47.5%	36	29.5%	14	11.5%	3.4098
Q5_A_9			13	10.6%	55	44.7%	39	31.7%	16	13.0%	3.4715

وفي الجدول (٩-٤) يتكون الرمز Q5-A-1 من ثلاثة أقسام : Q5 ويشير إلى رقم الفقرة الخامسة (الوسائل التكنولوجية) ، ويشير الحرف A إلى الجزء الأول من هذه الفقرة (الوسائل التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج) ، ويشير الرقم ١ إلى رقم العبارة الأولى في هذه الفقرة ، وهكذا حتى الرقم ٩ الذي يشير إلى الفقرة التاسعة Q5-A-9 .

ولقد تم إعادة ترتيب المتوسطات تنازلياً في الجدول التالي :

جدول (١٠-٤) : تقييم الأساليب التكنولوجية في الإنتاج

الرقم	العبارة	التكرارات	المتوسط	التقدير
Q5_A_1	آلات الإنتاج تدار بواسطة الحاسوب	122	4.0328	موافق
Q5_A_2	تمكننا برامج الحاسوب من إنتاج السلع بالموصفات	123	3.9593	"
Q5_A_3	لا نحتاج إلى خبرة خارجية للتعامل مع هذه البرمجيات	123	3.6829	"
Q5_A_9	تسهم البرامج الحاسوبية في خفض كلفة الإنتاج بشكل	123	3.4715	محايد
Q5_A_7	تمكننا برامج الحاسوب من تنسيق الإنتاج حسب	122	3.4590	"
Q5_A_4	تمكننا البرامج الحاسوبية من تقليل زمن الدورة	121	3.4132	"
Q5_A_8	تمكننا البرامج الحاسوبية من تنسيق الإنتاج حسب	122	3.4098	"

Q5_A_5	تمكننا برامج الحاسوب من إعداد وتقييم تصميمات	123	3.3740	"
Q5_A_6	تمكننا البرامج الحاسوبية من تجهيز جداول الإنتاج	123	3.3659	"
الأساليب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج				
			3.5739	موافق

ويتبين من الجدول (٤-١٠) بأن أقل متوسط إجابات كان للعبارة السادسة إذ بلغ ٣,٣٦ بدرجة محايد ، وأن أكثر متوسط إجابات كان للعبارة رقم ١ إذ بلغ ٤,٠٣ بدرجة موافق .

كما ويتبين من الجدول بأن خصائص التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج كانت كما يلي :

(١) آلات الإنتاج تدار بواسطة برامج حاسوبية (Q5-A-1) ، ولا يحتاج العاملون إلى خبرة خارجية تساعدهم في التعامل مع هذه البرمجيات (Q5-A-3) .

(٢) تساعد برامج الحاسوب في إنتاج السلع بالموصفات التي يريدها العملاء (Q5-A-2) .

(٣) أبدى المشاركون حياداً حول قدرتهم على تسخير تكنولوجيا الإنتاج من أجل : خفض تكلفة الإنتاج (Q5-

A-9) ، وتقليل زمن الدورة الإنتاجية (Q5-A-4) ، وتنسيق الإنتاج مع طلبات العملاء (Q5-A-7) ،

وتنسيق الإنتاج مع إمكانيات التوريد (Q5-A-8) ، وبرمجة جداول الإنتاج بشكل مسبق (Q5-A-6) ،

وإعداد وتقييم تصميمات مختلفة للسلعة بشكل مسبق .

(خامساً) الفقرة الخامسة B : الوسائل التكنولوجية المستخدمة في الاتصال

تتضمن هذه الفقرة ٨ عبارات تبين فيما إذا كانت الشركات تطبق التمكين على أرض الواقع عن طريق

استخدام الحاسوب والتلفونات النقالة والإنترنت في الاتصال بين العاملين وبين العاملين والعملاء .

والجدول التالي يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المديرين والعاملين معاً على كل درجات المقياس

الخاصة بكل عبارة من العبارات الثمانية :

جدول (١١-٤) : متوسط إجابات المديرين والعاملين على عبارات (تكنولوجيا الاتصال)

	غير موافق		غير موافق (٢)		محايد (٣)		موافق (٤)		موافق بشدة (٥)		Mean
	بشدة (١)										
	Coun	%	Coun	%	Coun	%	Coun	%	Coun	%	
Q5_B	15	12.2	53	43.1	3	2.4%	13	10.6	39	31.7	3.065
Q5_B	19	15.4	68	55.3	4	3.3%	16	13.0	16	13.0	2.528
Q5_B	19	15.6	76	62.3	10	8.2%	10	8.2%	7	5.7%	2.262
Q5_B	20	16.3	77	62.6	9	7.3%	12	9.8%	5	4.1%	2.227
Q5_B	21	17.2	80	65.6	7	5.7%	10	8.2%	4	3.3%	2.147
Q5_B	19	15.4	75	61.0	13	10.6	10	8.1%	6	4.9%	2.260
Q5_B	15	12.2	57	46.3	14	11.4	15	12.2	22	17.9	2.772
Q5_B	14	11.4	54	43.9	10	8.1%	28	22.8	17	13.8	2.837

وفي الجدول (١١-٤) يتكون الرمز Q5-B-1 من ثلاثة أقسام : Q5 ويشير إلى رقم الفقرة الخامسة (الوسائل التكنولوجية) ، ويشير الحرف B إلى الجزء الثاني من هذه الفقرة (الوسائل التكنولوجية المستخدمة في الاتصال) ، ويشير الرقم ١ إلى رقم العبارة الأولى في هذه الفقرة ، وهكذا حتى الرقم ٨ الذي يشير إلى العبارة الثامنة Q5-B-8 .

ولقد تم ترتيب هذه المتوسطات بشكل تنازلي في الجدول التالي :

جدول (١٢-٤) : تقييم الأساليب التكنولوجية في الاتصال

الرقم	العبارة	التكرار	المتوسط	التقدير
Q5_B_1	للشركة موقع الكتروني (Web-Site) على شبكة الإنترنت	123	3.0650	محايد
Q5_B_8	الموظفون مزودون بكمبيوترات وتلفونات نقالة	123	2.8374	محايد
Q5_B_7	يتعامل معنا العملاء والموردون الخارجيون من خلال	123	2.7724	"
Q5_B_2	للشركة موقع الكتروني (Web-Site) على شبكة الإنترنت	123	2.5285	"
Q5_B_3	للشركة موقع الكتروني (Web-Site) داخلي (خاص بموظفي	122	2.2623	غير
Q5_B_6	يتعامل معنا العملاء والموردون المحليون من خلال الشبكة	123	2.2602	"
Q5_B_4	نعقد دورات تدريبية واجتماعات للموظفين على الشبكة	123	2.2276	"
Q5_B_5	نتعامل فقط مع الموردين الذين لهم مواقع على الإنترنت	122	2.1475	"
محايد	الأساليب التكنولوجية / اتصال		2.5159	
محايد	الأساليب التكنولوجية ككل (إنتاج ، اتصال)		3.0756	

ويتبين من الجدول (٤-١٢) أن أقل متوسط إجابات كان للعبارة الخامسة إذ بلغ ٢,١٥ بدرجة غير موافق ، وأن أكثر متوسط إجابات كان للعبارة رقم ١ إذ بلغ ٣,١ بدرجة محايد .

كما ويتبين من الجدول ان خصائص تكنولوجيا الاتصال في الشركات كانت كما يلي :

(١) حياد المشاركين فيما يتعلق بـ : وجود مواقع إلكترونية على شبكة الإنترنت العالمية (Q5-B-1) ، والموظفون مزودون بكمبيوترات وتلفونات نقالة (Q5_B_8) ، والتعامل مع العملاء والموردين الخارجيين من خلال شبكة الإنترنت العالمية (Q5-B-7) ، و للشركة موقع الكتروني (Web-Site) على شبكة الإنترنت المحلية (Q5_B_2) .

(٢) لم يوافق المستجيبون على مضمون العبارات التالية : للشركة موقع الكتروني داخلي خاص لاستخدامات موظفي الشركة فقط (Q5-B-3) ؛ واستخدام الشبكة الخاصة لعقد الاجتماعات والدورات (Q5-B-4) ؛ والتعامل مع العملاء والموردين المحليين من خلال شبكة الإنترنت المحلية (Q5-B-7) ؛ ولا تتعامل الشركة إلا مع الموردين الذين لهم مواقع على شبكة الإنترنت (Q5-B-5) .

وبالنظر إلى السطر قبل الأخير من جدول (٤-١٢) نجد أن متوسط إجابات المديرين والعاملين على الفقرة الخاصة بتكنولوجيا الاتصال يقع في دائرة الحياد . ويتبين بموجب ذلك أن الشركات المبحوثة لا تستخدم تكنولوجيا الاتصال كما يجب .

كما أن السطر الأخير من الجدول (٤-١٢) يبين بأن متوسط الإجابات على فقرتي التكنولوجيا يقع في دائرة الحياد ، مما يدل على ضعف استخدام الشركات لهذه التكنولوجيا.

٢-٤-٤ النموذج الموزع على المستشفيات ومستودعات الأدوية :

تم تقييم الفقرات الثانية والثالثة والرابعة والخامسة من هذا النموذج من الاستبانة على مقياس (ليكرت) ذي الفئات الخمس . وتتكرر فئات الإجابة مرتين : واحدة للمنتجات المحلية ، وواحدة للمنتجات الأجنبية المنافسة . وفيما يلي وصف لفئات المقياس الخمس :

إلى درجة كبيرة جداً ، إلى درجة كبيرة ، إلى درجة متوسطة ، إلى درجة قليلة ، إلى درجة قليلة جداً ، حيث خصصت لها الدرجات التالية : ٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١ على الترتيب .

وقد صُنِّفت متوسطات العبارات ، والفقرات ، والمتوسط الكلي الخاص بالقدرة التنافسية إلى خمس فئات وتم توصيفها كما يلي :

١ - ١,٤٩ = إلى درجة قليلة جداً ؛ ١,٥ - ٢,٤٩ = إلى درجة قليلة ؛ ٢,٥ - ٣,٤٩ = إلى درجة متوسطة ؛ ٣,٥ - ٤,٤٩ = إلى درجة كبيرة ، ٤,٥ - ٥ = إلى درجة كبيرة جدا .

ويبين الملحق رقم (٥) في صفحة الملاحق نموذج الاستبانة الموزعة على المستشفيات ومستودعات الأدوية . (أولاً) الفقرة الثانية : جودة المنتجات المحلية .

تتضمن هذه الفقرة خمس عبارات تتعلق بجودة المنتجات المحلية كما يراها رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات وفي مستودعات الأدوية ، حيث طُلب منهم أن يبينوا مدى موافقتهم على هذه العبارة أربع مرات : مرة واحدة إزاء كل من منتجات الطين والمواد العلاجية والطبية والصحية المحلية . وقد تم حساب متوسط العبارات لكل منتج من المنتجات الأربعة في كل فقرة من الفقرات الأربع (جودة المنتجات ، الأسعار ، مرونة الاستجابة للطلبات ، المعاملة الحسنة للعملاء) كما يلي :

متوسط العبارة = مجموع [درجة الإجابة على فئة المقياس × تكرارات الإجابة] ÷ [مجموع تكرارات العبارة] . أما متوسط الفقرة فتم حسابه وفقاً للقانون التالي :

متوسط الفقرة = مجموع [متوسط كل عبارة من عبارات الفقرة × مجموع تكرارات العبارة] ÷ [مجموع تكرارات كل العبارات] .

وقد تم تصنيف متوسطات كل من العبارات والفقرات والمتوسط الكلي للقدرة التنافسية بموجب مقياس (Likert) إلى خمس فئات ، وتم توصيف الفئات بالاعتماد على قاعدة القرار التالية :

١ - ١,٤٩ = غير موافق بشدة ؛ ١,٥ - ٢,٤٩ = غير موافق ؛ ٢,٥ - ٣,٤٩ = محايد ؛ ٣,٥ - ٤,٤٩ = موافق ، ٤,٥ - ٥ = موافق بشدة .

والجدول التالي يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات ومستودعات الأدوية معاً على درجات المقياس لكل منتج من المنتجات المحلية تحت كل عبارة من العبارات الخمسة :

جدول (٤-١٣) : متوسط إجابات رؤساء الأقسام على عبارات (جودة المنتجات المحلية)

	إلى درجة قليلة جداً (١)		إلى درجة قليلة (٢)		درجة متوسطة (٣)		إلى درجة كبيرة (٤)		إلى درجة كبيرة جداً (٥)		Mean
	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	
	Q2_1_1			2	7.4%	11	40.7%	13	48.1%	1	
Q2_1_2			4	9.1%	22	50.0%	17	38.6%	1	2.3%	3.3409
Q2_1_3			5	10.6%	24	51.1%	17	36.2%	1	2.1%	3.2979
Q2_1_4			5	11.9%	20	47.6%	13	31.0%	4	9.5%	3.3810
Q2_2_1			1	3.7%	16	59.3%	7	25.9%	3	11.1%	3.4444
Q2_2_2			2	4.7%	25	58.1%	14	32.6%	2	4.7%	3.3721
Q2_2_3			2	4.3%	28	59.6%	14	29.8%	3	6.4%	3.3830
Q2_2_4			2	4.9%	23	56.1%	12	29.3%	4	9.8%	3.4390
Q2_3_1			9	33.3%	12	44.4%	4	14.8%	2	7.4%	2.9630
Q2_3_2			13	30.2%	23	53.5%	5	11.6%	2	4.7%	2.9070
Q2_3_3			13	27.1%	23	47.9%	9	18.8%	3	6.3%	3.0417
Q2_3_4			16	39.0%	17	41.5%	6	14.6%	2	4.9%	2.8537
Q2_4_1	1	3.4%	17	58.6%	6	20.7%	4	13.8%	1	3.4%	2.5517
Q2_4_2	3	7.0%	21	48.8%	13	30.2%	3	7.0%	3	7.0%	2.5814
Q2_4_3	3	6.3%	21	43.8%	19	39.6%	3	6.3%	2	4.2%	2.5833
Q2_4_4	3	7.3%	22	53.7%	11	26.8%	2	4.9%	3	7.3%	2.5122
Q2_5_1	15	53.6%	9	32.1%	2	7.1%			2	7.1%	1.7500
Q2_5_2	18	40.9%	12	27.3%	5	11.4%	4	9.1%	5	11.4%	2.2273
Q2_5_3	18	38.3%	13	27.7%	7	14.9%	5	10.6%	4	8.5%	2.2340
Q2_5_4	17	40.5%	12	28.6%	4	9.5%	5	11.9%	4	9.5%	2.2143

وفي الجدول (١٣-٤) يتكون الرمز Q2-1-1 من ثلاثة أقسام : Q2 يشير إلى رقم الفقرة الثانية (جودة المنتجات المحلية) ، ويشير الرقم ١ في الوسط إلى العبارة الأولى في هذه الفقرة وهكذا حتى رقم ٥ للعبارة الخامسة ، ويشير رقم ١ في يمين الرمز إلى منتجات الطين وهكذا حتى رقم ٤ للمنتجات الصحية . ويتبين من الجدول أن أقل متوسط إجابات كان لمنتجات الطين في العبارة الخامسة (مردودات المشتريات من المنتجات المحلية) إذ بلغ ١,٧٥ وبدرجة قليلة ، وأن أكثر متوسط إجابات كان لمنتجات الطين في العبارة الأولى (كفاءة الأداء) إذ بلغ ٣,٤٨ بدرجة كبيرة .

(ثانياً) الفقرة الثانية : جودة المنتجات المستوردة

تتضمن هذه الفقرة خمس عبارات تتعلق بجودة المنتجات المستوردة كما يراها رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات وفي مستودعات الأدوية ، حيث طُلب منهم أن يبينوا مدى موافقتهم على هذه العبارة أربع مرات : مرة واحدة إزاء كل من منتجات الطين والمواد العلاجية والطبية والصحية المحلية .

والجدول التالي يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات ومستودعات الأدوية معاً على درجات المقياس لكل منتج من المنتجات المستوردة وتحت كل عبارة من العبارات الخمس :

جدول (١٤-٤) : متوسط إجابات رؤساء الأقسام على عبارات (جودة المنتجات المستوردة)

	إلى درجة قليلة جداً (١)		إلى درجة قليلة (٢)		إلى درجة متوسطة (٣)		إلى درجة كبيرة (٤)		إلى درجة كبيرة جداً (٥)		Mean
	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	
W2_1_1					3	40.7%	11	48.1%	10	8.333	4.2917
W2_1_2					5	10.9%	16	34.8%	25	54.3%	4.4348
W2_1_3					6	12.2%	19	38.8%	24	49.0%	4.3673
W2_1_4			1	2.3%	6	13.6%	13	29.5%	24	54.5%	4.3636
W2_2_1	1	4.0%	1	4.0%	2	8.0%	11	44.0%	10	40.0%	4.1200
W2_2_2					4	8.9%	17	37.8%	24	53.3%	4.4444

W2_2_3					4	8.2%	19	38.8%	26	53.1%	4.4490
W2_2_4					4	9.3%	17	39.5%	22	51.2%	4.4186
W2_3_1			1	4.0%	9	36.0%	12	48.0%	3	12.0%	3.6800
W2_3_2					13	28.3%	21	45.7%	12	26.1%	3.9783
W2_3_3					11	22.4%	23	46.9%	15	30.6%	4.0816
W2_3_4					15	34.9%	19	44.2%	9	20.9%	3.8605
W2_4_1			1	3.8%	4	15.4%	17	65.4%	4	15.4%	3.9231
W2_4_2			1	2.2%	8	17.4%	20	43.5%	17	37.0%	4.1522
W2_4_3			1	2.0%	9	18.4%	20	40.8%	19	38.8%	4.1633
W2_4_4			2	4.7%	9	20.9%	19	44.2%	13	30.2%	4.0000
W2_5_1	18	69.2%	5	19.2%	2	7.7%	1	3.8%			1.4615
W2_5_2	29	63.0%	5	10.9%	4	8.7%	5	10.9%	3	6.5%	1.8696
W2_5_3	29	60.4%	7	14.6%	4	8.3%	5	10.4%	3	6.3%	1.8750
W2_5_4	27	62.8%	6	14.0%	5	11.6%	3	7.0%	2	4.7%	1.7674

وفي الجدول (٤-١٤) يتكون الرمز W2-1-1 من ثلاثة أقسام : W2 يشير إلى رقم الفقرة الثانية (جودة المنتجات المستوردة)، ويشير الرقم ١ في وسط الرمز إلى العبارة الأولى في هذه الفقرة وهكذا حتى الرقم ٥ للعبارة الخامسة، ويشير رقم ١ في يمين الرمز إلى منتجات الطين وهكذا حتى رقم ٤ الذي يشير إلى المنتجات الصحية.

ويتبين من الجدول بأن أقل متوسط إجابات كان لمنتجات الطين في العبارة الخامسة (مردودات المشتريات المستوردة) إذ بلغ ١,٤٦ وبدرجة قليلة جداً، وأن أكثر متوسط إجابات كان للمواد الطبية في العبارة الثانية (الملاءمة للاستخدام) إذ بلغ ٤,٤٥ بدرجة كبيرة.

(ثالثاً) الفقرة الثالثة : أسعار المنتجات المحلية

تتضمن هذه الفقرة خمس عبارات تتعلق بأسعار المنتجات المحلية كما يراها رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات وفي مستودعات الأدوية، حيث طُلب منهم أن يبينوا مدى موافقتهم على هذه العبارة أربع مرات : مرة واحدة إزاء كل من منتجات الطين والمواد العلاجية والطبية والصحية المحلية.

