

**استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها على الإنتاج الآني في شركات
صناعة الأدوية الأردنية: استراتيجية الإستقطاب متغيراً وسيطاً**
**Human Recourses Empowerment Strategy and Its Impact on the Just In Time
Production in Jordanian Pharmaceutical Industry:
The Strategy Of polarization is An Intermediate Variable**
د. مؤيد أحمد يوسف الضمور

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (كفاءة الموارد البشرية، المشاركة بالمعلومات، التوسع في تفويض السلطة، الحرية والإستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، الدعم الإداري)، على الإنتاج الآني بأبعاده مجتمعة (الشراء في الوقت المحدد، الوقت في الإنتاج الآني، التحسين المستمر والتطوير، الإنتاج بحسب رغبات الزبون)، وباستخدام الإستقطاب كمتغير وسيط، ومستوى تطبيق كل منهما على شركات صناعة الأدوية الأردنية. وتم توزيع الإستبانة على 250 موظفا وهم جميع العاملين في خطوط الإنتاج في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا في شركات صناعة الأدوية الأردنية واسترجع (204) إستبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها (كفاءة الموارد البشرية، المشاركة بالمعلومات، التوسع في تفويض السلطة، الحرية والإستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، والدعم الإداري) على الإنتاج الآني بأبعاده مجتمعة، وجود أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على إستراتيجية الإستقطاب، وجود أثر إستراتيجية الإستقطاب على الإنتاج الآني بأبعاده مجتمعة، وجود أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها على الإنتاج الآني بأبعاده مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية بوجود إستراتيجية الإستقطاب متغيراً وسيطاً. لقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

دعم آليات تمكين الموارد البشرية للمدراء على اختلاف مستوياتهم الإدارية ومنحهم قدراً كافياً من الحرية والإستقلالية والثقة بأداء العمل بطريقتهم التي يرونها مناسبة وتحمل المسؤولية بشكل أكبر. واعتماد استراتيجية شاملة ودقيقة لتمكين الموارد البشرية وذلك بمشاركة أكبر عدد من المديرين في تصميمها. وتسهيل عملية التواصل بين العاملين في خطوط الإنتاج والادارة بما يسمح للعاملين من تقديم آرائهم ومقترحاتهم من خلال المشاركة بالمعلومات وتقديم المقترحات عن طريق تفعيل دور فرق العمل لتحقيق أهداف الشركة. والعمل على تذليل التحديات التي تقف أمام تطبيق نظام الإنتاج الآني، والاستمرار بمواكبة التطورات التكنولوجية، وذلك من خلال الاطلاع على التجارب الناجحة للشركات العالمية التي تتبنى تطبيق نظام الإنتاج الآني، مع ضرورة بيان الهدف الرئيس من استخدام نظام الإنتاج الآني لكافة العاملين في الشركات وذلك لتحسين مستوى الأداء والتوصل إلى أفضل القرارات.

Abstract

The study aimed to identify the impact of the strategy of empowering human resources with its combined dimensions (human resource efficiency, information sharing, expanding delegation of authority, freedom and independence, self-managed work teams, administrative support), on instantaneous production with all its dimensions (purchasing on time, time in Simultaneous production, continuous improvement and development, production according to customer desires), using polarization as an intermediate variable, and the level of application of each of them to the Jordanian pharmaceutical companies. The questionnaire was distributed to 250 employees, who are all workers in the production lines in the middle and lower administrative levels in the Jordanian pharmaceutical companies, and 204 questionnaires were retrieved valid for analysis, and the study reached a set of results, the most important of which are:

The presence of an impact of the strategy of empowering human resources with its dimensions (human resource efficiency, information sharing, expansion of the delegation of authority, freedom and independence, self-managed work teams, and administrative support) on instantaneous production with its combined dimensions, the presence of an impact of the strategy of empowering human resources with its combined dimensions on the polarization strategy, the presence of The effect of the polarization strategy on the instantaneous production in its combined dimensions, and the presence of the strategy of empowering human resources with its dimensions on the instantaneous production in its combined dimensions in the Jordanian pharmaceutical industry companies, with the presence of the polarization strategy as a mediating variable. The study concluded with a set of recommendations, the most important of which are:

Supporting mechanisms to empower human resources for managers at all levels of management, giving them enough freedom, independence and confidence to perform work in the way they see fit, and taking greater responsibility. And the adoption of a comprehensive and accurate strategy to empower human resources, with the participation of the largest number of managers in its design. Facilitating the process of communication between workers in production lines and management, allowing workers to present their opinions and suggestions by sharing information and making suggestions by activating the role of work teams to achieve the company's goals. And work to overcome the challenges that stand before the application of the instantaneous production system, and to continue to keep pace with technological developments, by reviewing the successful experiences of international companies that adopt the application of the instantaneous production system, with the need to indicate the main objective of using the instantaneous production system for all employees in companies in order to improve the level of performance and reaching the best decisions.

1. مقدمة :

أدت التطورات التي حدثت في مجال الفكر الإداري وبخاصة فكر إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى التطورات في البيئة الخارجية (مثل ظاهرة العولمة، وظروف المنافسة العالمية، والتطورات التكنولوجية)، إلى انعكاسات مهمة على مفهوم إدارة الموارد البشرية، وأصبحت تبرز اتجاهات حديثة في مجالاتها، ومن بين هذه الإتجاهات ضرورة وضع استراتيجيات شاملة لتطوير هذه الموارد بإعتبارها رأس المال الحقيقي.

أدت تلك التطورات إلى الإهتمام بمختلف أبعاد إدارة الموارد البشرية، وكان من أبرزها الإهتمام بموضوع تمكين الموارد البشرية، حيث يعتبر ذلك من الأساليب المهمة التي تنعكس على عملية التطوير التنظيمي وإعادة توزيع السلطة، وعلى الممارسات والترتيب الإدارية والعملياتية في المنظمات المختلفة.

أدت هذه التطورات إلى تطوير الإهتمام بوضع استراتيجيات شاملة لتمكين الموارد البشرية، لأن الإرتقاء بمعارف ومهارات العاملين، وتوفير مناخ تنظيمي مناسب لهم، قد يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية عند العمل بنظام الإنتاج الآني، وإن هذه الدراسة تسعى إلى بحث هذه الموضوعات وتطبيقاتها في شركات صناعة الأدوية الأردنية وصولاً إلى تحديد طبيعة العلاقة بينها، وكيفية تطوير هذه العلاقة. وسوف يتم ذلك من خلال الدراسة النظرية التي سوف توضح ما تضمنه الفكر الإداري والصناعي حول ذلك، وكذلك من خلال عمليات التحليل الكمي الإحصائي التي تبين تأثير تمكين الموارد البشرية على الإنتاج الآني.

يعتبر قطاع صناعة الأدوية الأردنية أحد أهم ركائز الإقتصاد الوطني، من حيث معدلات النمو، ومستوى التطور والاستخدام التكنولوجي والمعلوماتي، وقد شهد هذا القطاع في السنوات الأخيرة تطورات سريعة ومتلاحقة في ظل العولمة وانفتاح الأسواق، ودخول العديد من الشركات الأجنبية إلى السوق المحلية واحتدام حدة المنافسة بين شركات صناعة الأدوية الأردنية، وفي ظل هذه التغيرات برز العديد من المنتجات الصناعية الجديدة، والتحول نحو تقديم منتجات دوائية متطورة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة مما أوجب على شركات صناعة الأدوية الأردنية المحافظة على مستوى مرتفع لجودة المنتجات التي تقدمها الزبائن.

ستحاول هذه الدراسة معرفة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها على الإنتاج الآني في شركات صناعة الأدوية الأردنية بوجود إستراتيجية الإستقطاب متغيراً وسيطاً، حيث تم اختيار مجموعة من أبعاد تمين الموارد البشرية الأكثر أهمية في مجال صناعة الأدوية الأردنية، ومحاولة معرفة تأثيرها على الإنتاج الآني بوجود إستراتيجية الإستقطاب كمتغير وسيط.

2. مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في أن شركات صناعة الأدوية الأردنية أصبحت تواجه تحديات كبيرة أمام ضغوط عمليات التنافسية وتطور أساليب الإنتاج وأنماطه، وخاصة ما يتعلق منها بالقدرة على العمل بأسلوب الإنتاج الآني الذي أصبح يمثل أحد أهم هذه الانماط في العقود الأخيرة. كما تعود هذه التحديات إلى مدى كفاءة الموارد البشرية في هذه الشركات الأمر الذي أصبح يدفع في اتجاه العمل على وضع استراتيجيات لتطوير هذه الموارد وتمكينها.

كما تتمثل مشكلة الدراسة في الإنتاج الآني في شركات صناعة الأدوية الأردنية ومعرفة أثر استراتيجيات تمكين الموارد البشرية عليه بوجود الإستقطاب متغيراً وسيطاً، حيث أن العديد من البحوث والدراسات ركزت على هذا الموضوع بشكل تقليدي فقط وقد أصبحت صناعة الأدوية الأردنية تتجه إلى النمط الغير تقليدي المدعم باستخدام الطرق والتكنولوجيا الحديثة في الإنتاج وذلك للإرتقاء بجودة منتجاتها وتقديمها للزبائن بأفضل طريقة.