والجدول التالي يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات و مستودعات الأدوية معاً على كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخمسة المقابلة لكل منتج من المنتجات الأربعة المحلية تحت كل عبارة من العبارات الخمسة :

جدول (٤-١٥) : متوسط إجابات رؤساء الأقسام على عبارات (أسعار المنتجات المحلية)

	إلى درجة قليلة جداً (١)		إلى درجة قليلة (٢)		إلى درجة متوسطة (٣)		إلى درجة كبيرة (٤)		إلى درجة كبيرة جداً (٥)		Mean
	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	
Q3_1_1					1	3.7%	14	51.9%	12	44.4%	4.4074
Q3_1_2	1	2.3%	3	6.8%	3	6.8%	18	40.9%	19	43.2%	4.1591
Q3_1_3	1	2.1%	2	4.3%	5	10.6%	20	42.6%	19	40.4%	4.1489
Q3_1_4	1	2.4%	3	7.1%	3	7.1%	18	42.9%	17	40.5%	4.1190
Q3_2_1	7	25.0%	14	50.0%	2	7.1%	4	14.3%	1	3.6%	2.2143
Q3_2_2	7	15.9%	19	43.2%	8	18.2%	8	18.2%	2	4.5%	2.5227
Q3_2_3	7	14.9%	21	44.7%	6	12.8%	11	23.4%	2	4.3%	2.5745
Q3_2_4	8	19.0%	17	40.5%	6	14.3%	8	19.0%	3	7.1%	2.5476
Q3_3_1	7	25.0%	15	53.6%	2	7.1%	2	7.1%	2	7.1%	2.1786
Q3_3_2	9	20.5%	20	45.5%	6	13.6%	7	15.9%	2	4.5%	2.3864
Q3_3_3	10	21.3%	21	44.7%	7	14.9%	6	12.8%	3	6.4%	2.3830
Q3_3_4	10	23.8%	18	42.9%	6	14.3%	6	14.3%	2	4.8%	2.3333
Q3_4_1	11	39.3%	14	50.0%	1	3.6%	1	3.6%	1	3.6%	1.8214
Q3_4_2	19	44.2%	14	32.6%	4	9.3%	5	11.6%	1	2.3%	1.9535
Q3_4_3	18	39.1%	17	37.0%	4	8.7%	5	10.9%	2	4.3%	2.0435
Q3_4_4	17	41.5%	13	31.7%	5	12.2%	5	12.2%	1	2.4%	2.0244
Q3_5_1	22	78.6%	3	10.7%	1	3.6%			2	7.1%	1.4643
Q3_5_2	30	66.7%	7	15.6%	5	11.1%	1	2.2%	2	4.4%	1.6222
Q3_5_3	31	67.4%	7	15.2%	4	8.7%	2	4.3%	2	4.3%	1.6304
Q3_5_4	29	69.0%	7	16.7%	3	7.1%	1	2.4%	2	4.8%	1.5714

وفي الجدول (٤-١٥) يتكون الرمز Q3-1-1 من ثلاثة أقسام : Q3 يشير إلى رقم الفقرة الثالثة (أسعار المنتجات المحلية)، ويشير الرقم ١ في الوسط إلى العبارة الأولى في هذه الفقرة وهكذا حتى رقم ٥ للعبارة الخامسة ، ويشير رقم ١ في اليمين إلى منتجات الطين وهكذا حتى رقم ٤ الذي يشير إلى المنتجات الصحية . ويتبين من الجدول أن أقل متوسط إجابات كان لمنتجات الطين في العبارة الخامسة (مردودات المشتريات من المنتجات المحلية) إذ بلغ ١,٤٦ وبدرجة قليلة جداً ، وأن أكثر متوسط إجابات كان لمنتجات الطين في العبارة الأولى (مناسبة الأسعار) إذ بلغ ٤,٤ بدرجة كبيرة .

(رابعاً) الفقرة الثالثة : أسعار المنتجات المستوردة

تتضمن هذه الفقرة خمس عبارات تتعلق بجودة المنتجات المستوردة كما يراها رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات وفي مستودعات الأدوية ، حيث طُلب منهم أن يبينوا مدى موافقتهم على هذه العبارة أربع مرات : مرة واحدة إزاء كل منتج من منتجات الطين والمواد العلاجية والطبية والصحية المحلية .

والجدول التالي يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات ومستودعات الأدوية معاً على درجات المقياس المقابلة لكل منتج من المنتجات الأربعة المستوردة تحت كل عبارة من العبارات الخمس :

جدول (٤-١٦) : متوسطات إجابات رؤساء الأقسام على عبارات الفقرة الثالثة (أسعار المنتجات

المستوردة)

	إلى درجة قليلة جداً (١)		إلى درجة قليلة (٢)		إلى درجة متوسطة (٣)		إلى درجة كبيرة (٤)		إلى درجة كبيرة جداً (٥)		Mean
	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	
W3_1_1			1	4.0%	17	68.0%	6	24.0%	1	4.0%	3.2800
W3_1_2			2	4.3%	26	56.5%	16	34.8%	2	4.3%	3.3913
W3_1_3			1	2.0%	29	59.2%	17	34.7%	2	4.1%	3.4082
W3_1_4			1	2.4%	24	57.1%	16	38.1%	1	2.4%	3.4048
W3_2_1	2	7.7%	2	7.7%	4	15.4%	14	53.8%	4	15.4%	3.6154

W3_2_2	3	6.5%	2	4.3%	7	15.2%	24	52.2%	10	21.7%	3.7826
W3_2_3	3	6.1%	2	4.1%	10	20.4%	24	49.0%	10	20.4%	3.7347
W3_2_4	3	7.1%			7	16.7%	24	57.1%	8	19.0%	3.8095
W3_3_1			4	14.8%	13	48.1%	9	33.3%	1	3.7%	3.2593
W3_3_2			3	6.5%	22	47.8%	17	37.0%	4	8.7%	3.4783
W3_3_3			5	10.4%	23	47.9%	16	33.3%	4	8.3%	3.3958
W3_3_4			4	9.5%	20	47.6%	15	35.7%	3	7.1%	3.4048
W3_4_1			5	20.0%	13	52.0%	7	28.0%			3.0800
W3_4_2			6	13.3%	23	51.1%	15	33.3%	1	2.2%	3.2444
W3_4_3	1	2.1%	5	10.4%	27	56.3%	14	29.2%	1	2.1%	3.1875
W3_4_4			6	14.3%	25	59.5%	10	23.8%	1	2.4%	3.1429
W3_5_1	17	65.4%	2	7.7%	3	11.5%	2	7.7%	2	7.7%	1.8462
W3_5_2	28	60.9%	3	6.5%	8	17.4%	3	6.5%	4	8.7%	1.9565
W3_5_3	29	59.2%	5	10.2%	8	16.3%	3	6.1%	4	8.2%	1.9388
W3_5_4	28	65.1%	2	4.7%	8	18.6%	2	4.7%	3	7.0%	1.8372

وفي الجدول (٤-١٦) يتكون الرمز W3-1-1 من ثلاثة أقسام : W3 يشير إلى رقم الفقرة الثالثة (أسعارالمنتجات المستوردة)، ويشير الرقم ١ في الوسط إلى العبارة الأولى في هذه الفقرة وهكذا حتى الرقم ٥ للعبارة الخامسة ، ويشير رقم ١ في اليمين إلى منتجات الطين وهكذا حتى رقم ٤ الذي يشير إلى المنتجات الصحية . ويتبين من الجدول أن أقل متوسط إجابات كان لمنتجات الطين في العبارة الخامسة (تأثير السعر على السلع المعيبة) إذ بلغ ١,٨٣٧ ودرجة قليلة ، وأن أكثر متوسط إجابات كان للمواد الصحية في العبارة الثانية (تأثر الجودة بالأسعار) إذ بلغ ٣,٨١ بدرجة كبيرة .

خامساً) الفقرة الرابعة : مرونة الاستجابة للطلبات / منتجات محلية

تتضمن هذه الفقرة خمس عبارات تتعلق بمرونة استجابة منتجي وموزعي السلع المحلية لطلبات رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات وفي مستودعات الأدوية ، حيث طُلب منهم - رؤساء الأقسام - أن يبينوا مدى موافقتهم على هذه العبارة أربع مرات : مرة واحدة إزاء كل من منتجات الطين والمواد العلاجية والطبية والصحية المحلية .

والجدول التالي يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات ومستودعات الأدوية معاً على كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخمسة المقابلة لكل منتج من المنتجات الأربعة المحلية تحت كل عبارة من العبارات الخمسة :

جدول (٤-١٧) : متوسط إجابات رؤساء الأقسام على عبارات (مرونة الطلبات / منتجات محلية)

	إلى درجة قليلة جداً		إلى درجة قليلة		درجة		إلى درجة كبيرة		إلى درجة كبيرة جداً		Mean
	(١)		(٢)		(٣) متوسطة		(٤)		(٥)		
	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	
Q4_1_1	1	3.6%			1	3.6%	18	64.3%	8	28.6%	4.1429
Q4_1_2	1	2.3%	1	2.3%	7	15.9%	27	61.4%	8	18.2%	3.9091
Q4_1_3	1	2.1%	1	2.1%	7	14.9%	29	61.7%	9	19.1%	3.9362
Q4_1_4	1	2.4%	1	2.4%	7	16.7%	23	54.8%	10	23.8%	3.9524
Q4_2_1					2	7.1%	17	60.7%	9	32.1%	4.2500
Q4_2_2					5	11.6%	30	69.8%	8	18.6%	4.0698
Q4_2_3					3	6.5%	33	71.7%	10	21.7%	4.1522
Q4_2_4					4	9.8%	29	70.7%	8	19.5%	4.0976
Q4_3_1					5	17.9%	18	64.3%	5	17.9%	4.0000
Q4_3_2			2	4.5%	14	31.8%	21	47.7%	7	15.9%	3.7500
Q4_3_3			3	6.4%	13	27.7%	24	51.1%	7	14.9%	3.7447
Q4_3_4			4	9.5%	11	26.2%	21	50.0%	6	14.3%	3.6905
Q4_4_1	5	17.9%	11	39.3%	9	32.1%	2	7.1%	1	3.6%	2.3929
Q4_4_2	10	22.7%	17	38.6%	13	29.5%	3	6.8%	1	2.3%	2.2727
Q4_4_3	9	19.1%	18	38.3%	15	31.9%	4	8.5%	1	2.1%	2.3617
Q4_4_4	10	23.8%	13	31.0%	14	33.3%	4	9.5%	1	2.4%	2.3571
Q4_5_1					9	32.1%	12	42.9%	7	25.0%	3.9286
Q4_5_2			3	6.8%	15	34.1%	17	38.6%	9	20.5%	3.7273
Q4_5_3			2	4.3%	16	34.0%	20	42.6%	9	19.1%	3.7660
Q4_5_4			3	7.1%	13	31.0%	17	40.5%	9	21.4%	3.7619

وفي الجدول (٤-١٧) يتكون الرمز Q4-1-1 من ثلاثة أقسام : Q4 يشير إلى رقم الفقرة الرابعة (مرونة استجابة منتجي وموزعي السلع المحلية للطلبات)، ويشير الرقم ١ في الوسط إلى العبارة الأولى في هذه الفقرة وهكذا حتى العبارة الخامسة ، ويشير رقم ١ في اليمين إلى منتجات الطين وهكذا حتى رقم ٤ الذي يشير إلى المنتجات الصحية .

ويتبين من الجدول أن أقل متوسط إجابات كان للمنتجات العلاجية في العبارة الرابعة (سرعة التغير في مواصفات السلعة حسب الطلب) إذ بلغ ٢,٢٧ وبدرجة قليلة ، وأن أكثر متوسط إجابات كان لمنتجات الطين في العبارة الثانية (السرعة في الاستجابة للطلبات الطارئة) إذ بلغ ٤,٢٥ بدرجة كبيرة .

(سادساً) الفقرة الرابعة : مرونة الاستجابة للطلبات / منتجات مستوردة

تتضمن هذه الفقرة خمس عبارات تتعلق بمرونة استجابة موزعي السلع الأجنبية لطلبات رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات وفي مستودعات الأدوية ، حيث طُلب منهم - رؤساء الأقسام - أن يبينوا مدى موافقتهم على هذه العبارة أربع مرات : مرة واحدة إزاء كل من منتجات الطين والمواد العلاجية والطبية والصحية المحلية .

والجدول التالي يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات ومستودعات الأدوية معاً على كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخمسة المقابلة لكل منتج من المنتجات الأربعة المستوردة تحت كل عبارة من العبارات الخمس :

جدول (٤-١٨) : متوسط إجابات رؤساء الأقسام على عبارات (مرونة الطلبات / منتجات مستوردة)

	إلى درجة قليلة جداً (١)		إلى درجة قليلة (٢)		إلى درجة متوسطة (٣)		إلى درجة كبيرة (٤)		إلى درجة كبيرة جداً (٥)		Mean
	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	
W4_1_1	1	3.8%			16	61.5%	7	26.9%	2	7.7%	3.3462
W4_1_2					26	56.5%	15	32.6%	5	10.9%	3.5435
W4_1_3					27	55.1%	15	30.6%	7	14.3%	3.5918
W4_1_4					24	55.8%	13	30.2%	6	14.0%	3.5814
W4_2_1			2	7.7%	18	69.2%	6	23.1%			3.1538

W4_2_2			2	4.3%	26	56.5%	14	30.4%	4	8.7%	3.4348
W4_2_3			2	4.1%	27	55.1%	15	30.6%	5	10.2%	3.4694
W4_2_4			2	4.7%	23	53.5%	14	32.6%	4	9.3%	3.4651
W4_3_1			2	7.7%	12	46.2%	11	42.3%	1	3.8%	3.4231
W4_3_2			3	6.5%	20	43.5%	19	41.3%	4	8.7%	3.5217
W4_3_3			3	6.1%	22	44.9%	21	42.9%	3	6.1%	3.4898
W4_3_4			3	7.0%	21	48.8%	15	34.9%	4	9.3%	3.4651
W4_4_1					5	19.2%	11	42.3%	10	38.5%	4.1923
W4_4_2	4	8.7%	1	2.2%	8	17.4%	16	34.8%	17	37.0%	3.8913
W4_4_3	3	6.1%	1	2.0%	9	18.4%	19	38.8%	17	34.7%	3.9388
W4_4_4	3	7.0%	1	2.3%	11	25.6%	12	27.9%	16	37.2%	3.8605
W4_5_1			4	15.4%	8	30.8%	10	38.5%	4	15.4%	3.5385
W4_5_2	1	2.2%	7	15.6%	15	33.3%	13	28.9%	9	20.0%	3.4889
W4_5_3	1	2.0%	7	14.3%	17	34.7%	16	32.7%	8	16.3%	3.4694
W4_5_4	1	2.3%	7	16.3%	14	32.6%	13	30.2%	8	18.6%	3.4651

وفي الجدول (١٨-٤) يتكون الرمز W4-1-1 من ثلاثة أقسام : W4 يشير إلى رقم الفقرة الرابعة (مرونة استجابة موزعي السلع المستوردة للطلبات)، ويشير الرقم ١ في الوسط إلى العبارة الأولى في هذه الفقرة وهكذا حتى العبارة الخامسة ، ويشير رقم ١ في اليمين إلى منتجات الطين وهكذا حتى رقم ٤ الذي يشير إلى المنتجات الصحية . ويتبين من الجدول أن أقل متوسط إجابات كان لمنتجات الطين في العبارة الثانية (السرعة في الاستجابة للطلبات الطارئة) إذ بلغ ٣,١٥ وبدرجة متوسطة ، وأن أكثر متوسط إجابات كان لمنتجات الطين في العبارة الرابعة (سرعة التغير في مواصفات السلعة حسب الطلب) إذ بلغ ٤,١٩ بدرجة كبيرة .

(سابعاً) الفقرة الخامسة : المعاملة الحسنة لعملاء المنتجات المحلية

تتضمن هذه الفقرة خمس عبارات تتعلق بحسن المعاملة التي يتلقاها رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات وفي مستودعات الأدوية ممن يتعاملون مع المنتجات المستوردة ، حيث طلب منهم أن يبينوا مدى موافقتهم على هذه العبارة أربع مرات : مرة واحدة إزاء كل من منتجات الطين والمواد العلاجية والطبية والصحية المحلية .

والجدول التالي يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات ومستودعات الأدوية معاً على كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخمس المقابلة لكل منتج من المنتجات الأربعة المحلية تحت كل عبارة من العبارات الخمس :

جدول (٤-١٩) : متوسط إجابات رؤساء الأقسام على عبارات (المعاملة الحسنة / منتجات محلية)

	إلى درجة قليلة جداً (١)		إلى درجة قليلة (٢)		إلى درجة متوسطة (٣)		إلى درجة كبيرة (٤)		إلى درجة كبيرة جداً (٥)		Mean
	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	
Q5_1_1					10	37.0%	11	40.7%	6	22.2%	3.8519
Q5_1_2			4	9.3%	12	27.9%	20	46.5%	7	16.3%	3.6977
Q5_1_3			3	6.5%	15	32.6%	19	41.3%	9	19.6%	3.7391
Q5_1_4			4	9.8%	12	29.3%	19	46.3%	6	14.6%	3.6585
Q5_2_1					1	3.6%	14	50.0%	13	46.4%	4.4286
Q5_2_2			2	4.7%	3	7.0%	22	51.2%	16	37.2%	4.2093
Q5_2_3			1	2.2%	3	6.5%	24	52.2%	18	39.1%	4.2826
Q5_2_4			2	4.9%	3	7.3%	18	43.9%	18	43.9%	4.2683
Q5_3_1			1	3.6%			11	39.3%	16	57.1%	4.5000
Q5_3_2			1	2.3%	2	4.7%	17	39.5%	23	53.5%	4.4419
Q5_3_3			1	2.2%	4	8.7%	16	34.8%	25	54.3%	4.4130
Q5_3_4			1	2.5%	2	5.0%	16	40.0%	21	52.5%	4.4250
Q5_4_1			2	7.1%	15	53.6%	7	25.0%	4	14.3%	3.4643
Q5_4_2			4	9.3%	18	41.9%	16	37.2%	5	11.6%	3.5116
Q5_4_3	1	2.2%	4	8.7%	19	41.3%	16	34.8%	6	13.0%	3.4783
Q5_4_4			4	9.8%	17	41.5%	15	36.6%	5	12.2%	3.5122
Q5_5_1	3	10.7%	8	28.6%	11	39.3%	6	21.4%			2.7143
Q5_5_2	6	14.0%	14	32.6%	16	37.2%	6	14.0%	1	2.3%	2.5814
Q5_5_3	8	17.4%	13	28.3%	18	39.1%	6	13.0%	1	2.2%	2.5435
Q5_5_4	6	14.6%	12	29.3%	15	36.6%	7	17.1%	1	2.4%	2.6341

وفي الجدول (٤-١٩) يتكون الرمز Q5-1-1 من ثلاثة أقسام : Q5 يشير إلى رقم الفقرة الخامسة (المعاملة الحسنة للعملاء)، ويشير الرقم ١ في الوسط إلى العبارة الأولى في هذه الفقرة وهكذا حتى العبارة الخامسة ، ويشير رقم ١ في اليمين إلى منتجات الطين وهكذا حتى رقم ٤ الذي يشير إلى المنتجات الصحية . ويتبين من الجدول بأن أقل متوسط إجابات كان للمنتجات الطبية في العبارة الخامسة (التركيز على الهدف الربحي) إذ بلغ ٢,٥٤ وبدرجة متوسطة ، وأن أكثر متوسط إجابات كان لمنتجات الطين في العبارة الثالثة (الحرص على بناء علاقات طويلة الأجل) إذ بلغ ٤,٥ بدرجة كبيرة جداً .

(ثامناً) المعاملة الحسنة للعملاء المنتجات المستوردة

تتضمن هذه الفقرة خمس عبارات تتعلق بحسن المعاملة التي يتلقاها رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات وفي مستودعات الأدوية ممن يتعاملون مع المنتجات المستوردة ، حيث طلب منهم أن يبينوا مدى موافقتهم على هذه العبارة أربع مرات : مرة واحدة إزاء كل من منتجات الطين والمواد العلاجية والطبية والصحية المحلية .

والجدول التالي يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات ومستودعات الأدوية معاً على كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخمس المقابلة لكل منتج من المنتجات الأربعة المستوردة تحت كل عبارة من العبارات الخمس :

جدول (٤-٢٠) : متوسط إجابات رؤساء الأقسام على عبارات (المعاملة الحسنة / منتجات مستوردة)

	إلى درجة قليلة جداً (١)		إلى درجة قليلة (٢)		إلى درجة متوسطة (٣)		إلى درجة كبيرة (٤)		إلى درجة كبيرة جداً (٥)		Mean
	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	
W5_1_1					8	33.3%	10	41.7%	6	25.0%	3.9167
W5_1_2					14	31.1%	22	48.9%	9	20.0%	3.8889
W5_1_3					14	29.2%	25	52.1%	9	18.8%	3.8958
W5_1_4					14	33.3%	20	47.6%	8	19.0%	3.8571
W5_2_1					1	4.0%	11	44.0%	13	52.0%	4.4800

W5_2_2					6	13.3%	21	46.7%	18	40.0%	4.2667
W5_2_3					4	8.3%	27	56.3%	17	35.4%	4.2708
W5_2_4					4	9.5%	20	47.6%	18	42.9%	4.3333
W5_3_1			2	7.7%	1	3.8%	10	38.5%	13	50.0%	4.3077
W5_3_2					2	4.4%	16	35.6%	27	60.0%	4.5556
W5_3_3					3	6.3%	19	39.6%	26	54.2%	4.4792
W5_3_4					5	11.9%	12	28.6%	25	59.5%	4.4762
W5_4_1			4	16.7%	9	37.5%	7	29.2%	4	16.7%	3.4583
W5_4_2	1	2.2%	6	13.3%	16	35.6%	15	33.3%	7	15.6%	3.4667
W5_4_3	1	2.1%	6	12.5%	17	35.4%	17	35.4%	7	14.6%	3.4792
W5_4_4			5	11.9%	16	38.1%	14	33.3%	7	16.7%	3.5476
W5_5_1	3	12.5%	7	29.2%	12	50.0%	2	8.3%			2.5417
W5_5_2	5	11.1%	13	28.9%	19	42.2%	7	15.6%	1	2.2%	2.6889
W5_5_3	6	12.5%	14	29.2%	19	39.6%	7	14.6%	2	4.2%	2.6875
W5_5_4	5	11.9%	12	28.6%	18	42.9%	6	14.3%	1	2.4%	2.6667

وفي الجدول (٤-٢٠) يتكون الرمز W5-1-1 من ثلاثة أقسام : W5 يشير إلى رقم الفقرة الخامسة (المعاملة الحسنة للعملاء)، ويشير الرقم ١ في الوسط إلى العبارة الأولى في هذه الفقرة وهكذا حتى العبارة الخامسة ، ويشير رقم ١ في اليمين إلى منتجات الطين وهكذا حتى رقم ٤ الذي يشير إلى المنتجات الصحية .