إن المنافسة العالية في صناعة الأدوية الأردنية وتحقيق التطور في كثير من شركات صناعة الأدوية جعل هذه الشركات تتوسع بتطبيق أهم الإستراتيجيات اللازمة لمواجهة التحديات.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية: ما هو أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية على الإنتاج الآني لدى شركات صناعة الأدوية الأردنية؟

3. أهداف الدراسة :

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف على أهم التحديات التي تواجهها الشركات (محل الدراسة)، وبخاصة فيما يتعلق بأسلوب الإنتاج الآني ثم التعرف على إستراتيجية تمكين الموارد البشرية (كفاءة الموارد البشرية، المشاركة بالمعلومات، التوسع في تفويض السلطة، الحرية والإستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، والدعم الإداري) وأثرها على الإنتاج الآني (الشراء في الوقت المحدد، الوقت في الإنتاج الآني، التحسين والمستمّر والتطوير، الإنتاج بحسب رغبات الزبائن) في شركات صناعة الأدوية الأردنية، والتعرف على إستراتيجية الإستقطاب كمتغير وسيط، ويتم ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية :

- التعرف على استراتيجيات تمكين الموارد البشرية وتقديم إطار نظري متكامل يوضح ذلك.
- التعرف على مستوى تطبيق الإنتاج الآني في الشركات وتقديم إطار نظري متكامل يوضح ذلك.
- التعرف على مستوى تمكين الموارد البشرية لدى العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية.
- تقديم نتائج هذه الدراسة مدعومة بالإقتراحات والتوصيات المناسبة سعياً للإرتقاء بمستوى أداء شركات صناعة الأدوية الأردنية، وتحسين جودة خدماتها ، وتعزيز قدراتها.

4. أهمية الدراسة :

الأهمية العلمية: وتتمثل بأهمية الموضوع الذي تتناوله، إذ أنها تعمل على بناء إطار معرفي لموضوع الإنتاج الآني، بإعتباره موضوعاً حديثاً ولم يتم التطرق إليه بصورة شاملة في الأبحاث باللغة العربية (بحسب علم الباحث)، كما تتمثل في أنها الدراسة الأولى التي ستركز على بحث إستراتيجيات التمكين، كواحدة من أهم الممارسات والسياسات الإدارية في المنظمات، ودورها في مساعدة المنظمة على تطبيق أسلوب الإنتاج الآني.

الأهمية العملية: توفر هذه الدراسة ميدانياً الوقوف على مستوى تطبيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية (كفاءة الموارد البشرية، المشاركة بالمعلومات، التوسع في تفويض السلطة، الحرية والإستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، والدعم الإداري) وأثرها

على الإنتاج الآني (الشراء في الوقت المحدد، الوقت في الإنتاج الآني ، التحسين والمستمر والتطوير، الإنتاج بحسب رغبات الزبائن) في شركات صناعة الأدوية الأردنية، كما تنبع أهميتها في أنها تتناول موضوعاً حديثاً وتعمل على تطبيقه في شركات صناعة الأدوية الأردنية بهدف تمكينها من القيام بدورها في الإرتقاء بالإقتصاد الوطني، وتحقيق التنمية الشاملة في المجتمع الأردني، كما توفر لإصحاب القرار بهذا القطاع فرصة للتعرف على هذا الأثر وأية مشكلات تعترضها للعمل على معالجتها وصولاً للفاعلية والكفاءة المطلوبة.

5. فرضيات الدراسة :

استناداً إلى مشكلة الدراسة فقد تم تحديد متغيرات ومكونات نموذج الدراسة، وتمت صياغة الفرضيات الرئيسة التالية :

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى ($P \leq 0.05$) لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها (كفاءة الموارد البشرية، المشاركة بالمعلومات، التوسع في تفويض السلطة، الحرية والإستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، والدعم الإداري) على الإنتاج الآني بأبعاده مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

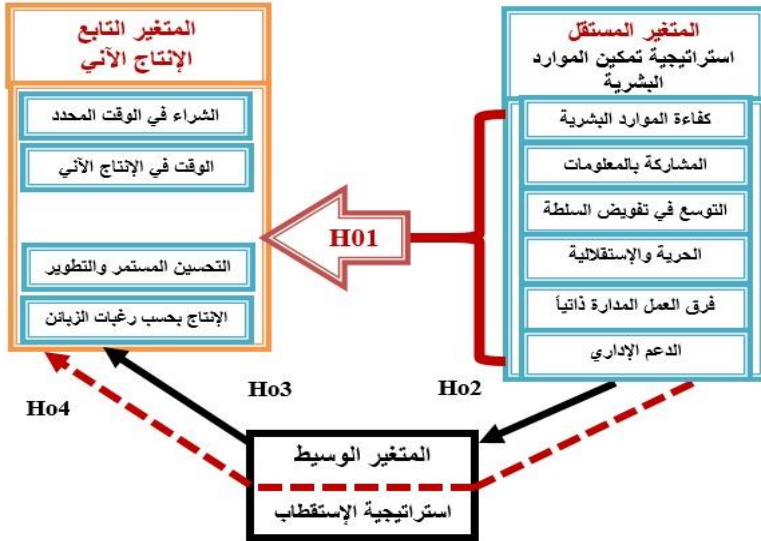
H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى ($P \leq 0.05$) لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على إستراتيجية الإستقطاب في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى ($P \leq 0.05$) لإستراتيجية الإستقطاب على الإنتاج الآني بأبعاده مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى ($P \leq 0.05$) لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها على الإنتاج الآني بأبعاده مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية بوجود إستراتيجية الإستقطاب متغيراً وسيطاً.

6. أنموذج الدراسة :

شكل رقم (1)



المصدر : اعداد الباحث بالإعتماد على دراسات سابقة ، من أهمها :

- الدراسات التي تم الإعتماد عليها في المتغير المستقل : (نافلة، قدور وفاق، محمد، 2013)، (الخرشوم، محمد ودره، عمر، 2011)، (الخريشة، هبة نمر، 2015).
- الدراسات التي تم الإعتماد عليها في المتغير التابع: (الفضل، مؤيد عبد الحسين ومحمد، حاكم 2006)، (اليعقوب، 2009) (Agrawal, 2010)، (Anderson, 2010)، (Nursel, Asli Aksoy, 2011)، (Qzturk).
- الدراسات التي تم الإعتماد عليها في المتغير الوسيط : الهيبي، صلاح الدين و المعشر، زياد، 2004)، (الهيبي، 2004) (cnnan & Handy, 2007).

7. الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات باللغة العربية :

دراسة الطراونة والنهدي (2017). بعنوان: "التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ومستوى التمكين الإداري بأبعاده (عمل المديرية وجهداها

لتحقيق أهداف المدرسة، دعم مشرفتها الإدارية للعمل الجماعي المهم في المدرسة، واحترام المشرفة الإدارية لرأي المديرات وقراراتهن في اللجان والمجالس المدرسية) ومستوى المهارات الإدارية لدى مديرات مدارس منطقة خميس مشيط في السعودية، والتعرف على أهم معوقات التمكين الإداري. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث وزعت على جميع مديرات المدارس في محافظة خميس مشيط والبالغ عددهن (181) مديرة كعينة مسح شامل، وقد بلغ عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (66) إستبانة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها: أن التمكين الإداري متاح لمديرات المدارس بدرجة متوسطة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى توافر المهارات الإدارية لدى المديرات (مهارة تكوين فرق العمل، مهارة القيادة، مهارة اتخاذ القرار، ومهارة الإتصال الفعال). وجاءت أبرز معوقات التمكين الإداري من وجهة نظر المبحوثات: عدم وجود تبادل حر للمعلومات، وعدم اقتناع الإدارة العليا بالتمكين الإداري، وطموح المديرات المنخفض، عدم وجود تدريب على اتخاذ القرار، وأداء المديرات المنخفض.

دراسة بوسالم (2015)، بعنوان "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية: المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل". هدفت الدراسة إلى قياس دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي بأبعاده الخمسة (تميز القيادة، تميز الرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) للمديرية الجهوية للإنتاج في شركة سوناطراك/ الجزائر، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الأهمية النسبية لتواجد كل من أبعاد التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي في المديرية الجهوية من وجهة نظر المبحوثين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي.

بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (5000) عامل من العاملين في مراكز (الإطارات، أعوان التحكم، والأعوان التنفيذيين)، حيث استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية وزعت على (357) عاملاً تم اختيارهم بإسلوب العينة العشوائية البسيطة، وبعد تدقيق الإستبانات المستردة وجد أن (340) إستبانة صالحة لغايات التحليل، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للتمكين الإداري بنسبة (56.3 %) في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل. كما توصلت إلى أن

هناك أثر للتمكين الإداري في تفسير التميز التنظيمي وأبعاده في المديرية الجهوية للإنتاج في شركة سوناطراك.

دراسة الخريشة (2015). بعنوان: "التمكين الإداري وأثره في تحقيق الإبداع التكنولوجي". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التأثير، التحفيز، الحرية والإستقلالية، والمشاركة في المعلومات) في تحقيق الإبداع التكنولوجي بأبعاده (منتج جديد وتحسين منتج جديد، عملية جديدة وتحسين عملية جديدة) من خلال سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الإيثار، الجمالة، الوعي الضميري، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) كمتغير مُعدّل، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية العاملة في قطاع الصناعات الهندسية والإنشائية والبالغ عددهم (930) موظفاً، استخدمت الدراسة الإستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وزعت على (300) موظف، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة من جميع العاملين في هذه الشركات، وبلغ عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (246) إستبانة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التأثير، التحفيز، الحرية والإستقلالية، والمشاركة في المعلومات) في تحقيق الإبداع التكنولوجي في الشركات الصناعية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية العاملة في قطاع الصناعات الهندسية والإنشائية. كما توصلت إلى أنه يوجد تأثير غير مباشر للتمكين الإداري بأبعاده في تحقيق الإبداع التكنولوجي في الشركات الصناعية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية العاملة في قطاع الصناعات الهندسية والإنشائية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة القهيوي (2015). بعنوان: "أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية". هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أنماط الصراع، و مفهوم التمكين التنظيمي للعاملين، وكذلك قياس أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة على الإستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (80) مديراً، تم اختيارهم وفق أسلوب العينة الطبقية العشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية لأنماط الصراع المتمثلة بـ(المنافسة، الجمالة، التعاون، والتسوية) على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية. كما توصلت إلى أنه لا يوجد أثر