ويتبين من الجدول أن أقل متوسط إجابات كان لمنتجات الطين في العبارة الخامسة (التركيز على الهدف الربحي) إذ بلغ ٢,٥٤ وبدرجة متوسطة ، وأن أكثر متوسط إجابات كان للمواد العلاجية في العبارة الثالثة (الحرص على بناء علاقات طويلة الأجل) إذ بلغ ٤,٥٦ بدرجة كبيرة جداً .

اختبار الفرضيات

استخدم الباحث معاملات الارتباط الجزئي لاختبار الفرضيات الأربعة الأولى ، حيث وجد بأن معاملات ارتباط (Pearson) لا تفي بالغرض بسبب ما تتضمنه من علاقات ارتباط خطية متعددة (Multicollinearity) (بين أبعاد المتغير المستقل (التمكين) . وهذا من شأنه أن يضعف العلاقة المستهدفة بالبحث بين أبعاد المتغير التابع وبين أبعاد المتغير المستقل .

والجدول التالي يبين مصفوفة ارتباط (Pearson) :

جدول (٤-٢١) : معاملات ارتباط (Pearson) بين متغيرات الدراسة

		الثقافة المشتركة	تعليم العاملين	فرق عمل	تكنولوجيا الإنتاج	تكنولوجيا اتصال	التكنولوجيا ككل	التمكين ككل
Pearson Correlation	جوده المنتجات	.404(*)	.401(*)	.449(*)	.572(**)	.671(**)	.723(**)	.693(**)
	الأسعار	.441(*)	.361(*)	.352	.479(**)	.715(**)	.689(**)	.653(**)
	مرونة الاستجابة	.205	.439(*)	.443(*)	.399(*)	.802(**)	.495(**)	.551(**)
	المعاملة الحسنة	.417(*)	.498(**)	.465(**)	.479(**)	.582(**)	.593(**)	.626(**)
	القدرة التنافسية	.461(**)	.495(**)	.497(**)	.581(**)	.757(**)	.756(**)	.748(**)
	الثقافة المشتركة	1.000	.535(**)	.580(**)	.533(**)	.263	.396(*)	.678(**)
	تعليم العاملين	.535(**)	1.000	.753(**)	.581(**)	.302	.444(*)	.735(**)
	فرق عمل	.580(**)	.753(**)	1.000	.479(**)	.064	.238	.607(**)
	تكنولوجيا إنتاج	.533(**)	.581(**)	.479(**)	1.000	.655(**)	.854(**)	.888(**)
تكنولوجيا اتصال	.263	.302	.064	.655(**)	1.000	.952(**)	.776(**)	
التكنولوجيا ككل	.396(*)	.444(*)	.238	.854(**)	.952(**)	1.000	.893(**)	
التمكين ككل	.678(**)	.735(**)	.607(**)	.888(**)	.776(**)	.893(**)	1.000	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

1.00 Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

ويتبين في الجزء السفلي من الجدول (٤ - ٢١) وجود علاقات ارتباط خطية متعددة بين أبعاد المتغير

المستقل ، مما دفع الباحث لاستخدام معاملات الارتباط الجزئي كما تظهر في الجدول التالي :

جدول (٢٢-٤) : معاملات الارتباط الجزئي

		القدرة	المعاملة	المرونة	الأسعار	الجودة	فرق
Partial Correlations	الثقافة	.163	.090	.175	.041	.151	.460*
	تعليم العاملين	.073	.188	.185	.004	.132	.581*
	فرق عمل	.322*	.207	.325	.226	.409*	1.000
	تكنولوجيا	.350	.313	.283	.310*	.166	.365
	تكنولوجيا	.656**	.225	.701**	.182	.201	.231
	التكنولوجيا	.357	.219	.219	.232	.066	.335

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ويبين الجدول (٢٢-٤) كيف أن معاملات الارتباط انخفضت في العدد والقيمة عما كانت عليه في الجدول (٢١-٤) ، مما يؤكد صحة ما ذهب إليه الباحث في الاعتماد على الجدول (٢٢-٤) .

١-٥-٤ اختبار الفرضية الأولى :

نص الفرضية : لا توجد علاقة بين الثقافة المشتركة وبين القدرة التنافسية .
ويتبين من (السطر الثاني × العمود الأخير) في جدول (٢٢-٤) وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين ثقافة الشركة وبين القدرة التنافسية بمعامل ارتباط مقداره ٠,١٦٣ ، وهو غير دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$. وبناءً على ذلك تم قبول الفرضية الأولى لتكون النتيجة كما يلي :
" لا توجد علاقة بين الثقافة المشتركة وبين القدرة التنافسية لهذه الشركة " .
ويتبين أيضاً من السطر الثاني في جدول (٢٢-٤) أثر الثقافة المشتركة على كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية وكما يلي :
(١) وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين الثقافة المشتركة وبين جودة المنتجات بمعامل ارتباط مقداره ٠,١٥١ ، ولكنه غير دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة $\alpha < 0,05$.

(٢) وجود علاقة إيجابية ضعيفة جداً بين الثقافة المشتركة وبين أسعار المنتجات بمعامل ارتباط مقداره $0,061$ ، ولكنه غير دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$.

(٣) وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين الثقافة المشتركة وبين مرونة الاستجابة لطلبات العملاء بمعامل ارتباط مقداره $0,175$ ، ولكنه غير دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$.

(٤) وجود علاقة إيجابية ضعيفة جداً بين ثقافة الشركة وبين حسن التعامل مع العملاء بمعامل ارتباط مقداره $0,090$ ، ولكنه غير دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$.

ويتبين من (السطر الثاني × العمود الثالث) في جدول (٤-٢٢) وجود علاقة إيجابية متوسطة بين ثقافة

الشركة وبين فرق العمل بمعامل ارتباط مقداره $0,460$ ، وهو دال إحصائياً على مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

وكنتيجة لاختبار الفرضية الأولى ، فقد تمت الإجابة على السؤال الفرعي الأول من أسئلة الدراسة .

٤-٥-٢ اختبار الفرضية الثانية :

نص الفرضية : لا توجد علاقة بين تعليم العاملين وبين القدرة التنافسية .

ويتبين من (السطر الثالث × العمود الأخير) في جدول (٤-٢٢) وجود علاقة إيجابية ضعيفة جداً بين تعليم العاملين وبين القدرة التنافسية بمعامل ارتباط مقداره $0,073$ ، ولكنه غير دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$. وبناءً على ذلك تم قبول الفرضية الثانية لتكون النتيجة كما يلي :

" لا توجد علاقة بين تعليم العاملين وبين القدرة التنافسية " .

ويتبين أيضاً من السطر الثالث في جدول (٤-٢٢) أثر تعليم العاملين على كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية وكما يلي :

(١) وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين تعليم العاملين وبين جودة المنتجات بمعامل ارتباط مقداره $0,132$ ، ولكنه غير دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$.

(٢) وجود علاقة إيجابية ضعيفة جداً بين تعليم العاملين وبين أسعار المنتجات بمعامل ارتباط مقداره ٠,٠٠٤ ، ولكنه غير دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة $\alpha = ٠,٠٥$.

(٣) وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين تعليم العاملين وبين مرونة الاستجابة لطلبات العملاء بمعامل ارتباط مقداره ٠,١٨٥ ، ولكنه غير دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة $\alpha = ٠,٠٥$.

(٤) وجود علاقة إيجابية ضعيفة جداً بين تعليم العاملين وبين حسن التعامل مع العملاء بمعامل ارتباط مقداره ٠,١٨٨ ، ولكنه غير دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة $\alpha = ٠,٠٥$.

ويتبين من (السطر الثالث × العمود الثالث) في جدول (٤-٢٢) وجود علاقة إيجابية متوسطة بين تعليم العاملين وبين فرق العمل بمعامل ارتباط مقداره ٠,٥٨١٠ ، وهو دال إحصائياً على مستوى دلالة $\alpha = ٠,٠٥$

وكنتيجة لاختبار الفرضية الثانية ، فقد تمت الإجابة على السؤال الفرعي الثاني من أسئلة الدراسة .

٣-٥-٤ اختبار الفرضية الثالثة :

نص الفرضية : لا توجد علاقة بين فرق العمل وبين القدرة التنافسية .

ويتبين من (السطر الرابع × العمود الأخير) في جدول (٤-٢٢) وجود علاقة إيجابية دون الوسط بين فرق العمل وبين القدرة التنافسية بمعامل ارتباط مقداره ٠,٣٢٢ ، وهو دال إحصائياً على مستوى الدلالة $\alpha = ٠,٠٥$. وبناءً على ذلك تم رفض الفرضية الثالثة لتكون النتيجة كما يلي :

" توجد علاقة بين فرق العمل وبين القدرة التنافسية " .

ويتبين أيضاً من السطر الرابع في جدول (٤-٢٢) أثر فرق العمل على كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية وكما يلي :

- (١) وجود علاقة إيجابية دون الوسط بين فرق العمل وبين جودة المنتجات بمعامل ارتباط مقداره ٠,٤٠٩ ، وهو دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة $\alpha = ٠,٠٥$.
- (٢) وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين فرق العمل وبين أسعار المنتجات بمعامل ارتباط مقداره ٠,٢٢٦ ، ولكنه غير دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة $\alpha < ٠,٠٥$.
- (٣) وجود علاقة إيجابية دون الوسط بين فرق العمل وبين سرعة الاستجابة لطلبات العملاء بمعامل ارتباط مقداره ٠,٣٢٥ ، ولكنه غير دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة $\alpha < ٠,٠٥$.
- (٤) وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين فرق العمل وبين التعامل مع العملاء بمعامل ارتباط مقداره ٠,٢٠٧ ، ولكنه غير دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة $\alpha < ٠,٠٥$.
- وكنتيجة لاختبار الفرضية الثالثة ، فقد تمت الإجابة على السؤال الفرعي الثالث من أسئلة الدراسة .

٤-٥-٤ اختبار الفرضية الرابعة :

نص الفرضية : لا توجد علاقة بين الوسائل التكنولوجية وبين القدرة التنافسية .
ويتبين من (السطر الأخير × العمود الأخير) في جدول (٤-٢٢) وجود علاقة إيجابية دون الوسط بين الوسائل التكنولوجية (إنتاج ، اتصال) وبين القدرة التنافسية بمعامل ارتباط مقداره ٠,٣٥٧ ، وهو غير دال إحصائياً لأن مستوى دلالتة $\alpha < ٠,٠٥$. وبناءً على ذلك تم قبول الفرضية الرابعة لتكون النتيجة كما يلي :

" لا توجد علاقة بين الوسائل التكنولوجية وبين القدرة التنافسية " .

ويتبين أيضاً من السطرين الخامس والسادس في جدول (٤-٢٢) أثر كل من تكنولوجيا الإنتاج وتكنولوجيا الاتصال على عناصر القدرة التنافسية وكما يلي :

(١) وجود علاقة ايجابية دون الوسط بين الوسائل التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج وبين أسعار المنتجات

بمعامل ارتباط مقداره ٠,٣١٠ ، وهو دال إحصائياً على مستوى دلالة $\alpha = ٠,٠٥$

(٢) وجود علاقة ايجابية جيدة بين الوسائل التكنولوجية المستخدمة في الاتصال وبين مرونة الاستجابة

لطلبات العملاء بمعامل ارتباط مقداره ٠,٧٠١ وهو دال إحصائياً لأ، مستوى الدلالة $\alpha > ٠,٠٥$ ،

(٣) وجود علاقة ايجابية فوق الوسط بين تكنولوجيا الاتصال وبين القدرة التنافسية بمعامل ارتباط مقداره

٠,٦٥٦ وهو دال إحصائياً على مستوى دلالة $\alpha > ٠,٠٥$.

ونتيجةً لاختبار الفرضية الرابعة ، فقد تمت الإجابة على السؤال الفرعي الرابع من أسئلة الدراسة .

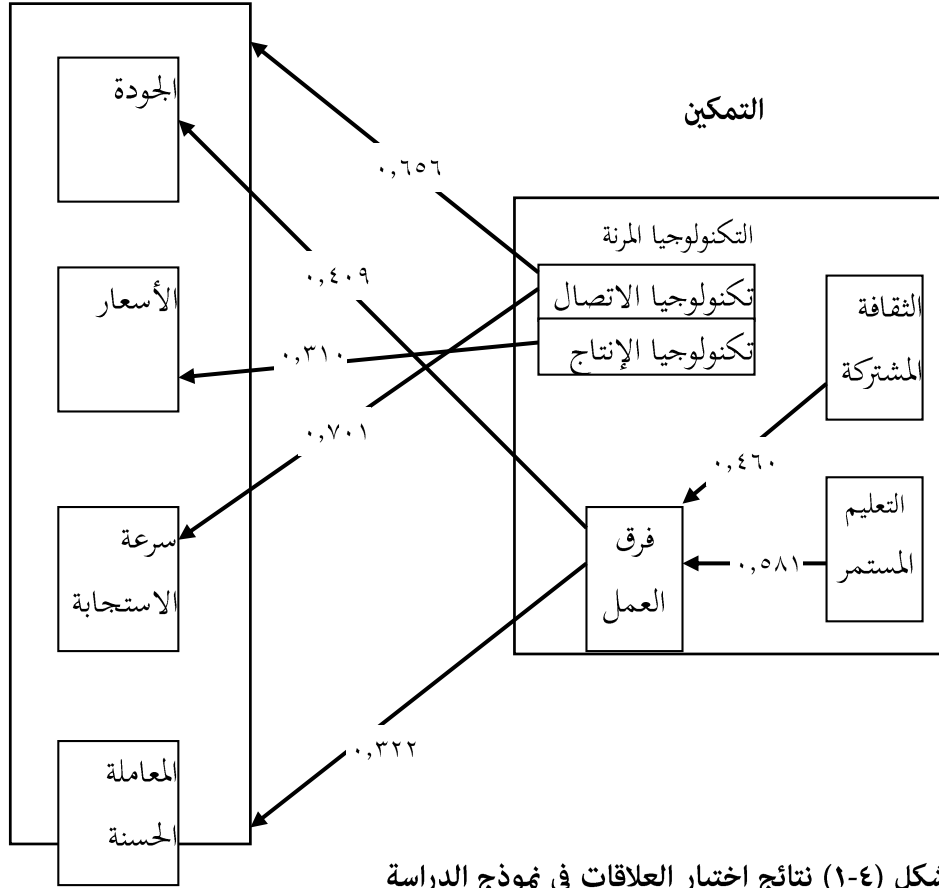
والجدول التالي يبين نتائج اختبار الفرضيات الأربع الأولى ، ويبين العلاقات الدالة إحصائياً بين عناصر التمكين وعناصر القدرة التنافسية :

جدول (٤-٢٣) : ملخص لاختبار الفرضيات الأربع الأولى

الفرضية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة α	قبول الفرضية	النتيجة
الأولى	٠,١٦٣	$٠,٠٥ <$	قبول	لا توجد علاقة بين الثقافة المشتركة وبين القدرة التنافسية للشركة
الثانية	٠,٠٧٣	$٠,٠٥ <$	قبول	لا توجد علاقة بين تعليم العاملين وبين القدرة التنافسية للشركة
الثالثة	*٠,٣٢٢	٠,٠٥	رفض	توجد علاقة إيجابية بين فرق العمل وبين القدرة التنافسية .
الرابعة	٠,٣٥٠	$٠,٠٥ <$	قبول	لا توجد علاقة بين الوسائل التكنولوجية وبين القدرة التنافسية .
علاقات أخرى دالة إحصائياً				
	*٠,٤٦٠	٠,٠٥		بين الثقافة المشتركة وبين فرق العمل .
	*٠,٥٨١	٠,٠٥		بين تعليم العاملين وبين فرق العمل
	*٠,٤٠٩	٠,٠٥		بين فرق العمل وبين جودة المنتجات .
	*٠,٣١٠	٠,٠٥		بين تكنولوجيا الإنتاج وبين أسعار المنتجات
	**٠,٧٠١	٠,٠١		بين تكنولوجيا الاتصال وبين مرونة الاستجابة لطلبات العملاء
	**٠,٦٥٦	٠,٠١		بين تكنولوجيا الاتصال وبين القدرة التنافسية

والشكل التالي يبين هذه العلاقات ومعاملات ارتباطها على نموذج الدراسة :

القدرة التنافسية



شكل (٤-١) نتائج اختبار العلاقات في نموذج الدراسة

المصدر : إعداد الباحث

٤-٥-٥ اختبار الفرضية الخامسة :

نص الفرضية : لا تطبق الشركات مدخل التمكين في إدارة المورد البشري .

وقد تم اختبار هذه الفرضية عن طريق متوسطات إجابات المديرين والعاملين معاً على فقرات الاستبانة

الموزعة على الشركات ، ثم إيجاد المتوسط العام للتمكين من خلال متوسطات الفقرات .

وقد تم إيجاد المتوسط العام لكل فقرة من الفقرات (٢ - ٥) السابقة عن طريق حساب متوسط جميع

عبارات الفقرة الواحدة ، ثم حساب متوسط التمكين ككل ، وكانت النتيجة كما هي مبينة في الجدول التالي

:

جدول (٤-٢٤) : متوسط الإجابات على التمكين وعناصره

الرقم	فقرة الاستبانة الموزعة على الشركات	المتوسط	التقدير
١	الثانية (الثقافة المشتركة)	٤,٠٢٦٥	موافق
٢	الثالثة (تعليم العاملين)	٣,٧٦٤٧	موافق
٣	الرابعة (فرق العمل)	٣,٦٥٥٦	موافق
٤	الخامسة A (الوسائل التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج)	٣,٥٧٣٩	موافق
٥	الخامسة B (الوسائل التكنولوجية المستخدمة في الاتصال)	٢,٥١٥٩	محايد
٦	الخامسة A + الخامسة B (الوسائل التكنولوجية ككل)	٣,٠٧٥٦	محايد
٧	جميع الفقرات (التمكين ككل)	٣,٦٢٥٢	موافق

ويتبين من السطر الأخير في الجدول (٤-٢٤) بأن متوسط التمكين يقع ضمن تقدير موافق ، وبذلك نرفض الفرضية الخامسة وتكون النتيجة كما يلي :

" تطبق الشركات المبحوثة مدخل تمكين العاملين لديها " .

ويتضح من جدول (٤-٢٤) الحقائق التالية :

- (١) يقع متوسط التمكين في فئة الموافقة إلا أنه جاء على حدود فئة الحياد .
- (٢) ينطبق على متوسطات كل من تكنولوجيا الإنتاج وفرق العمل ما جاء في البند السابق عن متوسط التمكين .
- (٣) يوجد بين العاملين قواسم ثقافية مشتركة .
- (٤) تتيح الشركات للعاملين سبل التعلم ، ولا بد من فتح قنوات أخرى للتعلم .
- (٥) تستخدم الشركات فرق العمل ، ومن الضروري تفعيل دورها بشكل أكبر .
- (٦) تستخدم الشركات بعض الوسائل التكنولوجية الحديثة في الإنتاج ، ولكنها بحاجة للمزيد منها .
- (٧) تعاني الشركات من ضعف في وسائل الاتصال الحديثة .

وتشكل نتيجة اختبار الفرضية الخامسة ، إجابة على سؤال الدراسة الفرعي الخامس .

٦-٥-٤ اختبار الفرضية السادسة :

نص الفرضية : لا توجد فروق في تطبيق مدخل التمكين بين الشركات حسب حجمها .

لقد تم استخدام تحليل (ANOVA) / (F-test) لاختبار هذه الفرضية ، وكانت نتيجة الاختبار كما هي

مبينة في الجدول التالي :

جدول (٤-٢٥) : نتائج اختبار الفرضية السادسة

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الثقافة المشتركة	Between Groups	5.872E-02	2	2.936E-02	.341	.712
	Within Groups	10.424	121	8.615E-02		
	Total	10.483	123			
تعليم العاملين	Between Groups	.304	2	.152	1.128	.327
	Within Groups	16.333	121	.135		
	Total	16.638	123			
فرق العمل	Between Groups	7.080E-02	2	3.540E-02	.232	.793
	Within Groups	18.448	121	.152		
	Total	18.519	123			
تكنو الإنتاج	Between Groups	6.740	2	3.370	11.828	.000
	Within Groups	34.189	120	.285		
	Total	40.929	122			
تكنولوجيا الاتصال	Between Groups	43.712	2	21.856	34.108	.000
	Within Groups	76.894	120	.641		
	Total	120.606	122			
التكنولوجيا ككل	Between Groups	20.128	2	10.064	33.038	.000
	Within Groups	36.555	120	.305		
	Total	56.683	122			
التمكين	Between Groups	1.945	2	.973	12.122	.000
	Within Groups	9.709	121	8.024E-02		
	Total	11.655	123			

ويبين من السطر الأخير من الجدول (٤-٢٥) ما يلي : قيمة F المحسوبة = ١٢,١٢٢ < قيمة (0,05,2,121)

F_{α} المجدولة = ٣ عند مستوى دلالة $\alpha = ٠,٠٥$ ، ودرجات حرية ٢ للبسط و ١٢١ للمقام :

وبذلك تم رفض الفرضية السادسة وقبول الفرضية البديلة ، لتكون النتيجة كما يلي :

" توجد فروق بين الشركات في تطبيق مدخل التمكين تبعاً لحجم الشركة " .