دال إحصائياً لأنماط (الصراع) على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية:

Qureshi, Iftikhar, Bhatti, Shams & Zaman, (2013). Cretical Elements in Implementations of Just in time management.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإستراتيجيات والسمات الرئيسية اللازمة لنجاح تطبيق نظام الإنتاج الآني في الشركات الصناعية الباكستانية التي تعمل في مجال الإسمنت، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعتمادها على الكتب والأبحاث والمراجع العلمية، وقد اعتمدت على إستبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض وتم توزيعها على 400 موظفاً من العاملين في تلك الشركات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن نجاح فلسفة هذا النظام في تلك الشركات تتجسد في تحقيق جودة المنتجات وتحسين تدفق الإنتاج والذي يشكل تحدياً كبيراً للمصانع التي تعمل في هذا المجال من خلال العمل على إلغاء الإنتاج غير الضروري والحد من الفاقد.

Beshkooch & Dehghan & Garousi, (2013). The Effect of Just-in -Time Implication on Firm Financial and Operating Performance: Evidence from Iran.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد في الشركات الصناعية الإيرانية على الأداء المالي والتشغيلي لتلك الشركات وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت على الإستبانة لجمع البيانات الأولية، تم توزيعها على عينة عشوائية من الشركات الصناعية الإيرانية بالإضافة إلى تحليل القوائم المالية لتلك الشركات من الفترة 2006 حتى 2010.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تلك الشركات لنظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) وتحسين أدائها المالي والتشغيلي وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد لدعم تطبيقه في الشركات الصناعية الإيرانية.

Ho & Kao, (2013). Applying Just In Time Supply Chin Model With Inventory And waste Reduction Consideration.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التكامل بين تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد وسلسلة التوريد، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال اعتمادها على الأبحاث والكتب والمراجع العلمية.

توصلت الدراسة إلى أن هناك تكامل بين تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد وإدارة سلسلة التوريد في تحقيق جودة المنتجات وتخفيض التكاليف من خلال تخفيض مستويات المخزون وتحديد عدد محدد من الموردين للتعاقد معهم ، بالإضافة إلى تفهم وتلبية احتياجات العملاء، مما يعزز القدرة التنافسية للشركة.

Al-Matarneh, (2012). Requirements and Obstacles of Using Just in Time (JIT) System: Evidence from Jordan.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر العناصر اللازمة لتطبيق نظام (JIT) في الشركات الصناعية الأردنية، وتحديد المشاكل التي تواجه تطبيق نظام (JIT) في الشركات الصناعية الأردنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. واعتمدت على الإستبانة لجمع البيانات الأولية، تم توزيعها على عينة مكونة من (72) للشركات الصناعية الأردنية.

أظهرت نتائج الدراسة أنه يتوفر لدى الشركات الصناعية الأردنية - محل الدراسة - المقومات الأساسية لتطبيق نظام الإنتاج الآني (JIT)، كما أظهرت أن الموارد البشرية الحالية غير قادرة على تطبيق نظام (JIT) بسبب عدم تدريبهم وتأهيلهم من قبل إدارة الشركات، وأن هناك عقبات وتحديات تواجه تطبيق نظام (JIT) في الشركات الصناعية الأردنية أهمها صعوبة وجود شبكة من الموردين قادرة على توفير المواد الخام في الوقت المناسب ونقص الموارد البشرية اللازمة لتطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد.

8. استراتيجية تمكين الموارد البشرية

شهد العالم منذ التسعينيات من القرن الماضي بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة العالمية، وتستدعي تغييراً أساسياً في الاستراتيجيات التنظيمية. وتتمثل أهم هذه القوى في ظاهرة العولمة، والتكنولوجيا الجديدة، وزيادة حدة المنافسة، والتغيير في الهياكل الاقتصادية والسياسية. وتنعكس هذه القوى على المنظمات بكافة أشكالها، وقد واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء الإداري، ومن أبرزها مفهوم التمكين الإداري.

فرض ذلك على المديرين الذين يقع على عاتقهم مسؤولية فشل أو نجاح المنظمات، ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية وإدارتها، وتوجيهها، وتحفيزها، واعطائها أولوية وتركيز ي فوق غيرها من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، والتقنية، والهياكل التنظيمية، وذلك لكون

الموارد البشرية تزخر بقدرات ضمنية و غير ملموسة، وتصبح ملاحظتها وقياسها (ملحم، 2009، 16)، وقد برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة.