ولمعرفة لأي عنصر من عناصر التمكين يرجع سبب الاختلاف في مدخل التمكين ، تم الرجوع إلى نتيجة

تحليل التباين في جدول (٤-٢٥) كما يلي :

(١) فيما يتعلق بالثقافة المشتركة : قيمة F المحسوبة = ٠,٣٤١ > قيمة $F_{U(0.05,2,121)}$ المجدولة = ٣

عند مستوى دلالة $\alpha = ٠,٠٥$ ، ودرجات حرية ٢ للبسط و ١٢١ للمقام ، أي أنه : " تتوفر قاعدة ثقافية مشتركة في الشركات بعض النظر عن حجم الشركة ."

(٢) فيما يتعلق بتعليم العاملين : قيمة F المحسوبة = ١,١٢٨ > قيمة $F_{U(0.05,2,121)}$ المجدولة = ٣ عند

مستوى دلالة $\alpha = ٠,٠٥$ ، ودرجات حرية ٢ للبسط و ١٢١ للمقام ، أي أن : " الشركات مختلفة الحجم لا تختلف في إتاحة سبل التعلم أمام العاملين "

(٣) فيما يتعلق بفرق العمل : قيمة F المحسوبة = ٠,٢٣٢ > قيمة $F_{U(0.05,2,121)}$ المجدولة = ٣ عند

مستوى دلالة $\alpha = ٠,٠٥$ ، ودرجات حرية ٢ للبسط و ١٢١ للمقام ، أي أنه : " لا يتأثر مستوى استخدام فرق العمل تبعاً لاختلاف حجم الشركة " .

ويتبين من هذه النتيجة بأن الباحث كان محققاً عندما استثنى الشركات التي يقل عدد العاملين فيها عن

٧ أفراد ، وبذلك تستطيع الشركات أن تشكل فريق عمل واحد على أقل تقدير .

(٤) بالنسبة لتكنولوجيا الإنتاج : قيمة F المحسوبة = ١١,٨٢٨ < قيمة $F_{U(0.05,2,120)}$ المجدولة = ٣,٠٧

عند مستوى دلالة $\alpha = ٠,٠٥$ ، ودرجات حرية ٢ للبسط و ١٢٠ للمقام ، أي أنه :

" توجد فروق في مستوى تكنولوجيا الإنتاج المستخدمة تبعاً لحجم الشركة "

(٥) بالنسبة لتكنولوجيا الاتصال :

قيمة F المحسوبة = ٣٤,١٠٨ < قيمة $F_{U(0.05,2,120)}$ المجدولة = ٣,٠٧ عند مستوى دلالة α

= ٠,٠٥ ، ودرجات حرية ٢ للبسط و ١٢٠ للمقام ، أي أنه :

" توجد فروق في مستوى تكنولوجيا الاتصال المستخدمة تبعاً لحجم الشركة "

ويتضح مما سبق بأن سبب الفرق بين الشركات في تطبيق مدخل التمكين يرجع إلى الفروق بينها في

مجالي تكنولوجيا الإنتاج وتكنولوجيا الاتصال .

ولمعرفة الحجم المختلف للشركات في مجال وسائل الإنتاج والاتصال التكنولوجية ، تم استخدام اختبار

شافيه البعدي (Post Hoc Tests : Scheffe) ، وكانت النتائج كما هي في الجدول التالي :

جدول (٢٦-٤) : نتائج اختبار فروق التمكين حسب حجم الشركة

Scheffe

Dependent Variable	(I) SIZE JOB NUM	(J) SIZE JOB NUM	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
تكنولوجيا الإنتاج	1.00	2.00	-1.2101(*)	.3044	.002	-1.9969	-.4233
		3.00	-1.2068(*)	.3546	.008	-2.1234	-.2903
	2.00	3.00	3.224E-03	.3546	1.000	-.9134	.9198
تكنولوجيا الاتصال	1.00	2.00	-.8115(*)	.2089	.002	-1.3514	-.2717
		3.00	-.8436(*)	.2433	.007	-1.4725	-.2146
	2.00	3.00	-3.2023E-02	.2433	.991	-.6610	.5969

ويتبين من الجدول (٢٦-٤) ما يلي :

(١) توجد فروق دالة إحصائية في استخدام تكنولوجيا الإنتاج بين الشركات صغيرة الحجم والشركات متوسطة الحجم لأن $(Sig = 0,057 \approx \alpha = 0,05)$. ويبلغ الفرق بين متوسطيهما ٠,٤٥٣٩ لصالح الأخيرة .

(٢) توجد فروق دالة إحصائية في استخدام تكنولوجيا الإنتاج بين الشركات صغيرة الحجم والشركات كبيرة الحجم لأن $(Sig = 0,063 \approx \alpha = 0,05)$. ويبلغ الفرق بين متوسطيهما ٠,٥١٨٨ لصالح الأخيرة .

(٣) لا توجد فروق في استخدام تكنولوجيا الإنتاج بين الشركات متوسطة الحجم والشركات كبيرة الحجم لأن

$(Sig = 0,953 < \alpha = 0,05)$.

(٤) توجد فروق دالة إحصائية في استخدام تكنولوجيا الاتصال بين الشركات صغيرة الحجم والشركات

متوسطة الحجم لأن $(Sig = 0,002 > \alpha = 0,05)$. ويبلغ الفرق بين متوسطيهما ١,٢١٠١ لصالح

الأخيرة .

(٥) توجد فروق دالة إحصائية في استخدام تكنولوجيا الاتصال بين الشركات صغيرة الحجم والشركات كبيرة

الحجم لأن $(Sig = 0,008 > \alpha = 0,05)$. ويبلغ الفرق بين متوسطيهما ١,٢٠٨٦ لصالح الأخيرة .

(٦) لا توجد فروق في استخدام تكنولوجيا الاتصال بين الشركات متوسطة الحجم والشركات كبيرة الحجم لأن (Sig) = $\alpha < 1$ ($\alpha = 0,05$).

(٧) توجد فروق دالة إحصائياً في استخدام التكنولوجيا بشكل عام بين الشركات صغيرة الحجم والشركات متوسطة الحجم لأن (Sig) = $\alpha > 0,002$ ($\alpha = 0,05$). ويبلغ الفرق بين متوسطيهما ٠,٨١١٥ لصالح الأخيرة.

(٨) توجد فروق دالة إحصائياً في استخدام التكنولوجيا بشكل عام بين الشركات صغيرة الحجم والشركات كبيرة الحجم لأن (Sig) = $\alpha > 0,007$ ($\alpha = 0,05$). ويبلغ الفرق بين متوسطيهما ٠,٨٤٣٦ لصالح الأخيرة.

وتمثل نتيجة اختبار الفرضية السادسة إجابةً على سؤال الدراسة الفرعي السادس .

٧-٥-٤ اختبار الفرضية السابعة :

من الفرضية: لا توجد فروق بين إجابات الإلبرين والتفزيون فيما يتعلق بالتمكين .

وقد تم استخدام تحليل (ANOVA) / (t-test) لاختبار الفرضية السابعة ، والجدول التالي يبين نتائج

الاختبار :

جدول (٢٧-٤) : نتائج اختبار الفرضية السابعة

		t-test for Equality of Means		
		t	df	Sig. (2-tailed)
Equal variances assumed	الثقافة المشتركة	3.898	122	.000
	تعليم العاملين	3.587	122	.000
	فرق العمل	2.432	122	.016
	تكنولوجيا الإنتاج	.642	121	.522
	تكنولوجيا الاتصال	.037	121	.970
	التكنولوجيا ككل	.327	121	.744
	التمكين ككل	1.823	122	.071

ويبين السطر الأخير من جدول (٤-٢٧) بأن قيمة t المحسوبة = ١,٨٢٣ > قيمة $t_{U(0.025,122)}$ المجدولة = ١,٩٦ على مستوى دلالة ٠,٠٢٥ و ١٢٢ درجة حرية . وبذلك نقبل الفرضية السابعة وتكون النتيجة كما يلي :

" لا توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات المديرين وإجابات العاملين فيما يتعلق بعنصر التمكين "

وبالرغم من هذه النتيجة ، إلا أنها لا تعني عدم وجود فروق في إجابات المديرين والعاملين فيما يتعلق بعناصر التمكين الأربعة . وللتحقق من ذلك تم الرجوع إلى اختبار (ANOVA / t-test) في جدول (٤-٢٧) الذي كشف عن النتائج التالية :

(١) بالنسبة للثقافة المشتركة : قيمة t المحسوبة = ٣,٨٩٨ < قيمة $t_{U(0.025,122)}$ المجدولة = ١,٩٦ على مستوى دلالة ٠,٠٢٥ و ١٢٢ درجة حرية ، أي أنه :

" توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات المديرين وإجابات العاملين فيما يتعلق بعنصر الثقافة المشتركة . " ويبلغ الفرق بين متوسطي إجابتهما ٠,١٩٣٦ لصالح المديرين .

(٢) بالنسبة لتعليم العاملين : قيمة t المحسوبة = ٣,٥٨٧ < $t_{U(0.025,122)}$ المجدولة = ١,٩٦ على مستوى دلالة ٠,٠٢٥ و ١٢٢ درجة حرية ، أي أنه :

" توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات المديرين وإجابات العاملين فيما يتعلق بعنصر تعليم العاملين " . ويبلغ الفرق بين متوسطي إجابتهما ٠,٢٢٦٣ لصالح المديرين .

(٣) بالنسبة لفرق العمل : قيمة t المحسوبة = ٢,٤٣٢ < قيمة $t_{U(0.025,122)}$ المجدولة = ١,٩٦ على مستوى دلالة ٠,٠٢٥ و ١٢٢ درجة حرية ، أي أنه :

" توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات المديرين وإجابات العاملين فيما يتعلق بعنصر فرق العمل " . ويبلغ الفرق بين متوسطي إجابتهما ٠,١٦٦٢ لصالح العاملين .

(٤) بالنسبة لتكنولوجيا الإنتاج : قيمة t المحسوبة = ٠,٦٤٢ > قيمة $t_{U(0.025,121)}$ المجدولة = ١,٩٦ على مستوى دلالة ٠,٠٢٥ و ١٢١ درجة حرية ، أي أنه :

" لا توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات المديرين وإجابات العاملين فيما يتعلق بعنصر تكنولوجيا الإنتاج " .

(٥) بالنسبة لتكنولوجيا الاتصال : قيمة t المحسوبة = ٠,٠٣٧ > قيمة $t_{U(0.025,121)}$ المجدولة = ١,٩٦ على مستوى دلالة ٠,٠٢٥ و ١٢١ درجة حرية ، أي أنه :

" لا توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات المديرين وإجابات العاملين فيما يتعلق بعنصر تكنولوجيا الاتصال " .

ويتضمن الجدول التالي ملخصاً للنتائج السابقة :

جدول (٤-٢٨) : ملخص بنتيجة اختبار الفرضية السابعة

الفرضية	عنصر التمكين ذو العلاقة	متوسط إجابة المديرين	مقياس ليكرت	فئته على	متوسط إجابة العاملين	مقياس ليكرت	فئته على	الفرق بين المتوسطين	دلالتة الإحصائية
السابعة	التمكين ككل	٣,٦٧٤٣	موافق	موافق	٣,٥٧٤٤	موافق	موافق	٠,٠٩٩٩	غير دال
النتائج الأخرى المرافقة لنتيجة النظرية									
	الثقافة المشتركة	٤,١٢١٧	موافق	موافق	٣,٩٢٨١	موافق	موافق	٠,١٩٣٦	دال
	تعليم العاملين	٣,٨٧٦٠	موافق	موافق	٣,٦٤٩٧	موافق	موافق	٠,٢٢٦٣	دال
	فرق العمل	٣,٥٧٣٩	موافق	موافق	٣,٧٤٠١	موافق	موافق	٠,١٦٦٢	دال
	تكنولوجيا الإنتاج	٣,٦٠٦٧	موافق	موافق	٣,٥٣٩٥	موافق	موافق	٠,٠٦٧٢	غير دال
	تكنولوجيا الاتصال	٢,٥١٩٢	محايد	محايد	٢,٥١٢٥	محايد	محايد	٠,٠٩٣٣	غير دال

وتشكل نتيجة اختبار الفرضية السابعة إجابةً على سؤال الدراسة الفرعي السابع .

٨-٥-٤ اختبار الفرضية الثامنة :

نص الفرضية : لا توجد فروق بين القدرة التنافسية لكل من المنتجات المحلية والمنتجات الأجنبية كما يراها رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات ومستودعات الأدوية .
لقد تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) / t-test لاختبار الفرضية الثامنة ، وكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي :

جدول (٢٩-٤) : نتائج اختبار الفرضية الثامنة

	t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	قدرة تنافسية / محلي × قدرة تنافسية / مستورد	8.492	48 .000
Pair 2	جودة / محلي × جودة / مستورد	11.284	48 .000
Pair 3	L2 اسعار / محلي × I2 أسعار / مستورد	6.739	48 .000
Pair 4	مرونة الاستجابة / محلي × مرونة الاستجابة / مستورد	.252	48 .802
Pair 5	معاملة العملاء / محلي × معاملة العملاء / مستورد	1.281	47 .206

ويبين من السطر الثاني في جدول (٢٩-٤) بأن :

قيمة t المحسوبة = ٨,٤٩٢ < قيمة $t_{U(0.025,48)}$ المجدولة = ٢,٠١٠٦ . وبذلك نرفض الفرضية الثامنة

ونقبل الفرضية البديلة لها وتكون النتيجة كما يلي :

" توجد فروق دالة إحصائية لصالح القدرة التنافسية للسلع المستوردة بالمقارنة مع القدرة التنافسية

للسلع المحلية "

ولمعرفة الفروق في عناصر القدرة التنافسية بين السلع المحلية والسلع المستوردة ، تم الاستدلال بنتائج

الاختبار المبينة في الأسطر من الثالث إلى السادس في جدول (٢٩-٤) المبينة:

(١) بالنسبة لجودة المنتجات : قيمة t المحسوبة = ١١,٢٨٤ < $t_{U(0.025,48)}$ المجدولة = ٢,٠١٠٦ ، وتكون

النتيجة كما يلي :

" توجد فروق دالة إحصائية بين جودة المنتجات المستوردة وجودة المنتجات المحلية " . وقد بلغ الفرق

بين متوسطي الإجابتين ٠,٨٣٨٦ لصالح جودة السلع المستوردة .

(٢) بالنسبة لأسعار المنتجات : قيمة t المحسوبة = ٦,٧٣٩ < t_{U(0.025,48)} المجدولة = ٢,٠١٠٦ ، وتكون النتيجة كما يلي :

" توجد فروق دالة إحصائياً بين أسعار السلع المستوردة وأسعار السلع المحلية " . وقد بلغ الفرق بين متوسطي الإجابتين ٠,٥٨٠٩ لصالح أسعار السلع المستوردة .

(٣) بالنسبة لمرونة الاستجابة لطلبات العملاء : قيمة t المحسوبة = ٠,٢٥٢ > t_{U(0.025,48)} المجدولة = ٢,٠١٠٦ ، وتكون النتيجة كما يلي :

" لا توجد فروق دالة إحصائياً بين سرعة الاستجابة لطلبات العملاء من السلع المستوردة أو السلع المحلية " .

(٤) بالنسبة لمعاملة العملاء :

قيمة t المحسوبة = ١,٢٨١ > قيمة t_{U(0.025,47)} المجدولة = ٢,٠١١٧ ، وتكون النتيجة كما يلي :
 " لا توجد فروق دالة إحصائياً بين مستوى المعاملة التي يتلقاها عملاء السلع المستوردة أو عملاء السلع المحلية "

ويبين الجدول التالي ملخصاً بنتيجة اختبار الفرضية الثامنة والنتائج المرافقة لها :

جدول (٤-٣٠) : ملخص بنتائج اختبار الفرضية الثامنة

الفرضية	عناصر التنافسية العلاقة	القدرة ذات	متوسط السلع المستوردة	فئته على مقياس ليكرت	متوسط السلع المحلية	فئته على مقياس ليكرت	الفرق بين المتوسطين	دلالته الإحصائية
الثامنة	القدرة التنافسية ككل	٢,٥٥٤٤	٢,٧٧٣	لي درجة كبيرة	٢,٧٧٣	لي درجة متوسطة	٠,٢٧٤١	دال
النتائج المرافقة لاختبار الفرضية الثامنة								
جودة المنتجات	٢,٧٧٣	لي درجة كبيرة	٢,٩٤٧	لي درجة متوسطة	٠,٨٨١	دال		
ملائمة الأسعار	٢,٣٣٣	لي درجة متوسطة	٢,٥٥٤	لي درجة متوسطة	٠,٥٨٩	دال		

غير دال	٠.١٣٥	إلى درجة كبيرة	٣.٥١٨	إلى درجة كبيرة	٣.٥١٨	مرونة الاستجابة للطلبات
غير دال	٠.١١٣	إلى درجة كبيرة	٣.٦٣٦	إلى درجة كبيرة	٣.٦٣٦	المعاملة الحسنة

ولقد تم تصنيف المتوسطات في جدول (٤-٣٠) ضمن فئات مقياس Likert الخماسي كما يلي : ١ - ١,٤٩ ،
 = إلى درجة قليلة جداً ؛ ١,٥ - ٢,٤٩ = إلى درجة قليلة ؛
 ٢,٥ - ٣,٤٩ = إلى درجة متوسطة ؛ ٣,٥ - ٤,٤٩ = إلى درجة كبيرة ،
 ٤,٥ - ٥ = إلى درجة كبيرة جداً .
 وتشكل نتيجة اختبار الفرضية الثامنة إجابةً على سؤال الدراسة الفرعي الثامن .

٩-٥-٤ اختبار الفرضية التاسعة :

نص الفرضية : لا توجد فروق في القدرة التنافسية للشركات حسب حجمها .
 لقد تم الاعتماد على تحليل (f test / ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية ، وكانت النتائج
 كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (٤-٣١) : نتائج اختبار الفرضية التاسعة

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القدرة التنافسية ككل	Between Groups	.189	2	9.475E-02	1.473	.248
	Within Groups	1.672	26	6.432E-02		
	Total	1.862	28			
جودة المنتجات	Between Groups	.738	2	.369	1.158	.330
	Within Groups	8.287	26	.319		
	Total	9.025	28			
الأسعار	Between Groups	.678	2	.339	.793	.463

	Within Groups	11.112	26	.427		
	Total	11.790	28			
مرونة الاستجابة	Between Groups	.242	2	.121	.346	.711
	Within Groups	9.086	26	.349		
	Total	9.328	28			
المعاملة الحسنة	Between Groups	.700	2	.350	1.307	.288
	Within Groups	6.964	26	.268		
	Total	7.664	28			

ويتبين من السطر الأول في جدول (٣١-٤) بأن قيمة F المحسوبة = ١,٤٧٣ > قيمة $F_{U(0.05,2,26)}$ المجدولة = ٣,٣٧ عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ ، ودرجات حرية ٢ للبسط و ٢٦ للمقام ؛ وبذلك نقبل الفرضية التاسعة ، وتكون النتيجة كما يلي :

" لا توجد فروق في القدرة التنافسية للشركات من ناحية حجم الشركة "

ولا تعني هذه النتيجة عدم وجود فروق بين عناصر القدرة التنافسية استناداً إلى حجم الشركة . وللتحقق من ذلك ، تم الرجوع إلى نتائج تحليل التباين في الجدول (٣١-٤) التي تكشف عن الحقائق التالية :

(١) بالنسبة لجودة المنتجات : قيمة F المحسوبة = ١,١٥٨ > قيمة $F_{U(0.05,2,26)}$ المجدولة = ٣,٣٧ عند

مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ ، ودرجات حرية ٢ للبسط و ٢٦ للمقام ؛ أي أنه :

" لا توجد فروق في جودة منتجات الشركات تبعاً لحجم الشركة "

(٢) بالنسبة لأسعار المنتجات : قيمة F المحسوبة = ٠,٧٩٣ > قيمة $F_{U(0.05,2,26)}$ المجدولة = ٣,٣٧ عند

مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ ، ودرجات حرية ٢ للبسط و ٢٦ للمقام ، وتكون النتيجة كما يلي :

" لا توجد فروق في أسعار منتجات الشركات تبعاً لحجم الشركة "

(٣) بالنسبة لمرونة الاستجابة لطلبات العملاء: قيمة F المحسوبة = ٠,٣٤٦ > قيمة $F_{U(0.05,2,26)}$ المجدولة

= ٣,٣٧ عند مستوى دلالة $\alpha = ٠,٠٥$ ، ودرجات حرية ٢ للبسط و ٢٦ للمقام ، وتكون النتيجة

كما يلي :

" لا توجد فروق في مرونة الاستجابة لطلبات العملاء من منتجات الشركات يمكن أن تُعزى لحجم

الشركة " .

(٤) بالنسبة لمعاملة العملاء : قيمة F المحسوبة = ١,٣٠٧ > قيمة $F_{U(0.05,2,26)}$ المجدولة = ٣,٣٧ عند

مستوى دلالة $\alpha = ٠,٠٥$ ، ودرجات حرية ٢ للبسط و ٢٦ للمقام ، وتكون النتيجة كما يلي :

" لا توجد اختلافات في التعامل مع عملاء المنتجات المحلية يمكن أن تُعزى لحجم الشركة المنتجة " .