يهتم مفهوم التمكين بإعطاء العاملين الصلاحيات، وفرصة المشاركة، والمبادرة، باتخاذ القرارات المناسبة؛ وتحمل المسؤولية بشكل أكبر، ومنحهم قدراً كافياً من الحرية والاستقلالية والثقة لأداء العمل بطريقتهم التي يرونها مناسبة، ودون تدخل مباشر من الإدارة، والحرص على توثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، بما يؤدي إلى تطوير حافزيتهم، وكسر الجمود الإداري، والتنظيمي، مما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين الموارد البشرية عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات (فلاق وبن نافلة، 2011، 2).

9. مفهوم التمكين الإداري:

اكتسب موضوع التمكين ومداخله أهمية واسعة منذ بداية النصف الأخير من عقد التسعينيات في القرن الماضي من الناحية النظرية والتطبيقية، وأصبح ينظر إليه باعتباره إستراتيجية إدارية تستخدم مع الاستراتيجيات الأخرى مثل: إدارة الجودة الشاملة، والتدريب والتحويل، وتحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات، من أجل تفعيل المنظمات ورفع كفاءتها.

إن الأصل اللغوي لمفردة التمكين هي مَكَّن (أمكنه) من الشيء، أي جعل له سلطاناً وقُدرة، وبمعنى أمكن فلاناً أي سهل له، أو يسر له فعله وأدائه (معجم الوسيط، 2011، 881)، والتمكَّن أي الاستطاعة على فعل الشيء (لسان العرب، 2000، 680). وجاءت كلمة التمكين (empowerment) في قاموس (Webster, 1989, 286) بمعنى منح، أو تفويض، أو إعطاء السلطة القانونية، إلى شخص ما. أما قاموس (Oxford, 2005)، فجاء بصيغتين للتمكين: الأولى التمكين الرسمي ويعني منح القوة، أو السلطة لعمل عمل ما، والثانية، التمكين الشخصي وتعني جعل الشخص قادراً على السيطرة بدرجة أكبر على حياته الخاصة، أو الوضع الذي هو فيه.

وجاء التمكين في (معجم المصطلحات الإدارية، 2007، 149) بأنه "منح الصلاحيات للعاملين بحيث يتمكنون من تحديد الأهداف، وطرق الأداء، واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم، والسيطرة على الموارد المطلوبة لذلك، وفي حدود ماله من سلطات، وما عليهم من مسؤوليات".

أما من الناحية الموضوعية، فإن مفهوم التمكين يتسع كثيراً، ويتعدى الحدود التي تضمنها الأصل اللغوي له، وبمراجعة الأدبيات التي تعرضت لهذا المفهوم نجد أن هناك تعريفات كثيرة جداً، وتكاد تتعدد بتعدد الباحثين في هذا المجال.

ومن أبرز هذه التعريفات تعريف (Invancevich & Lorenzi & Skinner, 1997, 219) حيث يرى أن التمكين من الاستراتيجيات المهمة في المنظمات الحديثة والتي تمكن الإدارة العليا من مساعدة العاملين لديها لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل. وكذلك تعريف (Daft, 2004, 502) حيث يقول أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة وتنبع أهميته من كونه أداة ربيط بين الرئيس والمروؤوس في تنفيذ المهمات في المنظمة.

إن الأصل في أي باحث إذا أراد أن يقدم تعريفه الخاص أن يكون قد وجد أن هناك عنصراً على الأقل لم يقدّمه الباحثون من قبله بالإشارة إليه، فيقدم تعريفه متضمناً هذا العنصر ليساهم بذلك في تحقيق التكامل المعرفي بالمفهوم، وهذا ما لم يتمكن من إيجاده في التعريفات التي توصلنا إليها، وبالتالي، فإن الباحث لن يعتمد إلى تقديم سرد لمثل هذه التعاريف، ويكتفي بالقول أن مراجعة عديد من هذه التعريفات تكشف عن عدد من العناصر الأساسية التالية:

أولاً: إن التمكين هو أولاً تمكين سلطات وصلاحيات ويتحقق ذلك من خلال إسلوبين هما:

1. التوسع في نقل السلطة من قبل السلطة العليا في المنظمة إلى الموظفين في مختلف المستويات، فنقل السلطة هو من اختصاص السلطة العليا فقط، ولا يستطيع أحد من المديرين القيام به مهما علا مستواه الوظيفي، ويتضمن نقل السلطة نقلاً للمسؤولية، وتصبح السلطة المنقولة دائمة وتمثل جزءاً لا يتجزأ من الوصف الوظيفي للموظفين المعنيين. هذا وقد يتم التعبير عن نقل السلطة باستخدام مصطلحات أخرى مثل (التوكيل أو التحويل أو الإنابة ... الخ)، ويكون ذلك في حالات النقل المؤقتة حيث ينتهي النقل بمجرد عودة صاحب السلطة الأصلي (الوادي، 2012، 52) (عبدالحسين، 2012، 84). يبرز هذا الضم في تعريف (السلمي، 2001، 70) أن التمكين هو "منح الصلاحيات للأفراد والمنتاسبة مع خبراتهم ومسؤولياتهم مع استمرار سيطرة الإدارة في نهاية الأمر على الأمور بشكل عام، حيث تقع عليها المسؤولية النهائية في إنجاز

المهام وتحقيق الأهداف". وكذلك تعريف (Shackleton, 1995, 130)، حيث يقول أن التمكين "هو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا". وكذلك في قول (Murrell & Meredith, 2000, 110) بأن التمكين يعني تمكين المرؤوسين من القيام بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي" (العتيبي، 2004، 91).

2. التوسع في تفويض السلطة، ويتم ذلك من قبل أي مدير أو مشرف على أي مستوى وظيفي، حيث يقوم بتفويض مرؤوسيه أو أي منهم (كما يرى) بعضاً من سلطاته، ولا يشمل التفويض تفويضاً بالمسؤولية (الكبيسي، 2004، 114). ويبرز هذا في بعض تعريفات الباحثين العرب الذين كما يبدو لا يميزون بين نقل السلطة وتفويضها، فيشير (أفندي، 2003، 10) إلى أن التمكين "هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات". وفي السياق نفسه عرّفه كل من (جواد وحسين، 2007، 13) بأنه "عملية تأهيل العاملين في تحديد أهداف عملهم الشخصي ومسؤولية إنجازه واتخاذ القرارات في مجاله ومعالجة المشكلات التي تواجههم وحلها في إطار المسؤولية المناطة بهم والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا، فضلاً عن حرية التصرف التي يتلقونها لمواجهة الحالة في ضوء المواقف المختلفة في العمل".

ثانياً: التمكين يفترض مشاركة العاملين في بناء استراتيجيات المنظمة، وفي عملية صنع القرارات واتخاذها، وهذا ما يفترض ضرورة التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والتوجه نحو قيادة تؤمن بالمشاركة أو التشاور، وهذا يتطلب تغييراً قوياً في العلاقة بين المدير والمرؤوسين، فدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض. أما بالنسبة للمرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع القواعد والتعليمات إلى المشاركة في اتخاذ القرارات (نحيت، 2008، 50).

ويمكننا أن نجد إشارات واضحة لذلك في معظم التعريفات، كتعريف (Manuela & Bruce, 2003, 104) حيث يقول أن التمكين هو "أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء، وأعضاء التنظيم الآخرون، للتأثير في عملية اتخاذ القرار، وبمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تتحدد بمواقع القوة الرسمية، بقدر ما تتحدد بنظم المعلومات، ونظم التدريب، والمكافأة، والمشاركة في السلطة، وأسلوب القيادة

والثقافة التنظيمية". وتشير إلى ذلك (عبدالحسين، 2012، 83) بقولها أن التمكين "مفهوم إداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونهما أساس نجاح العمل الإداري، والثقة بالمرؤوسين، وجعلهم يتحملون المسؤولية، والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دوراً أكبر في المشاركة باتخاذ القرارات وحل المشكلات".

ثالثاً: التمكين يفترض بناء الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين. يشير لذلك (زاهر، 2012، 266) حيث يقول أن التمكين هو "عبارة عن القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وزيادة الثقة، وارتفاع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين النشاطات، والعمليات، والتفاعل في العمل، من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعمالء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة وأهدافها".، وكذلك (القريبوتي و العنزي، 2006، 287) حيث يقول بأنه "شعور الفرد بالقدرة على التأثير في مجريات العمل وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجير، الأمر الذي يقوي لديه روح المبادرة والرغبة في العمل وإطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه مما يساعده على النمو والتطور الشخصي". أما (بوسالم، 2010، 22) عرفه "بأنه نمط تنظيمي يتم من خلاله النقل المتكافئ للسلطة والمسؤولية في غياب عنصر المساءلة المباشرة، مع توسيع مجال إكساب الثقة وإعطاء الصلاحيات وحرية التصرف إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة القرار".

رابعاً: التمكين يفترض التوسع في تحفيز العاملين، فمن خلال أدبيات التمكين، حدد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل: الاتجاه الإتصالي والاتجاه التحفيزي. ويقصد بالاتجاه الإتصالي في أدبيات التمكين العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل. ويعتقد أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة. وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة، وبناء فرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل. أما النموذج التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاية، الثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، الشعور بمعنى للعمل (العتيبي، 2005، 6).

وبذلك يعتبر التمكين "عملية إستراتيجية تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة وتشمل جميع الأبعاد المشار إليها انفا".