وتشكل نتيجة اختبار الفرضية التاسعة إجابةً على سؤال الدراسة الفرعي التاسع .

٤-١٠ اختبار الفرضية العاشرة :

نص الفرضية : لا توجد فروق في وجهات نظر رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في كل من المستشفيات

ومستودعات الأدوية بخصوص القدرة التنافسية للمنتجات المحلية .

وقد تم استخدام تحليل التباين (ANOVA / t-test) لاختبار الفرضية العاشرة ، وكانت نتيجة الاختبار

كما هي موضحة في الجدول التالي :

جدول (٤-٣٢) : اختبار (t) لفروق القدرة التنافسية حسب المستشفيات ومستودعات الأدوية

		t-test for Equality of Means		
		t	df	Sig. (2-tailed)
Equal variances assumed	LOC محلي قدرة تنافسية	.783	47	.438
	L1 جودة محلي	.938	47	.353
	L2 اسعار محلي	1.875	47	.067
	L3 اسرعة محلي	1.434	47	.158
	L4 معاملة محلي	.125	46	.901

ويبين من السطر الثالث في جدول (٤-٣٢) بأن قيمة t المحسوبة = ٠,٧٨٣ > قيمة $t_{U(0.025,47)}$ المجدولة = ٢,٠١١٧ على مستوى دلالة ٠,٠٢٥ و ٤٧ درجة حرية ، وبذلك تُقبل الفرضية العاشرة وتكون النتيجة كما يلي :

"لا توجد فروق دالة إحصائية بين وجهتي نظر كل من رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات ومستودعات الأدوية فيما يتعلق بالقدرة التنافسية للسلع المحلية "

ولا تعني هذه النتيجة عدم وجود فروق في وجهتي النظر بخصوص عناصر القدرة التنافسية للمنتجات المحلية . وللتحقق من ذلك تم الرجوع إلى نتائج تحليل التباين في جدول (٤-٣٢) ، حيث تكشف عن الحقائق التالية :

(١) بالنسبة لجودة المنتجات : قيمة t المحسوبة = ٠,٩٣٨ > قيمة $t_{U(0.025,47)}$ المجدولة = ٢,٠١١٧ على مستوى دلالة ٠,٠٢٥ و ٤٧ درجة حرية ، وتكون النتيجة كما يلي :

" لا توجد فروق دالة إحصائية بين وجهتي نظر كل من رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات ومستودعات الأدوية فيما يتعلق بجودة المنتجات "

(٢) بالنسبة للأسعار : قيمة t المحسوبة = ١,٨٧٥ > قيمة $t_{U(0.025,47)}$ المجدولة = ٢,٠١١٧ على مستوى دلالة ٠,٠٢٥ و ٤٧ درجة حرية ، وتكون النتيجة كما يلي :

" لا توجد فروق دالة إحصائية بين وجهتي نظر كل من رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات ومستودعات الأدوية حول أسعار المنتجات المحلية "

(٣) بالنسبة لمرونة الاستجابة للطلبات : قيمة t المحسوبة = ١,٤٣٤ > قيمة $t_{U(0.025,47)}$ المجدولة = ٢,٠١١٧ على مستوى دلالة ٠,٠٢٥ و ٤٧ درجة حرية ، وتكون النتيجة كما يلي :

" لا توجد فروق دالة إحصائية بين وجهتي نظر كل من رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات ومستودعات الأدوية بخصوص مرونة الاستجابة لطلبات العملاء من السلع المحلية "

(٤) بالنسبة لمعاملة العملاء : قيمة t المحسوبة = ٠,١٢٥ > قيمة $t_{U(0.025,46)}$ المجدولة = ٢,٠١٢٩ على مستوى دلالة ٠,٠٢٥ و ٤٦ درجة حرية ، وتكون النتيجة كما يلي :

"لا توجد فروق دالة إحصائية بين وجهتي نظر كل من رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات ومستودعات الأدوية فيما يتعلق بحسن المعاملة التي يتلقاها عملاء السلع المحلية"
وتشكل نتيجة اختبار الفرضية العاشرة إجابةً على سؤال الدراسة الفرعي العاشر .

بناء النموذج الرياضي للتنبؤ بالقدرة التنافسية

تم استخدام تحليل الانحدار لبناء النموذج الرياضي للتنبؤ بالقدرة التنافسية ، وكما يتبين من الجداول التالية :

جدول (٤ - ٣٣ - أ) نتائج اختبار تحليل الانحدار

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.757(a)	.574	.559	.3125	.574	39.022	1	29	.000
2	.823(b)	.678	.655	.2766	.104	9.030	1	28	.006

a Predictors: (Constant), E اتصال تكنو

b Predictors: (Constant), E اتصال تكنو, C العمل فرق

جدول (٤ - ٣٣ - ب) نتائج اختبار تحليل التباين

ANOVA(c)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.811	1	3.811	39.022	.000(a)
	Residual	2.832	29	9.766E-02		
	Total	6.643	30			
2	Regression	4.502	2	2.251	29.429	.000(b)
	Residual	2.142	28	7.648E-02		
	Total	6.643	30			

a Predictors: (Constant), E اتصال تكنو

b Predictors: (Constant), E اتصال تكنو, C العمل فرق

c Dependent Variable: LTOT محلي

جدول (٤ - ٣٣ - ج) معاملات المتغيرات في تحليل الانحدار

Coefficients(a)

		Unstandardized		Standardiz			Correlations		
		B	Std.	Beta			Zero-order	Partia	Part
1	(Constant)	2.027	.165		12.26	.000			
	E اتصال تكنو	.376	.060	.757	6.247	.000	.757	.757	.757
2	(Constant)	-.569	.876		-.650	.521			
	E اتصال تكنو	.335	.055	.676	6.114	.000	.757	.756	.656
	C العمل فرق	.725	.241	.332	3.005	.006	.497	.494	.322

a Dependent Variable: LTOT محلي

ويبين من الجدول (٤-٣٣-أ) أنه يمكن التنبؤ بالقدرة التنافسية باستخدام عنصري تكنولوجيا الاتصال

وفرقت العمل، أما بقية متغيرات التمكين فقد تم استثناءها من التنبؤ بالقدرة التنافسية بسبب ضعف تأثيرها

، وأن العلاقات بينها وبين القدرة التنافسية غير دالة إحصائياً.

ويبين السطر الثاني من جدول (ع- ٣٣- ب) نفس النتيجة السابقة ، حيث أن قيمة f المحسوبة = ٣٩,٠٢٢ < قيمة $f_{u(0.005,1,29)}$ المجدولة = ٩,٢٣ على مستوى الدلالة ($\alpha =$ صفر) و ٢٩ درجة حرية ، وبذلك تصلح تكنولوجيا الاتصال للتنبؤ بالقدرة التنافسية .

كما يبين السطر الخامس من جدول (ع- ٣٣- ب) أن فرق العمل تصلح للتنبؤ بالقدرة التنافسية ، حيث أن قيمة f المحسوبة = ٢٩,٤٢٩ < قيمة $f_{u(0.005,2,28)}$ المجدولة = ٦,٤٩ .

ويتبين من الجدول (ع- ٣٣- أ) بأن تكنولوجيا الاتصال تفسر ٥٧,٤% (R Square Change) من التباين في القدرة التنافسية ككل عند مستوى دلالة ($\alpha =$ صفر) . وبالإضافة لتلك النسبة ، يفسر تنظيم الفريق ١٠,٤% من التباين في القدرة التنافسية عند مستوى دلالة ($\alpha = ٠,٠٠٦$) . أي أن المتغيرين معاً يفسران ما مجموعه ٦٧,٨% من التباين في القدرة التنافسية ، وهي نسبة مرتفعة .

كما يتبين من جدول (ع- ٢٦- ج) بأن قيمة الحد المطلق في معادلة التنبؤ (مقدار المقطع من محور الصادات) بلغت (-٠,٥٦٩) . وبالرغم من أن هذه القيمة غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة $\alpha = ٠,٠٥$ إلا أنه تم استخدامها في معادلة التنبؤ حيث يتم استخدام معامل تصحيح للمعادلة لتلافي الأخطاء التي يمكن أن تترتب على استخدام هذه القيمة للحد المطلق . وقد بلغت قيمة معامل تكنولوجيا الاتصال ٠,٣٣٥ وأنه دال إحصائياً على مستوى دلالة $\alpha =$ صفر ، وبلغت قيمة معامل فرق العمل ٠,٧٢٥ وأنه دال إحصائياً على مستوى دلالة $\alpha = ٠,٠٠٦$. وتكون معادلة التنبؤ بالقدرة التنافسية هي :

$$ق = -٠,٥٦٩ + ٠,٣٣٥ ت + ٠,٧٢٥ ف \quad \text{حيث :}$$

ق : تمثل القدرة التنافسية ، ت : تمثل تكنولوجيا الاتصال ، ف : تمثل فرق العمل .

وباستخدام المعادلة أعلاه ، يمكن تلخيص خطوات وضع النموذج الرياضي بشكله النهائي كما يلي :
أولاً) حساب الدرجة العظمى للقدرة التنافسية ، وذلك عن طريق التعويض بدل ت ، ف بالرقم ٥ كأعلى درجة على مقياس ليكرت .

ثانياً) حساب معامل التصحيح الذي يلزم لتحويل درجة القدرة التنافسية المحسوبة في الخطوة الأولى إلى رقم ٥، وذلك عن طريق قسمة الرقم ٥ على تلك القيمة .

وبتطبيق الخطوتين السابقتين على معادلة التنبؤ بالقدرة التنافسية أعلاه، ينتج :

$$\text{أولاً) الدرجة العظمى للقدرة التنافسية} = [(٥ \times ٠,٧٢٥) + (٥ \times ٠,٣٣٥) + ٠,٥٦٩ -] = ٠,٥٦٩ - ٥,٣٠٠ = ٤,٧٣١ =$$

$$\text{ثانياً) معامل التصحيح} = ٥ \div ٤,٧٣١ = ١,٠٥٦٨ .$$

ويتم التنبؤ بالقدرة التنافسية للشركات التي خضعت للدراسة عن طريق التعويض بدل ت ، ف في المعادلة أعلاه بالمتوسط الحسابي لكل منها كما هما في جدول (٤-١٢) و جدول (٤-٨) على الترتيب ، ثم ضرب القيمة الناتجة بمعامل التصحيح الذي تم حسابه آنفاً .

والخطوات التالية توضح طريقة الحساب :

أولاً) التنبؤ بالقدرة التنافسية للشركات المبحوثة :

$$\text{القدرة التنافسية} = [(٣,٦٥٥٦ \times ٠,٧٢٥) + (٢,٥١٥٩ \times ٠,٣٣٥) + ٠,٥٦٩ -] = ٠,٨٤٢٨ + ٠,٥٦٩ - = ٢,٦٥٠ + ٢,٩٢٤ =$$

ثانياً) تصحيح الناتج :

$$\text{القدرة التنافسية بعد التصحيح} = ٢,٩٢٤ \times ١,٠٥٦٨ = ٣,٠٩$$

وهذه القيمة قريبة من متوسط القدرة التنافسية الذي حصلت عليه شركات مجتمع الدراسة في

الجدول (٤-٣٠) ومقداره ٣,١٨٥٣ .

الفصل الخامس :

مناقشة النتائج والتوصيات

٧-٣ مناقشة النتائج

٨-٣ التوصيات

مناقشة النتائج

تمخضت الدراسة عن مجموعة من النتائج ، وفيما يلي ملخص بتلك النتائج مع مناقشتها والتعليق عليها

:

(١) يبين شكل (٤-١) بأن تطبيق التمكين يتم من خلال (استخدام فرق العمل ، وتكنولوجيا الإنتاج ، وتكنولوجيا الاتصال) ، ويؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية للشركة وذلك عن طريق (تحقيق جودة المنتجات ، وملاءمة الأسعار، ومرونة الاستجابة لطلبات العملاء). وتتشابه هذه النتيجة مع بعض نتائج الدراسات التالية :

(أ) بحث (Keefe, 2003) الذي أكد على أن تمكين العاملين (ثقافة الريادة ، وسماع آرائهم ، ومكافأتهم) يؤدي إلى تحسين صورة الشركة في أذهان العملاء وتطوير المنتج وتحقيق حاجات ورغبات العملاء .

(ب) بحث (Alsua, 2003) الذي توصل إلى أن تمكين العاملين نفسياً (الشعور بمعنى المهمة ، وبالقدرة على القيام بالمهمة ، والقدرة على الرقابة والتحكم بالمهمة) يؤدي إلى التزامهم بمهامهم والقيام بها بكفاءة وتحقيق الأهداف المرجوة منها .

(ج) بحث (العبيديين ، ٢٠٠٤) الذي أثبت وجود علاقة إيجابية بين تمكين العاملين (مشاركة العاملين بالقرارات ، والعمل الجماعي) وبين خصائص الوظيفة (تنوع المهارات ، والاستقلالية) مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بفاعلية .

(د) دراسة (نصيرات و الضمور، ٢٠٠٤) والتي أثبتت أهمية عنصر الاعتبار أو السعر (توفر الخدمات الفندقية والنظافة والصيانة بأسعار ملائمة) في جذب المرضى العرب للعلاج في المستشفيات الأردنية .

(٢) لا يوجد تأثير مباشر لكل من الثقافة المشتركة وتعليم العاملين على القدرة التنافسية للشركات ، بل يأتي تأثير هذين العنصرين على القدرة التنافسية من خلال تأثيرهما المباشر على فرق العمل . وهذا يؤكد ما ذهب إليه الباحث من أن عنصرَي الثقافة المشتركة وتعليم العاملين يُشكّلان مُتطلباً سابقاً لتشكيل فرق العمل .

وبذلك يكون الشروع بتشكيل فرق العمل دوماً ثقافة راسخة وعاملين مؤهلين بمثابة إضاعة للجهد والتكلفة لا طائل تحتهما . وقد أشار الباحث في المرحلة الأولى لبناء النموذج النظري بأن الثقافة المشتركة وتعليم العاملين يُشكلان مرحلة الإعداد والتهيئة قبل الشروع بالتطبيق العملي لمدخل التمكين . وتنسجم هذه النتيجة مع بعض النتائج التي توصلت إليه الدراسات التالية :

(أ) دراسة (الحجبي ورفاقه، ١٩٩٧) التي بينت أن عنصر التكلفة (كفاءة القوى العاملة من حيث مستوى تعليمها وتدريبها وتأهيلها) يعزز القدرة التنافسية للشركات (جودة المنتجات ، وتسليم المنتجات بالوقت المناسب ، وخدمات ما بعد البيع) .

(ب) دراسة (Alberto, 2000) التي توصلت إلى أن تطوير الأفراد وتنمية معارفهم يؤثر إيجابياً على إبداعاتهم ، وتطوير المنتجات والعمليات بشكل مستدام يحقق طموحات العملاء وتطلعاتهم ، ويعزز القدرة التنافسية للمنظمة .

(ج) دراسة (Spector, 2002) إذ أثبتت أن قيام العاملين بتحديد احتياجاتهم من المعلومات والمهارات بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة ، وتحديد السبل الكفيلة باكتسابها وتطويرها يؤثر إيجابياً على فعالية فرق العمل في أداء مهامها وتحقيق أهدافها .

(د) دراسة (King , 2002) التي توصلت إلى أن تعليم العاملين وتشجيعهم على التفكير الإبداعي يساعد في إدخال تحسينات مستمرة على المنتج وجودته .

(هـ) دراسة (الرشيد ، ٢٠٠٣) والتي أكدت على أن تغيير النموذج الإداري يتطلب تغيير السياق الثقافي للمنظمة بشكل مسبق ؛ وأن بناء الهيكل التنظيمي وتحديد الأساليب التقنية المرتبطة به يعتمد على الافتراضات والفلسفات الإدارية المنبثقة من السياق الثقافي .

(و) دراسة (الرفاعي و ياسين ٢٠٠٤) التي كشفت عن إسهام العامل الثقافي كأحد عوامل إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان المصرفي وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء .

(ز) دراسة (الساعد وحريم ، ٢٠٠٤) التي أثبتت أن توفر معلومات عن أهداف الشركة ومهامها وعن بيئة الأعمال بشكل عام يقلل من أثر تهديدات السلع المنافسة والبديلة ويعزز القدرة التنافسية للشركة .

(ح) دراسة (الكيالي، ٢٠٠٤) التي أكدت على أن اكتساب العاملين للمعرفة وللخبرات يؤدي إلى تطوير المنتج ، وتخفيض التكاليف، ورفع مستوى رضا المستهلك وولائه للمنظمة ، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية .

(٣) يُبين جدول (٢٤-٤) أن الشركات تعمل على ترسيخ عوامل ثقافية مشتركة بين العاملين . ويبين جدول (٢٥-٤) عدم وجود فروق بين الشركات في تطبيق الثقافة المشتركة بحسب حجمها . ويمكن أن يفسر ذلك في ضوء عدم الحاجة إلى استثمارات مالية باهظة لترسيخ ثقافة مشتركة بين العاملين . وبذلك يصبح بوسع الشركة مهما كان حجمها أن تُرسي دعائم الثقافة المشتركة بين موظفيها .

(٤) يبين جدول (٢٧-٤) وجود فروق دالة إحصائياً بين إجابات كل من المديرين والعاملين فيما يتعلق بالثقافة المشتركة لصالح المديرين . ومع ذلك يبين جدول (٢٨-٤) بأن متوسطي الإجابة يقعان ضمن فئة الموافقة (٤,٤٩-٣,٥) . ويُعتبر الباحث هذه الفروق أمراً طبيعياً ، ويتوقع بأنها جاءت نتيجة لتعاطف المديرين في الإجابات على أساس أنهم المعنيون في الدرجة الأولى بترسيخ ثقافة مشتركة بين العاملين ، وأنهم حاولوا إعطاء صورة أفضل عن شركاتهم . وقد عالج الباحث هذه الفروق عن طريق إيجاد متوسط إجابات المديرين والعاملين معاً لتقييم عناصر التمكين .

(٥) يُبين جدول (٢٤-٤) أن الشركات تعمل على إتاحة سبل التعلم أمام العاملين . ويبين جدول (٢٥-٤) عدم وجود فروق بين الشركات في تطبيق الثقافة المشتركة بحسب حجمها . ويمكن أن يفسر ذلك في أن تكلفة التعليم والتدريب الإجمالية تعتمد على حجم الشركة (عدد العاملين) . وبذلك يصبح بوسع الشركة الإنفاق على تدريب العاملين فيها بما يتناسب مع إمكانياتها .

(٦) يبين جدول (٢٧-٤) وجود فروق دالة إحصائياً بين إجابات كل من المديرين والعاملين فيما يتعلق بتعليم العاملين لصالح المديرين . ومع ذلك يبين جدول (٢٨-٤) بأن متوسطي الإجابة يقعان ضمن فئة الموافقة (٤,٤٩-٣,٥) . ويُعتبر الباحث هذه الفروق أمراً طبيعياً ، ويتوقع بأنها جاءت نتيجة لتعاطف المديرين في الإجابات على أساس أنهم المعنيون في الدرجة الأولى بتهيئة كافة سبل التعلم المتاحة أمام العاملين ، وأنهم حاولوا إعطاء صورة أفضل عن شركاتهم . وقد عالج الباحث هذه الفروق عن طريق إيجاد متوسط إجابات المديرين والعاملين معاً لتقييم عناصر التمكين .

(٧) يُبين شكل (٤-١) أن فرق العمل ترتبط إيجابياً بكل من القدرة التنافسية كمتغير تابع وبجودة المنتجات كعنصر من عناصرها ومعامل ارتباط مقدارهما ٠,٣٢٢ ، ٠,٤٠٩ على الترتيب . وقد تضمنت معادلة الانحدار عنصر فرق العمل كعامل يصلح للتنبؤ بالقدرة التنافسية . وتؤكد هذه النتيجة على صحة ما افترضه الباحث من أن فرق العمل تشكّل عنصراً تمكينياً أساسياً يمثل مرحلة التطبيق الفعلي لمدخل التمكين ويسهم في بناء القدرة التنافسية للشركة . كما تؤكد هذه النتيجة على قدرة فرق العمل في تحسين الإنتاجية وتحسين مستوى الجودة وتطوير المنتجات وحل المشاكل التي تعترض سبل تحقيق ذلك .

وتتفق هذه النتيجة مع بعض نتائج الدراسات التالية :

(٣) بحث (Pearce, 2002) الذي أثبت وجود علاقة سببية ايجابية متبادلة بين قوة الفريق (مدى الصلاحيات والسلطات ، والسماح بالتجريب أثناء العمل ، والتعلم من الخبرات) وبين فعاليته (تحقيق جودة المنتجات وخدمة العملاء) .

(٤) دراسة (King , 2002) التي توصلت إلى أن فرق العمل تساعد في إدخال تحسينات مستمرة على المنتج وعلى جودته .

(ح) بحث (Clews, 2002) الذي بين أن تمكين الكادر التمريضي (الوصول للأجهزة والمواد الطبية ، وانخراطهم في تخطيط العمل وتنفيذه ، والوصول للمعلومة ، واكتساب المهارات والخبرات العملية) يساهم في تحقيق رضا المرضى ورضا ذويهم .

(ذ) دراسة (Capozzoli, 2002) التي أكدت على أن فرق العمل الذاتية الإدارة (ثقافة مشتركة ، الوصول للموارد ، مهارات العمل الجماعي وحل المشاكل ، تصميم الأعمال وتحديد معايير الأداء وسبل الإنجاز) تستطيع تحقيق الأهداف البيعية والربحية والوصول للحصة السوقية المخططة .

(و) دراسة (Ferdowsian, 2002) التي بينت أن فرق العمل المكيّنة تستطيع تحقيق نتائج إيجابية تعزز القدرة التنافسية من حيث : زيادة الإنتاجية ، وزيادة الفاعلية ، وتحسين المنتجات ، وخفض التكلفة .

(٥) دراسة (Melhem, 2003) التي توصلت إلى أن فرق العمل المستقلة توفر للأعضاء الصلاحيات اللازمة في اتخاذ القرارات وتساعدتهم في كسب رضا العملاء وولائهم .

(٦) دراسة (Gogoi, 2003) التي بينت أن فرق العمل المكيّنة استطاعت تخفيض الزمن اللازم لإعداد الآلات لوردية إنتاجية جديدة من ٤,٥ ساعة إلى ١٢ دقيقة ، وتخفيض تكلفة الإنتاج ٢٥% سنوياً .

(٨) يبيّن جدول (٤-٢٤) ضعفاً عند الشركات في تشكيل فرق العمل وتطبيق مدخل التمكين ككل ، بالرغم من أن الشركات مهيأة ومعدّة بشكل جيد لتطبيق مدخل التمكين ، وأن متوسط إجابات المديرين والعاملين على عبارات الفقرة الخاصة بفرق العمل والخاصة بالتمكين ككل جاء ضمن الموافقة . ويعود ذلك في تقدير الباحث للأسباب التالية :

(أ) إن متوسط إجابات المديرين والعاملين بالموافقة جاءت قريبة من حدود فئة الحياد .
(ب) الضعف الواضح في استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية ، يليها بدرجة أقل الضعف في استخدام وسائل الإنتاج التكنولوجية .

(ج) تؤكد خصائص فرق العمل كما وردت في جدول (٤-٨) على أن الشركات تستخدم جماعات عمل متعاونة ، لا ترقى إلى فرق عمل مكيّنة تتمتع بإدارة ذاتية .

(٩) يتبين من جدول (٤-٢٥) عدم وجود فروق بين الشركات في تطبيق فرق العمل تبعاً لحجمها . ويعود السبب في ذلك إلى أن الشركات التي شملتها الدراسة تستطيع تشكيل فريق عمل على الأقل أحدهما يعمل في مجال الإنتاج والآخر يعمل في مجال التسويق . وأما الشركات التي لا تتمكن من ذلك ، فقد تم استثناءها من الدراسة .

(١٠) يبين جدول (٤-٢٧) وجود فروق دالة إحصائياً بين إجابات كل من المديرين والعاملين فيما يتعلق بفرق العمل لصالح العاملين . ومع ذلك يبين جدول (٤-٢٨) بأن متوسطي الإجابة يقعان ضمن فئة الموافقة (٤,٤٩-٣,٥) . ويعتبر الباحث هذه الفروق أمراً طبيعياً ،

ويتوقع بأنها جاءت نتيجة لتصور العاملين بأنهم يزاولون أعمالهم من خلال فرق العمل ، في حين أنهم يزاولون أعمالهم من خلال جماعات عمل لا ترقى إلى فرق العمل المكيّنة . وقد عالج الباحث هذه الفروق عن طريق إيجاد متوسط إجابات المديرين والعاملين معاً لتقييم عناصر التمكين .

(١١) تؤثر تكنولوجيا الإنتاج على أسعار المنتجات بشكل طردي وبمعامل ارتباط مقداره ٠,٣١٠ ، بالرغم من أنها لم تدخل في نموذج الانحدار للتنبؤ بالقدرة التنافسية للشركة ، وبالتالي فإنها تُعتبر عاملاً مساعداً في بناء القدرة التنافسية للشركة من ناحية الأسعار . ويمكن أن يُعزى ذلك إلى الكفاءة الإنتاجية للآلات التي تعمل بواسطة البرمجيات اللينة والمتمثلة في توفير الوقت ، وخفض نسبة الفاقد والتالف ، وسرعة الإعداد والتهيئة عند التحول من وردية إنتاجية إلى أخرى ، والسرعة الكبيرة في تعديل وتصميم مواصفات السلعة بما يتلاءم مع حاجات ورغبات العملاء ، مما يجعل أسعار هذه السلع مناسبة لدرجة جودتها . وقد اتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج الدراسات التالية :

(أ) دراسة (الحجبي ورفاقه، ١٩٩٧) التي بينت أن عنصر التكلفة (تكنولوجيا الإنتاج وكفاءة القوى العاملة من حيث مستوى تعليمها وتدريبها وتأهيلها) تعزز القدرة التنافسية للشركات (جودة المنتجات ، وتسليم المنتجات ، وخدمات ما بعد البيع) .

(ب) دراسة (نصيرات و الضمور، ٢٠٠٤) والتي أثبتت أهمية عنصر الخدمات (الأجهزة والتكنولوجيا الطبية المتطورة ، وأبنية المستشفيات وتصميماتها) في اجتذاب المرضى العرب للعلاج في المستشفيات الأردنية .

(١٢) لا تستخدم شركات مجتمع الدراسة المعدات والأساليب التكنولوجية الإنتاجية بشكل كافي . وبالرغم من أن متوسط الإجابات في جدول (٤-٢٤) يقع في فئة الموافقة ، إلا أنه قريب جداً من فئة الحياد ، مما يعكس بعض الضعف في استخدام هذه التكنولوجيا .

كما يبين الجدول (٤-٢٦) فروقاً بين الشركات في استخدام تكنولوجيا الإنتاج تبعاً لحجم الشركة ، لصالح الشركات كبيرة الحجم تليها الشركات متوسطة الحجم . ويمكن تفسير ذلك في ضوء الإمكانيات المادية والفنية التي يتطلبها استخدام هذه التكنولوجيا ، وقدرة الشركات كبيرة الحجم تليها متوسطة الحجم على توفير هذه المتطلبات وبشكل يفوق قدرة الشركات الصغيرة الحجم .

(١٣) تعتبر تكنولوجيا الاتصال عاملاً حاسماً في بناء القدرة التنافسية للشركة . فهي ذات تأثير طردي على القدرة التنافسية ككل وعلى مرونة الاستجابة لطلبات العملاء وبمعاملتي ارتباط مقدارهما ٠,٦٥٦ ، ٠,٧٠١ على الترتيب . وتستطيع الشركات من خلال هذه التكنولوجيا التواصل مع العملاء وتلبية رغباتهم بأقصى سرعة ممكنة . وتتشابه هذه النتيجة مع بعض نتائج الدراسات التالية :

(أ) دراسة (Greengard, 1994) التي توصلت إلى أن تحرير العاملين من قيود الزمان والمكان التقليديين يؤدي إلى : زيادة الإنتاجية ، والاستجابة لطلبات العملاء ، وكفاءة العمليات ، وجودة السلع والخدمات ، ورضا العملاء .

(ب) دراسة (الحجي ورفاقه، ١٩٩٧) التي بينت أن عنصر التكلفة (تكنولوجيا الاتصال ، وكفاءة القوى العاملة من حيث مستوى تعليمها وتدريبها وتأهيلها) تعزز القدرة التنافسية للشركات (جودة المنتجات ، وتسليم المنتجات ، وخدمات ما بعد البيع) .

(ج) بحث (Davenport and Pearlson, 1998) والتي أثبتت بأن استخدام المكتب المتحرر والعاملين المتحررين يؤدي إلى : تخفيض تكلفة الأصول الثابتة ، وتحفيز العاملين عن طريق المواءمة بين أهدافهم وأهداف الشركة ، وزيادة عدد مرات الاتصال مع العملاء وسرعة الاستجابة لطلباتهم .

(د) دراسة (نصيرات والضمور، ٢٠٠٤) والتي أثبتت أهمية عنصر المنال (سرعة الحصول على الخدمة ، سهولة إجراءات التشخيص والعلاج ، وسهولة الاتصال والتحدث مع الأطباء) في جذب المرضى العرب للعلاج في المستشفيات الأردنية .

(هـ) دراسة (الساعد وحريم ، ٢٠٠٤) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية معتدلة بين تكنولوجيا المعلومات وبين الميزة التنافسية للشركة .

(١٤) لا تستخدم شركات مجتمع الدراسة الأساليب والمعدات التكنولوجية في مجال الاتصال بشكل كافي . ويبين متوسط الإجابات في جدول (٤-١٢) حيداً يعكس ضعف الشركات في هذا المجال . وباستثناء بضعة شركات لها مواقع على شبكة الإنترنت غير مفعلة بالشكل الصحيح ، لا يتجاوز استخدام هذه التكنولوجيا في معظم الشركات التلغونات النقالة والكمبيوترات المحمولة

. وبالنظر إلى الجدول (٤-١٢) ، بلغ متوسط الإجابات على الفقرة (Q5_B_8) الخاصة بذلك ٢,٨٣٧٤ نقطة على مقياس (ليكرت) ذي الخمس درجات ، أي أن رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات ومستودعات الأدوية التزموا الحياد في الإجابة على هذه الفقرة .
ويبين الجدول (٤-٢٦) فروقاً بين الشركات في استخدام تكنولوجيا الاتصال تبعاً لحجم الشركة ، لصالح الشركات الكبيرة الحجم تليها الشركات متوسطة الحجم . ويمكن تفسير ذلك في ضوء الإمكانيات المادية والفنية التي يتطلبها استخدام هذه التكنولوجيا ، وقدرة الشركات كبيرة الحجم تليها متوسطة الحجم على توفير هذه المتطلبات وبشكل يفوق قدرة الشركات الصغيرة الحجم .

(١٥) لقد تبين وجود فروق في تطبيق مدخل التمكين ككل بين الشركات بحسب حجمها . وكان الاختلاف واضحاً لصالح الشركات المتوسطة والكبيرة . ويعود السبب في ذلك بشكل رئيسي إلى الفروق في استخدام معدات ووسائل الإنتاج والاتصال الحديثة التي تُعتبر الأداة الرئيسية في تفعيل فرق العمل . ويسهم انخفاض رؤوس أموال الشركات صغيرة الحجم بشكل مباشر في هذه الفروق ، مما يزيد من صعوبة امتلاكها للأصول التكنولوجية الحديثة نظراً لارتفاع تكلفتها والتكاليف الثابتة الأخرى المرتبطة بها .

(١٦) وجود فروق دالة إحصائياً بين إجابات كل من المديرين والعاملين لصالح المديرين فيما يتعلق بالثقافة المشتركة ، وتعليم العاملين ، وفرق العمل ، ويعتبر الباحث هذه الفروق أمراً طبيعياً بالرغم من أنها دالة إحصائياً . ويتوقع الباحث بأن ذلك جاء نتيجة تعاطف المديرين في الإجابات على أساس أنهم المعنيون بتسيخ ثقافة مشتركة وتوفير سبل التعلم للعاملين ، وأنهم حاولوا إعطاء صورة أفضل عن شركاتهم . وقد عالج الباحث ذلك عن طريق إيجاد متوسط إجابات المديرين والعاملين معاً لتقييم عناصر التمكين .

(١٧) وجود فروق دالة إحصائياً بين جودة وأسعار السلع المحلية مقارنة بالسلع الأجنبية المنافسة لصالح الأخيرة . فقد أجمع كل من رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات ومستودعات الأدوية في إجاباتهم على هذه النتيجة . ولم تُبين نتيجة التحليل الإحصائي فروقاً في إجاباتهم بهذا الخصوص .

(١٨) لم يتبين وجود فروق في إجابات رؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات ومستودعات الأدوية حول مرونة الاستجابة لطلبات العملاء والمعاملة الحسنة لكل من السلع المحلية ومنافساتها الأجنبية . وهذه نتيجة منطقية لأنهم يمثلون الوسطاء الرئيسيين الذين يتعاملون مع هذه السلع ، وهم من الأردنيين الذين تحكّمهم ثقافة واحدة ويستخدمون أساليب عمل متقاربة .

(١٩) لم يتبين وجود فروق دالة إحصائياً بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة فيما يتعلق بالقدرة التنافسية أو أحد عناصرها الأربعة . وهذا يعني أن جودة السلع والخدمات وأسعارها المناسبة ليست مقتصرةً على الشركات الكبيرة ، وأن ميدان المنافسة مفتوح أمام جميع الشركات .

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة ، وما تمخض عنها من حقائق ، يوصي الباحث بما يلي :

(أولاً) للباحثين :

(١) اختبار نموذج الدراسة في قطاعات أخرى صناعية وتجارية أخرى والتحقق من مدى صلاحيته للاستخدام في تلك القطاعات مستقبلاً . وبالرغم من أن النموذج تم وضعه وتجربته في قطاع منتجات الطين ولم تستلزمات العلاجية والطبية والصحية ، إلا أن الباحث توخى أن يكون صالحاً للتطبيق في القطاعات الأخرى .

(١) تجربة نموذج الدراسة في القطاعات الاقتصادية الأخرى ، مع ما قد يتطلبه الأمر من إضافة بعض العناصر التي تزيد من إمكانية التنبؤ بالقدرة التنافسية وتفسيرها ، أو حذف العناصر الضعيفة التي لا تسهم في التفسير .

(٢) توفير الاحتياطات المسبقة اللازمة لنجاح البحث مثل وضع المحددات الضرورية ، والعمل على تلافي الصعوبات التي ذكرتها الدراسة الحالية أو تلك التي يتوقع الباحثون مواجهتها .

(٣) بناء علاقات جيدة مع المديرين والعاملين في الشركات المعنية ، لما لذلك من أثر في تزويد الباحث بمعلومات دقيقة ، ومد جسور الثقة والتعاون بين المؤسسات الأكاديمية والمؤسسات العاملة في الميدان .

(ثانياً) لشركات مجتمع الدراسة :

(١) بناء ثقافة مؤسسية مشتركة تتعلق بجودة السلع والخدمات ، وتخفيض التكلفة ، والتعاون والتنسيق ، لما لذلك من أهمية في تسهيل تشكيل فرق العمل وتفعيل دورها في تعزيز القدرة التنافسية للشركة .

(٢) بناء فرق العمل وتدريب العاملين على العمل الجماعي والتعاون والتنسيق والتطوير والابتكار وحسن التصرف مع الآخرين .

(١) استخدام الأدوات والمعدات التكنولوجية الحديثة وتفعيل استخدام شبكات الإنترنت العالمية والمحلية والخاصة لتنفيذ المهام وعقد الصفقات التجارية .

(٢) تحسين جودة المنتجات من أجل تعزيز القدرة على مواجهة المنتجات الأجنبية . وقد بات هذا الخيار ضرورياً في ظل العولمة الاقتصادية وما تمخضت عنه من إزالة القيود الجمركية على المستوردات ، وحرمان المنتجات المحلية من سبل الحماية التي كانت تحيطها بها الحكومة .

(٣) مراجعة وتحليل سلسلة القيمة والتركيز على خفض التكلفة دوغماً أي مساس بالجودة لما لذلك من أهمية في تخفيض الأسعار وتعزيز القدرة التنافسية .

(٤) تنظيم قنوات التوزيع وتحفيز الموزعين للاهتمام بالسلع المحلية والعمل على ترويجها والسرعة في تلبية طلبات العملاء منها ، لما لذلك من أهمية في كسب مزيد من العملاء وتوطيد العلاقات مع العملاء القدامى وتعزيز القدرة التنافسية نتيجة لذلك .

(٥) التعاون مع الباحثين وتقديم المعلومات اللازمة لهم ، لما لذلك من أهمية في تعزيز أنشطة البحث العلمي التي تعود بالفائدة على كل من الباحثين والشركات على حد سواء .

(٦) تقديم الدعم المالي للباحثين مما يسهم في تبني الأبحاث بشكل عام وانتشار دراسات الحالة بشكل خاص . ومن شأن ذلك أن يسهم في حل المشاكل التي تعاني منها الشركات على أسس علمية ، ويجسر الفجوة بين النظرية والتطبيق .

(٧) تطبيق مدخل التمكين في إدارة الموارد البشرية لما لذلك من إسهام في تعزيز القدرة التنافسية .

قائمة المراجع باللغة العربية

- ابن منظور (لات) . لسان العرب . القاهرة : المؤسسة المصرية العاملة للتأليف والأبناء والنشر ، الدار المصرية للتأليف والترجمة .
- أبو شيخة ، نادر و عبدالله ، أحمد (١٩٩٩) . الإدارة في التراث العربي الإسلامي . عمان : جامعة القدس المفتوحة .
- إسماعيل ، خميس السيد (١٩٨٨) . السلوك الإداري . القاهرة : دار الهنا للطباعة .
- أفندي، عطيه حسين (٢٠٠٠) . الإدارة العامة : إطار نظري - مداخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة . القاهرة : لان .
- بودافيه ، سيرج . وجهة النظر الأوروبية . في : الحافظ ، مهدي (محرر) (٢٠٠٠) . الشراكة الإقتصادية العربية- الأوروبية : تجارب وتوقعات . وقائع الندوة المنعقدة في باريس في آذار ١٩٩٩ .
- جواد ، شوقي ناجي (٢٠٠٠) . سلوك تنظيمي . عمان : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع .
- جودة ، محفوظ أحمد (٢٠٠٤) . إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات . عمان : دار وائل للنشر .
- الحجى ، طایل ورفقاه (١٩٩٧) . المقدره التنافسية للمنتجات الأردنية وسبل تعزيزها . عمان : الجمعية العلمية الملكية - مركز تكنولوجيا الحاسوب والتدريب والدراسات الصناعية .
- حسين ، راوية (٢٠٠١) . مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية . الإسكندرية : الدار الجامعية .
- الحسين ، محمد (٢٠٠١) . تخطيط الإنتاج ومراقبته . عمان : دار المناهج .
- حمود ، كاظم خضير (٢٠٠٢) . إدارة الجودة وخدمة العملاء . عمان . دار المسيرة .
- الحناوي ، محمد (١٩٧٤) . السلوك التنظيمي . الإسكندرية : دار الجامعات المصرية .
- خطاب ، عايدة (٢٠٠١) . العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية . القاهرة : دار الفكر العربي .
- الخطيب ، جمال ، تعديل السلوك : القوانين والإجراءات ، عمان ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، ١٩٨٧ ، ص٢٥-٣٦ .

- الرشيد ، عادل (٢٠٠٣) . الإدارة والثقافة : المواءمة بين البراديم والسياق . " بحث مقدم في المؤتمر العربي الرابع في الإدارة : القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ، دمشق (١٣ - ١٦) تشرين أول ٢٠٠٣ .
- الرشيد ، عادل و أبو دولة ، جمال (٢٠٠٢) . العوامل المثيرة في اتجاهات المرأة نحو معوقات تقدمها وظيفياً واستراتيجيات تمكينها في منظمات الأعمال الأردنية . عمان ، الجامعة الأردنية : دراسات ، المجلد ٩ ، العدد ١ .
- الرفاعي ، غالب و ياسين ، سعد (٢٠٠٤) . دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان المصرفي . جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع : " ادارة المعرفة في العالم العربي " ، ٢٦ - ٢٨ نيسان .
- ريفكن ، جيرمي (٢٠٠٠) . نهاية عهد الوظيفة : انحسار قوة العمل العالمية وبزوغ حقبة ما بعد التسويق . ترجمة مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ، أبو ظبي . (الكتاب الأصلي بلات) .
- الساعد، رشاد و حريم، حسين (٢٠٠٤) . دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن . بحث مقدم في المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع : إدارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة الأردنية، ٢٦ - ٢٨ نيسان .
- السيوطي ، جلال الدين (بلات) . شرح سنن النسائي ، ج٨ ، كتاب القسامة . القاهرة : المكتبة التجارية .
- صالح ، سمير أحمد (٢٠٠٣) . تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة : دراسة مقارنة بين الشركات الصناعية في مدينة عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية - عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان .
- الصيرفي ، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٣) . الإدارة الرائدة . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .
- الطبري ، محمد بن جرير (٢٠٠١) . جامع البيان عن تأويل آي القرآن . بيروت : دار إحياء التراث العربي .
- العباسي، محمد فايز (٢٠٠٣) . تنافسية الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية في الأردن . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان .
- عبد المحسن ، توفيق (١٩٩٦) . تخطيط ومراقبة جودة المنتجات : مداخل إدارة الجودة الشاملة . القاهرة : دار النهضة العربية .

- عبد الوهاب ، علي محمد (١٩٨٤) . الإدارة بالأهداف : النظرية والتطبيق . القاهرة : دار غريب للطباعة .
- العبيدين ، بثينة زياد (٢٠٠٤) . العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ، ومؤسسة الموانئ الأردنية (دراسة مقارنة) . جامعة مؤتة ، الكرك ، الأردن .
- العرايد ، عصام فهد (٢٠٠٤) . قياس راس المال المعرفي (الفكري) بين النظرية والتطبيق . جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية : المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع ٢٦-٢٨ نيسان .
- العسقلاني ، ابن حجر (بلات) . فتح الباري بشرح صحيح البخاري ، ج٧ . الرياض : مكتبة الرياض الحديثة .
- العطية ، ماجدة (٢٠٠٣) . سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة . عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .
- العلي، عبد الستار محمد (٢٠٠٠) . إدارة الإنتاج والعمليات . عمان : دار وائل للنشر .
- العميان ، محمود سلمان (٢٠٠٢) . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . عمان : دار وائل للنشر .
- العوا ، محمد سليم (٢٠٠٢) . قضايا العالم الإسلامي : الفقه في طريق التجديد . في : آفاق التحولات الدولية المعاصرة . عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع و مؤسسة عبد الحميد شومان .
- غرفة صناعة عمان (٢٠٠٣) . قرص مدمج رقم ٢٢/١/٢٠٠٣ ، المكتبة الوطنية، عمان .
- _____ (٢٠٠٤) . نشرة إحصائية رقم ف ١/٨ . س . عمان .
- فرانسيس ، ديف و مايك ، ودكوك (١٩٩٥) . القيم التنظيمية . ترجمة هيجان ، عبد الرحمن أحمد ، الرياض : معهد الإدارة العاملة . الرياض : معهد الإدارة العامة . (الكتاب الأصلي منشور عام ١٩٩٠) .
- فرنش ، وندل و جونير، سيسل (٢٠٠٠) . تطوير المنظمات : تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة . ترجمة الهندي ، وحيد بن أحمد . الرياض : معهد الإدارة العامة . (الكتاب الأصلي منشور عام ١٩٩٥) .
- الكيالي، حسام طالب (٢٠٠٤) . إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة- بحث مقدم في المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع : إدارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان ، ٢٦-٢٨ نيسان .
- اللوزي، موسى (١٩٩٩) . التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة- عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
- مارتن ، وليام (١٩٩٦) . جودة خدمة العميل . ترجمة زروق ، خالد حسن . الرياض . (الكتاب الأصلي منشور عام ١٩٩٣) .

- ماضي، محمد توفيق (١٩٩٩). إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل اتخاذ القرارات . الإسكندرية : الدار الجامعية .
- المالكي ، ابن العربي (١٩٩٥) . شرح صحيح الترمذي . بيروت : دار إحياء التراث العربي .
- مجيد ، كمال (٢٠٠٠). العولمة والديموقراطية : دراسة لأثر العولمة على العالم والعراق. لندن : دار الحكمة و وود ستوك .
- مخامرة ، محسن وآخرون (٢٠٠٢) . المفاهيم الإدارية الحديثة ، عمان : مركز الكتب الأردني .
- المدهون، محمود رفيق (١٩٩٩) . أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية : دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت : المفرق ، الأردن .
- المغربي ، كامل (١٩٩٥) . السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس ، سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع .
- كويك ، ثوماس (١٩٩٩) . بناء فريق عمل ناجح . ترجمة مكتبة جرير ، الرياض .
- نصيرات، فريد و الضمور، هاني حامد (٢٠٠٤) . تأثير المزيج التسويقي على اجتذاب المرضى العرب للعلاج في المستشفيات الأردنية، الجامعة الأردنية ، مجلة دراسات - العلوم الإدارية ، المجلد ٣١ ، العدد ٢ .
- وزارة الصحة (٢٠٠٤) . بيانات إحصائية . متاح : <http://www.moh@jo.go.com>
- وزارة الصناعة والتجارة (٢٠٠٤). النشرة الإحصائية الشهرية ، مجلد ٢، عدد ٧، عمان.

- Academy of Management Review (1994), Vol. 19, No. 3. : A Special Issue of TQM.
- Aepfel, Timothy (1997) . Full Time, Part Time, Temp-All See the Job in A Different Light , Wall Street journal, March 18 .
- Alberto, C. (2000) . How Does Knowledge Management Influence Innovation & Competitiveness?, Journal of Knowledge Management, Vol. 4, No. 2 . Available : <http://wwwlib.umi.com/Empowerment>.
- Alsua, Carlos Jesus (2003) . Goals That Empower: The impact of Learning and Performance Orientation Practices on Psychological Empowerment, Ph.D. Dissertation, Arizona State University. Available : <http://wwwlib.umi.com/Dissertations> .
- Argyris, C.(1998). Empowerment: The Emperor's New Clothes. Harvard Business Review , May-June.
- Bandura, A. (1977) . Social Learning Theory . New Jersey : Prentice-Hall .
- Bank, John (1992) . The Essence of Total Quality Management . U.K. : Prentice-Hall, Inc .
- Beyer, J. ; Ashmos, D.; & Osborn, R.(1997) . Contrast in Enacting TQM : Mechanistic VS. Organic Ideology and Implementation . Journal of Quality Management, Vol. 1 .
- Champion, M. A. & McClelland, C. L.(1993) . Follow-Up and Extension of the Interdisciplinary Costs and Benefits of Enlarged Jobs . Journal of Applied Psychology, June 1993.

-
- Capozzoli, Thomas (2002) . How To Succeed With Self-Directed Work Teams . Supervision, Vol. 63, Issue 2 . Available : <http://wwwlib.umi.com / Empowerment> .
- Chandler, Alfred D., jr. (1977) . The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business. Cambridge , Belknap : Harvard University Press .
- Chung, K. H., & Megginson, L. C. (1981). Organizational Behavior : Developing Managerial Skills . N.Y. : Harper & Row, 1981.
- Clews, Donna Louise (2002) . The Relationship of Staff Nurse Empowerment to Patient Satisfaction With Nursing Care, Ph.D. Dissertation, New York University . Available: <http://wwwlib.umi.com / Dissertation> .
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988) . The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice . Academy of Management Review, Vol.13 .
- Cook, Curtis W. & Hunsaker, Phillip L.(2001). Management and Organizational Behavior, New York: McGraw-Hill.
- Cooper, C. L. & Rousseau, D. M. (1999) . The Virtual Organization . NY : Wiley, Inc.
- Curran, Katherine M. (2003) . Action Research in An e-business Blur: The Development of A Charismatic Leader and His Organization . Ph.D. Dissertation in Human and Organizational Systems, Fielding Graduate Institute. Available : <http://wwwlib.umi.com / dissertation> .

- Daft, R. D. & Noe, R. A.(2001) . Organizational Behavior . Florida :
Harcourt Inc. .
- Dalton, D. & Mesch, D. (1990) . The Impact of Flexible Scheduling
on Employee Attendance and Turnover . Administrative Science
Quarterly, Vol. 35 .
- Daniels, J. and Radebaugh, L. (2001). International Business
Environment and Operations . NJ, Prentice-Hall Inc. .
- Davenport, Thomas H.& Pearlson, Keri (1998) . Two Cheers for the
Virtual Office . Sloan Management Review, Summer 98 , Vol. 39,
Issue 4 .
- Drucker, Peter F. (2001).The Essential Drucker. Oxford :
Butterworth-Heinemann.
- Edmondson, Gail, & Baker, Stephen (1997) . Silicon Valley on the
Rhine . Business Week, November 3 .
- Eikenmeyer, Laura Bianchi (2003) . Under the Learning Lens: An
Examination of a Small Family Business Evolving to a Learning
Organization . Ph.D. Dissertation, Loyola University of Chicago .
Available: <http://wwwlib.umi.com / Dissertation> .
- Ferdowsian, Mehran Charles (2002 . The Making of a Top-
Performing Employee in the High-Technology Industry . Ph.D.
Dissertation, University of Phoenix . Available:
<http://wwwlib.umi.com / Dissertation> .
- Ford, R. & Fottler, M. (1995) . Empowerment: A matter of Segree
, Academy of Management Executive. Vol. 9 No. 3 .
- Fox, Alan (1974) . Man Mismanagement . London : Hutchinson .

- French, W. L. and Bell, C. H. (1990) . Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. U.S., NJ : Prentice-Hall, Inc. .
- Ghoshal, Sumantra and Bartlett, Christopher(1997). Individualized Corporation: A fundamentally New Approach to Management, New York: Harper Collins.
- Gogoi, Pallavi (2003) . Thinking Outside The Cereal Box . Business Week, , Issue 3843 . Available: <http://wwwlib.umi.com> / Empowerment .
- Grantham, C. (1995) . The Virtual Office, At Work: Stories of Tomorrow's Work-Place, September / Grantham October .
- Greenberg, Jerald (1990) . Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity : The Hidden Cost of Pay Cuts . Journal of Applied Psychology, October.
- Greengard, Samuel (1994) . Workers Go Virtual, Personal Journal , Vol 73, Issue 9.
- Guzzu, R. A.; Jette, R. D.; & Katznel, R. A. (1985) . The Effects of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity: A Meta-Analysis . Personnel Psychology, Vol. 38 .
- Hackman, J. R.(1987) . The Design of Work Teams . In Lorsch, Jay W. (ed) . Handbook of Organizational Behavior . N. J.: Prentice-Hall .
- Hackman, J. R, and Oldham, G. R.(1976) . Motivation Through the Design of Work : Test of a Theory . Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 16, 1976 .

- Hair, J. et al. (1995) . Multivariate Data Analysis , NJ, Prentic-Hall, Inc. .
- Hammer, M. and Champy, J. (1993) . Re-engineering the Corporation .New York : Harper Business.
- Hannagan, Tim (2002) . Mastering Strategic Management . London : Palgrave .
- Herbert, G. H., & Gullet C. R.(1976) . Organization Theory and Behavior . Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha .
- Herzberg, Frederick (1987) . One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review, Vol. 46, September-October .
- Hodge, Billy. J., & Anthony, William P. (1988) . Organization Theory . Massachusetts : Allyn and Bacon Inc .
- Hodget B. J. & Anthony, W. P. (1988) . Organization Theory, USA, Mllyn and Bacom Inc., 1988 .
- Huysman, M. (1995) . Balancing Biases : A Critical Review of on Organizational learning . In Easterby-Smith, M.; Araujo L.; and Burgoy, J. (eds) , Organizational Learning and Learning Organization . London : Sage .
- Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (1999) . Exploring Corporate Strategy . London : Prentice-Hall Europe .
- Jordanian Ministry of Planning and International Cooperation: Jordan National Competitiveness Team (2003) , Jordan's Competitiveness Book : Confronting the Competitiveness Challenge, Amman .

- Juran, Joseph M.(2000) . How To Think About Quality . in : Juran, Joseph M. et al. (eds) . Juran's Quality Handbook . Singapore : McGraw-Hill, International Edition .
- Keefe, Linda (2003) . Empower Your Employees to be Mini-Marketers . National Public Accountant, Jun2003 . Available: <http://wwwlib.umi.com / Empowerment> .
- King, Stephen Ward (2002) . Effective leadership for Quality Achievement and Organizational Learning, Ph.D. Dissertation, Portland State University . Available: <http://wwwlib.umi.com / Dissertations> .
- Kirkman, B. L. ; Lowe, K. B. ; & Young, D. P (1998) . The Challenge in High Performance Work Organization, Journal of Leadership Studies, Vol. 5, No. 2 .
- Kirkman, B. L. & Rosen, B.(1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. Academy of Management Journal, Vol. 42, No. 1.
- Kotler, Philip (1988) . Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control . NJ: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc. .
- Little, Jim & Ferris, Stephen (2002) . Self-Funding Improvement Teams . Industrial Management, Vol. 44, Issue 6 .
- Lipnack, Jessica, & Stamps, Jeffrey (1997) . Virtual Teams : Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology . New York :Wiley, Inc. .
- Machintosh, Donald P. (1980) . Management by Exception: A Handbok with Forms . New Jersey : Prentice-Hall, Inc. .

- March, James G. (1994) . A Primer on Decision Making . NY: Free Press .
- Marks, Mitchell Lee et al. (1986) . Employee Participation In A Quality Circle Program : Impact On Quality of Work Life and Absenteeism . Journal of Applied Psychology, February .
- Marquardt, Donald W. (2000) . The ISO 9000 Family of International Standards, in: Juran Joseph. M., et. al. (eds) . Juran's Quality Handbook . Singapore : McGraw-Hill, International Edition .
- McClelland, D. & Boyatzis, R.(1982) . The Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management . Journal of Applied Psychology, Vol.67 .
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2000) . _Organizational Behavior . US, McGraw-Hill .
- Melhem, Yahya (2003) . Employee-Customer-Relationships : An Investigation Into the Impact of Customer-Contact Employees' Capabilities on Customer Satisfaction In Jordan Banking Sector . Ph.D. Dissertation , England : University of Nottingham .
- Mintzberg, H. (1979) . The Structuring of Organizations . NJ : Prentice Hall .
- Moorhead, Gregory & Griffin, Ricky W.(2001) , Organizational Behavior : Managing People and Organization. U.S.A., Boston: Houghton Mifflin Company .
- Murrell, Kenneth L. & Meredith, Mimi (2000) . Empowering Employees . NY: McGraw-Hill .

- Newstrom, J. W. & Davis, Davis (2002) . Organizational Behavior: Human Behavior at Work. New York: McGraw-Hill Higher Education .
- Ohlson, K. (1998) . Leadership in an Age of Mistrust . Industry Week, February 2 .
- Pearce, Craig L.; Gallagher, Cynthia A.; Ensley, Michael D. (2002) . Confidence at Group Level of Analysis : A Longitudinal Investigation of The Relationship Between Potency and Team Effectiveness, Journal of Occupational & Organizational Psychology, Vol. 75, Issue 1 . Available : <http://wwwlib.umi.com / Empowerment> .
- Pinder, Craig C. (1987) . Valence-Instrumentality-Expectancy Theory . In Steers, Richard M. and Porter, Lyman W., (Eds) Motivation and Work Behavior. New York : McGraw-Hill .
- Porter, Michael (1985) . Competitive Advantage : Creating & Sustaining Superior Performance . NY: Free Press .
- Porter, Michael (1980) . Competitive Strategy . NY: Free Press .
- Pride, W. M., Hughes R. J., & Kapoor, J. R.(1999). Business, U.S. A., Boston: Houghton Mifflin Company.
- Quinn, Robert & Spritzer, G.(1997). The Road to Empowerment, Organizational Dynamics, Autumn.
- Robbins, Stephen P. (2001) . Business Today : The New World of Business .NY. : Harcourt Inc .
- Robbins, Stephen (1997). Organizational Behavior . New Jersey: Prentice-Hall, Inc. .

- Roben, Simcha, & Primps, Sophia B.(1981) . The Compressed Work Week as Organizational Change : Behavioral and Attitudinal Outcomes . Academy of Management Review, Vol. 6 .
- Schermerhorn, Jr ; Hunt, J. G. ; & Osborn R. N.(2000) . Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill.
- Schroeder, Paul G. (2002) . Case Study of An Administrative Services Department: The effect of learning organization theory as an intervention strategy in the Transformation of Organizational Culture, Ph.D. Dissertation,___Pepperdine University. Available: <http://wwwlib.umi.com / Dissertation> .
- Seikman, P. (1999) . Where ‘Build to Order’ Works Best . Fortune, April 26 .
- Senge, p.(1990) . The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization . NY: Doubleday Currency .
- Spector, Kathleen Dannaher (2002) . A fifth Discipline Resource: A practitioner's Guide Using Team Learning Within Mentoring Programs. Ph.D. Dissertation, Union Institute And University , Cincinnati, Ohio . Available: <http://wwwlib.umi.com / Dissertation> .
- Tannenbaum , Robert & Schmidt, W. (1973) . How To Choose A Leadership Pattern_ . Harvard Business Review, May-June .
- Vecchio, R. P. (1980) . Individual Differences as A Moderator of The Job Quality-Job Satisfaction Relationship: Evidence From A National Sample . Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 26 .

- Walton, Richard (1985) . From Control to Commitment in The Workplace . Harvard Business Review, Vol. 64, March-April .
- Webster’s Third New International Dictionary (1976) , USA, Massachusetts, Springfield: G. & C. Merriam Company, Publishers.
- Welch, Jack (1993). Lessons for Success. Fortune, Jan. 25.
- Winner, L. (1977) . Autonomous Technology : Technics-Out-Of-Control as a Theme in Political Thought . Cambridge : MIT Press, .
- Worren, N. ; Ruddle, K. ; and Moore, K. (1999) . From Organizational Development to Change Movement . Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 35, No. 3 .

الملاحق

ملحق رقم ١

الإطار العام لمجتمع الشركات

بيان بأسماء الشركات الصناعية المنتجة للطين والمواد العلاجية والطبية والصحية

المسجلة في غرفة صناعة عمان

اسم الشركة	الرقم	اسم الشركة	التسلسل
الرحمة للمواد الصيدلانية	٣٣	الصناعات الدوائية المتطورة	١
أدوية الحكمة	٣٤	الرام للصناعات الدوائية	٢
الحياة للصناعات الدوائية	٣٥	عمان للصناعات الدوائية	٣
التميرة للأصلاح المختلطة	٣٦	فيلادلفيا لصناعة الأدوية	٤
الشعلان لصناعة المحاليل الطبية	٣٧	المتكاملة للصناعات الطبية	٥
العربية لإنتاج الكواشف الطبية	٣٨	التخصصية للمستلزمات الطبية	٦
الدولية لصناعة الأدوات الطبية	٣٩	الأزرق للصناعات والخدمات الكيميائية	٧
صوغر لمنتجات البحر الميت الطبيعية	٤٠	مصنع بحر المعادن	٨
الميدان للتجهيزات البترولية	٤١	كدنا الطبية	٩
الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيميائية	٤٢	مصنع ابن سينا الطبي	١٠
دلنا للصناعات الطبية	٤٣	المتحدة لصناعة الأدوية	١١

الأمل لإنتاج البلاستر الطبي	٤٤	مصنع النجمة للمضادات الحيوية	١٢
النهر المقدس للوساطة التجارية	٤٥	الصناعات الدوائية البيطرية العربية (افيكو)	١٣
الأردنية لصناعة المحاليل الطبية والمخبرية	٤٦	الأردنية لإنتاج الأدوية والمعدات الطبية	١٤
الأردن لتصنيع وتسويق منتجات البحر الميت	٤٧	دار الدواء للصناعات البيطرية والزراعية	١٥
البحر الميت للأملاح المعدنية الطبيعية	٤٨	دلاس للمنتجات الطبيعية	١٦
مصنع أطلس الطبي	٤٩	العربية لصناعة الأدوية	١٧
عمان لصناعة العدسات البصرية	٥٠	المركز العربي للصناعات الدوائية والكيمائية	١٨
الهدية لأملاح البحر الميت	٥١	العالمية لصناعة البصريات والسمعيات "إيكو"	١٩
الأردن لأملاح البحر الميت	٥٢	مختبرات الفيصل/ ش. كمال وجوهري	٢٠
الأمل لصناعة المستلزمات الطبية	٥٣	مختبر العدسات البصرية الأردني	٢١
عمون لأملاح البحر الميت	٥٤	الدولية لمستحضرات الأملاح المعدنية	٢٢
النظامية للبحوث العلمية والتطوير التكنولوجي	٥٥	الأردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم	٢٣
المركز الأردني للصناعات البيولوجية	٥٦	كنوز البحر الميت للأملاح المعدنية	٢٤

نهر الأردن للصناعات الدوائية	٥٧	المؤسسة الطبية الأردنية	٢٥
المركز العالمي للأبحاث الصيدلانية	٥٨	الأمين للصناعات والتجهيزات الطبية	٢٦
مصنع سومر لتصنيع العدسات	٥٩	نبيل الحسن وشركاه	٢٧
العالم للمستحضرات الطبيعية	٦٠	الأردنية لصناعة السماعات الطبية (فوناك الشرق الأوسط)	٢٨
بوابة الأردن لصناعة مستحضرات التجميل	٦١	كنزه لمنتجات البحر الميت	٢٩
المتحدة الدولية لصناعة المستحضرات الصيدلانية	٦٢	أريج للمنتجات الطبيعية	٣٠
٦٣ العالمية للكواشف الطبية المحدودة		لما عباسي وشركاها	٣١
		دار الدواء للتنمية والإستثمار	٣٢

ملحق رقم ٢
الإطار العام لمجتمع المستشفيات

مستشفيات العاصمة / عمان لعام ٢٠٠٤

التسلسل	اسم المستشفى	التسلسل	اسم المستشفى
١	البشير	٢٣	هبة للتوليد
٢	م.الدكتور جميل التوتنجي	٢٤	ابن الهيثم
٣	المركز الوطني لتأهيل المدمنين	٢٥	الإسلامي
٤	مدينة الحسين الطبية	٢٦	الإيطالي
٥	الملكة علياء	٢٧	جيش التحرير (الشهيد أبو ديه)
٦	عاقلة	٢٨	الأردن
٧	الأهلي	٢٩	الجامعة الاردنية
٨	مركز الأمل	٣٠	لوزميلا
٩	الأمل للتوليد	٣١	ملحس
١٠	الإسراء	٣٢	فلسطين
١١	الحنان	٣٣	فيلادلفيا
١٢	الحياة	٣٤	الشميساتي
١٣	الهلال الأحمر	٣٥	التخصصي
١٤	الإستقلال	٣٦	العيون التخصصي
١٥	الخالدي	٣٧	زين الشرف (الدولي)
١٦	المعشر	٣٨	التأهيل الأردني
١٧	المواساة	٣٩	مركز القلب
١٨	الرحمة (ماركا التخصصي الإسلامي)	٤٠	الرعاية النفسية
١٩	عمان الجراحي	٤١	مركز الحسين للسرطان
٢٠	المركز العربي (الطبي)	٤٢	القدس
٢١	فرح للتوليد	٤٣	تلاع العلي
٢٢	الحميدة		

ملحق رقم ٣

الإطار العام لمجتمع مستودعات الأدوية

مستودعات الأدوية في العاصمة / عمان لعام ٢٠٠٤

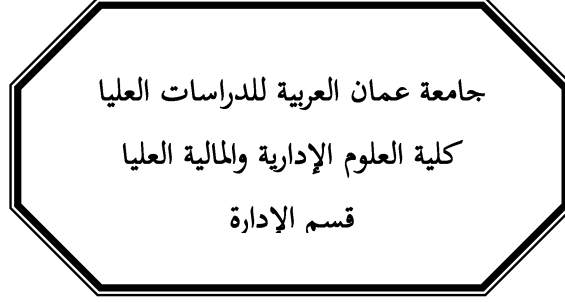
التسلسل	اسم المستودع	التسلسل	اسم المستودع
١	مستودع البيشاوي	١٨	مستودع النابلسي
٢	مستودع برقان	١٩	مستودع أدوية النبروخ
٣	مستودع الدجاني	٢٠	مستودع أدوية الشرق
٤	مستودع أدوية الدرهمي	٢١	مستودع أدوية رضا جردانة
٥	مستودع أدوية الفيصل	٢٢	مستودع الصباغ
٦	مستودع الحلبي	٢٣	مستودع أدوية السليم
٧	مستودع حسام النمر	٢٤	مستودع أدوية الأمة
٨	مستودع أدوية ابن رشد	٢٥	مستودع أدوية وليد الترك
٩	مستودع أدوية ابن سينا	٢٦	المستودع المركزي
١٠	مستودع أدوية جرش	٢٧	مستودع الأدوية الأردني
١١	مستودع أدوية الكرمل	٢٨	مستودع جورج خوري " مديكا "
١٢	مستودع قعوار	٢٩	مستودع شاوي و ارشيدات و مسنات
١٣	مستودع خريم	٣٠	مستودع الأدوية العربي " شقير "
١٤	مستودع أدوية الكردي	٣١	مستودع التعاون
١٥	مستودع الهلال	٣٢	مستودع أدوية السلام
١٦	الدولية للصناعات الدوائية	٣٣	مستودع أدوية النبلاء
١٧	مستودع أدوية مينا		

ملحق رقم ٤

استبانة الدراسة :

النموذج الأول الموزع على الشركات

بسم الله الرحمن الرحيم



استبانة خاصة بأطروحة دكتوراه

أضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجياً منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية .
وأنا إذ أشكركم على المعلومات التي تقدمونها لأغراض البحث العلمي ، أعدكم بأن هذه المعلومات ستُعامل بسرية تامة .

عنوان الأطروحة : "التمكين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية"

دراسة ميدانية

اسم الباحث : محمود أحمد العبد الله الفياض

المشرف على الأطروحة : الأستاذ الدكتور كامل المغربي

تعريف عام بالمنتجات قيد الدراسة :

منتجات الطين : كل منتج طبيعي محليّ أساسه طين البحر الميت أو أملاحه ، أو ما شابهها من المستوردات

المنتجات العلاجية : فيتامينات ، هرمونات أملاح معدنية صناعية ، زيوت نباتية وكريمات للاستخدامات

الطبية ، مضادات حيوية ، أغلفة كبسولات ، لقاحات وأمصال ،

المواد الطبية : محاليل وكواشف مخبرية ، مستهلكات بلاستيكية ، مواد إسعافات أولية ، أغطية ، أحذية، نظارات ، سماعات .

المواد الصحية : منظفات ، مواد تعقيم وتطهير .

نسخة المديرين والعاملين في الشركات

(أولاً) معلومات عامة :

يرجى وضع إشارة ✓ في المربع المناسب فيما يلي :

الاسم (اختياري) :

- السن : أقل من ٣٠ سنة ٣٠ - ٣٩ سنة ٤٠ - ٤٩ سنة ٥٠ سنة فما فوق
- الجنس : ذكر أنثى
- التعليم : ثانوية عامة دبلوم متوسط بكالوريوس دراسات عليا
- عدد سنوات الخبرة الكلية في نفس المجال :
- سنة فأقل ٢-٣ سنوات ٤-٦ سنوات ٨-١٠ سنوات أكثر من ١٠ سنوات
- عدد سنوات الخبرة في الشركة الحالية :
- سنة فأقل ٢-٤ سنوات ٥-٧ سنوات ١٠-١٠ سنوات أكثر من ١٠ سنوات

- اسم الشركة :

- عمر الشركة : سنتان فأقل ٣-٦ سنوات ١٠ - ١٠ سنوات أكثر من ١٠ سنوات
- عدد العاملين : (بما في ذلك المديرين)

- منتجات الشركة (عدا الأدوية البشرية والبيطرية) :

يرجى وضع إشارة (√) في مربع الفئة إذا كانت الشركة تُنتج كل أو بعض منتجات هذه الفئة

منتجات الطين منتجات علاجية مواد طبية مواد صحية

- عدد براءات الاختراع المسجلة باسم الشركة (يرجى وضع إشارة -) في حالة عدم وجود براءات اختراع

منتجات الطين منتجات علاجية مواد طبية مواد صحية

(ثانياً): الثقافة المشتركة :

يرجى وضع إشارة √ في المكان المناسب الذي يبين درجة موافقتك على العبارات التالية :

التسلسل	العبارة	موافق بشدة	موافق	م	غير موافق	غير موافق بشدة
١	أخذ حل المشاكل عن طريق استخدام سلطاتي الوظيفية					
٢	أفضل أن يتصل بي الآخرون عن طريق القنوات الرسمية					
٣	أتحمس للتنسيق مع الآخرين					
٤	أؤمن بالتنسيق بين الوحدات الإدارية					
٥	أؤمن بضرورة خفض تكلفة المنتجات					

					أحس بالانتماء للشركة التي أعمل بها	٦
					أحس بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين	٧
					أشغل تفكيري بكيفية القيام بالعمل بطريقة أفضل	٨
					أؤمن بضرورة مكافأة أصحاب الأداء المتميز	٩
					ألتزم بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة عند اتخاذ قراراتي	١٠
					أشجع تجديد وتطوير المنتجات بشكل مستمر	١١
					أؤمن بالمبادرة إلى طرح أفكار جديدة	١٢
					أشعر بالفخر لأنني أعمل في هذه الشركة	١٣
					أؤمن بأهمية تنمية روح التعاون بين العاملين	١٤
					أؤمن بأهمية تنمية روح التعاون بين الوحدات الإدارية	١٥

					أثق بكفاءة الآخرين في حل مشاكل العمل	١٦
					أحس بأهمية تنمية ثقة المستهلكين بالشركة	١٧
					أحس بمسؤوليتي الاجتماعية تجاه البيئة (المحلية والخارجية)	١٨
					أؤمن بضرورة تنمية جو من الثقة بين العاملين	١٩
					أؤمن بضرورة تنمية جو من الاحترام المتبادل بين العاملين	٢٠

(ثالثاً) : تعليم العاملين :

يرجى وضع إشارة ✓ في المكان المناسب الذي يبين درجة موافقتك على العبارات التالية :

التسلسل	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يخضع العاملون لدورات تدريبية مستمرة					
٢	يتبادل العاملون الخبرات فيما بينهم					
٣	يعقد العاملون لقاءات يتدارسوا خلالها شؤون العمل					
٤	يعقد العاملون ورش عمل					
٥	تسمح المؤسسة بالتعلم من خلال الممارسة (التجربة)					
٦	لا يعاقب العامل على الخطأ لأول مرة .					
٧	يوجد لدى الشركة نظام معلومات إداري					
٨	يتم تفعيل قنوات الاتصال في كل الاتجاهات					
٩	يحصل العاملون على المعلومة اللازمة بسهولة					
١٠	يتم تداول المعلومات بدرجة كبيرة من الشفافية					

(رابعاً): فرق العمل :

يرجى وضع إشارة ✓ في المكان المناسب الذي يبين درجة موافقتك على العبارات التالية :

التسلسل	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يمارس العاملون أعمالهم من خلال فرق عمل					
٢	فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها					
٣	فرق العمل قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات					
٤	تُجبر خلاقات أعضاء الفريق لصالح العمل					
٥	تخضع قرارات الفرق لمراجعات دورية					
٦	يؤدي أعضاء الفريق عملهم في جو غير تنافسي					
٧	تتخذ قرارات الفرق بالأغلبية					
٨	يلتزم جميع أعضاء الفريق بتنفيذ القرارات					
٩	يتناوب أعضاء الفريق على رئاسته					
١٠	يُعتبر صوت رئيس الفريق كصوت أي عضو في الفريق					
١١	المسؤولية جماعية عن العمل الذي ينجزه الفريق					
١٢	تمنح المكافآت لفرق العمل بشكل جماعي لا فردي					

(خامساً) : التكنولوجيا المناسبة

في كل عبارة مما يلي ، يرجى وضع إشارة ✓ في المكان المناسب الذي يبين درجة موافقتك على العبارات التالية :

(أ) تكنولوجيا الإنتاج

التسلسل	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	آلات الإنتاج تدار بواسطة الحاسوب					
٢	تمكننا برامج الحاسوب من إنتاج السلع بالمواصفات التي يريدها العملاء					
٣	لا نحتاج إلى خبرة خارجية للتعامل مع هذه البرمجيات					
٤	تمكننا البرامج الحاسوبية من تقليل زمن الدورة الإنتاجية					
٥	تمكننا برامج الحاسوب من إعداد وتقييم تصميمات عديدة للسلعة					
٦	تمكننا البرامج الحاسوبية من تجهيز جداول الإنتاج بكفاءة					
٧	تمكننا برامج الحاسوب من تنسيق الإنتاج حسب طلبات العملاء					
٨	تمكننا البرامج الحاسوبية من تنسيق الإنتاج حسب إمكانات التوريد					
٩	تسهم البرامج الحاسوبية في خفض كلفة الإنتاج بشمل واضح					

(ب) تكنولوجيا الاتصال

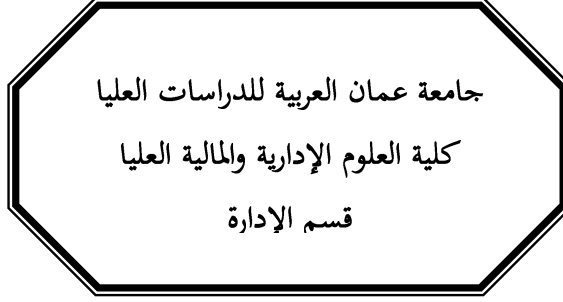
التسلسل	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
	للشركة موقع الكتروني (Web-Site) على شبكة الإنترنت العالمية					
	للشركة موقع الكتروني (Web-Site) على شبكة الإنترنت المحلية					
	للشركة موقع الكتروني (Web-Site) داخلي (خاص بموظفي الشركة)					
	نعقد دورات تدريبية واجتماعات للموظفين على الشبكة الخاصة					
	نتعامل فقط مع الموردين الذين لهم مواقع على الإنترنت					
	يتعامل معنا العملاء والموردون المحليون من خلال الشبكة المحلية					
	يتعامل معنا العملاء والموردون الخارجيون من خلال الشبكة العالمية					
	موظفينا مزودون بكمبيوترات وتلفونات نقالة					

ملحق رقم ٥

استبانة الدراسة :

النموذج الثاني الموزع على المستشفيات ومستودعات الأدوية

بسم الله الرحمن الرحيم



استبانة خاصة بأطروحة دكتوراه

أضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجياً منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية .
وأنا إذ أشكركم على المعلومات التي تقدمونها لأغراض البحث العلمي ، أعدكم بأن هذه المعلومات ستُعامل بسرية تامة .

عنوان الأطروحة : "التمكين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية"
دراسة ميدانية

اسم الباحث : محمود أحمد العبد الله الفياض

المشرف على الأطروحة : الأستاذ الدكتور كامل المغربي

تعريف عام بالمنتجات قيد الدراسة :

منتجات الطين : كل منتج طبيعي محلي أساسه طين البحر الميت أو أملاحه ، أو ما شابهها من المستوردات

المنتجات العلاجية : فيتامينات ، هرمونات أملاح معدنية صناعية ، زيوت نباتية وكريمات للاستخدامات

الطبية ، مضادات حيوية ، أغلفة كبسولات ، لقاحات وأمصال ،

المواد الطبية : محاليل وكواشف مخبرية ، مستهلكات بلاستيكية ، مواد إسعافات أولية ، أغطية ، أحذية،

نظارات ، سماعات .

المواد الصحية : منظفات ، مواد تعقيم وتطهير .

رئيس قسم المشتريات الصيدلانية : مستودعات الأدوية / المستشفيات

(أولاً) معلومات عامة :

يرجى وضع إشارة ✓ في المربع المناسب فيما يلي :

الاسم (اختياري) :

- السن : أقل من ٣٠ سنة ٣٠ - ٣٩ سنة ٤٠ - ٤٩ سنة ٥٠ سنة فما فوق

- الجنس : ذكر أنثى

- التعليم : ثانوية عامة دبلوم متوسط بكالوريوس دراسات عليا

- عدد سنوات الخبرة الكلية في نفس المجال :

سنة فأقل ٢-٣ سنوات ٤-٦ سنوات ٨-١٠ سنوات أكثر من ١٠ سنوات

- عدد سنوات الخبرة في الشركة الحالية:

سنة فأقل ٢-٤ سنوات ٥-٧ سنوات ٨-١٠ سنوات سنوات فأكثر

- اسم المستودع / المستشفى :
- السنوات منذ التأسيس سنتان فأقل ٣-٦ سنوات ٧-١٠ سنوات ١٠ سنوات فأكثر
- عدد العاملين في المستودع / عدد العاملين في قسم المشتريات في المستشفى :

- المنتجات التي يتعامل معها المستودع (عدا الأدوية البشرية والبيطرية):
- يرجى وضع إشارة (√) في مربع الفئة إذا كنتم تتعاملون مع كل أو بعض منتجات هذه الفئة :

منتجات الطين منتجات علاجية مواد طبية مواد صحية

(ثانياً) جودة المنتجات المحلية والمستوردة

يرجى وضع إشارة √ في المكان المناسب تحت كل من المنتجات المحلية والمنتجات المستوردة لتبين

درجة موافقتك على العبارات التالية الخاصة بكل منهما:

التسلسل	العبارات	المنتجات المحلية						المنتجات المستوردة				
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩		
١	كفاءة الأداء											
	منتجات الطين											
	المنتجات العلاجية											
	المواد الطبية											
	المواد الصحية											
٢	مدى الملاءمة للإستخدام											
	منتجات الطين											
	المنتجات العلاجية											
	المواد الطبية											
	المواد الصحية											

مدى تلبية استخدامات مختلفة										٣
										منتجات الطين
										المنتجات العلاجية
										المواد الطبية
										المواد الصحية
مدى التطوير والتحسين										٤
										منتجات الطين
										المنتجات العلاجية
										المواد الطبية
										المواد الصحية
مردودات المشتريات										٥
										منتجات الطين
										المنتجات العلاجية
										المواد الطبية
										المواد الصحية

(ثالثاً) أسعار السلع المحلية والمستوردة

يرجى وضع إشارة ✓ في المكان المناسب تحت كل من المنتجات المحلية والمنتجات المستوردة

لتبين درجة موافقتك على العبارات التالية الخاصة بكل منهما:

التسلسل	العبارة	المنتجات المحلية						المنتجات المستوردة		
		رأ	إلى	رأ	إلى	إلى	إلى	إلى	إلى	إلى
		درجة	درجة كبيرة	درجة	درجة كبيرة	درجة قليلة	درجة قليلة	درجة قليلة	درجة قليلة	درجة قليلة
١	ملاءمة الأسعار بشكل عام									
	منتجات الطين									
	المنتجات العلاجية									
	المواد الطبية									
	المواد الصحية									
٢	تأثر الجودة بالأسعار									
	منتجات الطين									
	المنتجات العلاجية									
	المواد الطبية									

									المواد الصحية	
تأثر الخدمات المرافقة بالسعر										٣
									منتجات الطين	
									المنتجات العلاجية	
									المواد الطبية	
									المواد الصحية	
تأثير منح الإئتمان										٤
									منتجات الطين	
									المنتجات العلاجية	
									المواد الطبية	
									المواد الصحية	
تأثير السعر على استبدال السلع المعيبة										٥
									منتجات الطين	
									المنتجات العلاجية	
									المواد الطبية	
									المواد الصحية	

(رابعاً) مرونة الاستجابة للطلبات من السلع المحلية والمستوردة

يرجى وضع إشارة ✓ في المكان المناسب تحت كل من المنتجات المحلية والمنتجات المستوردة

لتبين درجة موافقتك على العبارات التالية الخاصة بكل منهما:

التسلسل	العبرة	المنتجات المحلية					المنتجات المستوردة						
		إلى درجة كبيرة	إلى درجة كبيرة	إلى درجة قليلة	إلى درجة قليلة	إلى درجة كبيرة	إلى درجة كبيرة	إلى درجة قليلة	إلى درجة قليلة	إلى درجة كبيرة			
١	مرونة الإستجابة للطلبات العادية (الروتينية)												
	منتجات الطين												
	المنتجات العلاجية												
	المواد الطبية												
	المواد الصحية												

مرونة الإستجابة للطلبات الطارئة										٢
										منتجات الطين
										المنتجات العلاجية
										المواد الطبية
										المواد الصحية
المرونة في حل المشاكل وتصويب الإنحرافات										٣
										منتجات الطين
										المنتجات العلاجية
										المواد الطبية
										المواد الصحية
المرونة في تغيير مواصفات السلعة حسب الطلب										٤
										منتجات الطين
										المنتجات العلاجية
										المواد الطبية
										المواد الصحية
المرونة في استبدال السلع المعيبة أو المرتجعة										٥
										منتجات الطين
										المنتجات العلاجية
										المواد الطبية
										المواد الصحية

(خامساً) المعاملة الحسنة التي تتلقونها من وسطاء السلع المحلية والأجنبية

يرجى وضع إشارة ✓ في المكان المناسب لتبين درجة موافقتك على العبارات التالية الخاصة

بكل من المنتجات المحلية والأجنبية:

التسلسل	العبرة	المنتجات المستوردة					المنتجات المحلية					
		إلى درجة قليلة	إلى درجة قليلة	إلى درجة	إلى درجة كبيرة	إلى درجة كبيرة	إلى درجة قليلة	إلى درجة	إلى درجة كبيرة	إلى درجة كبيرة		
١	يعتبرنا البائعون دائماً على صواب											
	منتجات الطين											
	المنتجات العلاجية											

									المواد الطبية	
									المواد الصحية	
يُشعرنا البائعون بأهميتنا باستمرار										٢
									منتجات الطين	
									المنتجات العلاجية	
									المواد الطبية	
									المواد الصحية	
نلمس من البائعين حرصهم على بناء علاقات طويلة الأجل معنا										٣
									منتجات الطين	
									المنتجات العلاجية	
									المواد الطبية	
									المواد الصحية	
يستشيرنا البائعون في مجال السلع والخدمات باستمرار										٤
									منتجات الطين	
									المنتجات العلاجية	
									المواد الطبية	
									المواد الصحية	
يقع الهدف الربحي في آخر أولويات المنتجين والموزعين										٥
									منتجات الطين	
									المنتجات العلاجية	
									المواد الطبية	
									المواد الصحية	

“Empowerment As A Managerial Approach and Its Impact on Competitiveness”

A Field Study

Prepared by : Mahmoud Al-Fayyad

Supervised by : Prof. Kamel Al-Mughrabi

Abstract

This research detected the impact of empowerment on organizational competitiveness of Jordanian manufacturing companies that produce clay, medical, treatment, and healthy products.

Four Factors of both empowerment and competitiveness were investigated. Empowerment factors include: organizational culture, organizational learning, team-building, and flexible technology regarding production and communication. Competitiveness factors include: products quality, prices, urgent fulfilling of customers' orders, and quality services and customers interaction.

Forty companies of total sixty three were submitted to the study . Each company received 4 copies of questionnaire intended to measure the level of empowerment and were allocated to production manager , marketing manager, production employee, and marketing employee . One hundred and twenty four copies of the questionnaire were returned, processed, and analyzed.

Organizational competitiveness were measured through another copy of questionnaire. Heads of Purchasing departments for Pharmaceutical supplies in hospitals and drug stores received 62 copies of the questionnaire of which 51 were processed and analyzed.

This study revealed the following results :

- (1) Work teams correlate to both organizational culture and learning with factors equal to 0.460 and 0.581 respectively.
- (2) Each of organizational competitiveness and products' quality correlate to work teams with factors equal to 0.322 and 0.409 respectively
- (3) Each of organizational competitiveness and urgent fulfillment of customers orders correlate to communication technology with factors equal to 0.656 and 0.701 respectively.
- (4) Communication technology and team building entering regression model as predictors of organizational effectiveness.
- (5) Prices relate to production technology with factor equal to 0.310 .
- (6) Organizations don't employ communication technology as well as required to consider them as virtual organizations.
- (7) Small size companies empower their employees less than middle and large size companies.
- (8) Managers evaluation of organizational culture and learning differ from employees' evaluation.
- (9) Imported products have superior quality and prices over local products.
- (10) Local products receive the same level of evaluation from Hospitals and drug stores.