بناءً على هذا الفهم الشامل للتمكين وأبعاده فإنه يمكننا تحديد مداخل عملية التمكين ووضع الاستراتيجيات المناسبة فيما يلي:

أولاً: مدخل التمكين المنظمي: ويشمل ذلك قيام المنظمة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين، أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تشجع على تمكين أفرادها وتجعلهم قادرين على انجاز الفعل الصحيح في المواقف المناسبة. ويتعلق بكل ما هو خارج العاملين وابدانهم ونفسياتهم، فيشمل بيئة العمل الحاوية بكل ما فيها من تنظيمات وأساليب وأدوات وتقنيات تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها، وبمعنى آخر هو عبارة عن كافة الآليات، أو العمليات التي تتبناها المنظمة من توفير الوسائل، والممارسات، وبيئة العمل المناسبة التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات في المهام الموكلة إليهم (Duvall, 1999, 204).

ثانياً: مدخل التمكين الفردي: ويقصد به أنه عملية فردية أو شخصية تنبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله. ويشمل كل ما يملكه الأفراد العاملون من قدرات ومهارات تمكنهم من تحمل المسؤولية، والالتزام الذاتي، والتصرف في المواقف، والمشكلات الآتية، ووضع الحلول الناجحة بما يعود للمنظمة وعليهم بالمنافع (علي وأحمد، 2013، 167).

10. أبعاد إستراتيجية تمكين الموارد البشرية:

يعد التمكين أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة، الأمر الذي ساهم بطريقة أو بأخرى إلى بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المصطلح، وهي تمثل مرتكزات أساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين الإداري في المنظمات. ولقد اختلفت آراء الباحثين والكتاب حول ماهية هذه الأبعاد كل حسب وجهات نظرهم.

- النموذج المتكامل للتمكين:

يرى الباحث أن عملية التمكين هي عملية ذات طبيعة كلية، ومتعددة، ومتنوعة الأبعاد، وأنه لا بد أن تنتظم هذه الأبعاد في صورة منظمة وشاملة، وتحقيقاً لذلك يقترح هذا النموذج، أن ما توصلت إليه نظرية (أ) من نتيجة حول أصل الظواهر الإنسانية، وأن وحدة بناء هذه الظواهر هي القيم، وأن القيمة العليا (الجوهرية) التي يجب أن تحكم أي

نظام إنساني هي قيمة العدالة، وأن القيمة العليا الفرعية على مستوى العلاقات المنظمية هي قيمة التعاون، وأن القيمة العليا الفرعية على مستوى العاملين هي قيمة التقوى التي تؤدي إلى الالتزام الذاتي، وبالتالي فإن أي عملية إدارية بما فيها عملية التمكين، لا بد لتأسيسها تأسيساً فعلياً من توفير مناخ قيمى يلتزم بهذه المنظومة القيمية أولاً، فإذا كان المناخ الإنساني العام هو مناخ العدالة، فإن ذلك يكون مدعاة لتوفير أهم الشروط الأساسية لبناء منظومة من العلاقات الإنسانية الإيجابية والفعالة، ويتم تعزيز ذلك والتعبير عنه إذا ما تم تأصيل قيمة التقوى لدى الأفراد العاملين، هذه القيمة التي تمثل أساس الالتزام الذاتي بكل ما يتعلق به من مهام وأعمال وممارسات تتفق مع قيمة العدالة، وتؤسس لعلاقات أفقية وعمودية قائمة على أساس التعاون ليكون ذلك بمثابة الأساس الذي تؤسس عليه حالات التمكين المختلفة، وهي:

أولاً: التمكين الإداري، الذي يشمل

- التوسع في نقل وتفويض السلطة: هو الوسيلة التي تسمح بنقل صلاحيات محددة للمستويات الوسطى والدنيا في المنظمة ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب، ويقصد بتفويض السلطة تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ، والوصول إلى الأهداف التنظيمية. وينصب التفويض على المهام والأنشطة والاجراءات اليومية في المنظمة، وما يجب ملاحظته أن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل أي أن التفويض يتعلق بالسلطة دون المسؤولية فالمسؤولية لا تقوض إطلاقاً (بوسالم، 2013، 35).

- فرق العمل المدارة ذاتياً: يمكن تعريف فرق العمل على أنها: وسيلة للعمل الجماعي المنسجم بين الأفراد المتجانسين يجمعهم رغبة مخلصا للتعاون وبذل الجهود المنسقة لتحقيق هدف مشترك (عبدالباقي، 2004، 293).

ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل، ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عالٍ من السلطة في اتخاذ القرار التنفيذية، أي أنهم يستطيعون إدارة أنفسهم ذاتياً (المعاني وأخورشيدة، 2009، 240).

وتعتبر فرق العمل في المنظمة من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعليه وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقيه تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفریق، وتمكن الفریق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكوناً هاماً في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفریق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفریق وتشجع أدائه بشكل جماعي (عفانة، 2014، 15).

- مشاركة المعلومات: تعتبر المعلومة عنصر مهم في التنظيمات، وأصبحت المعلومات من الأعلى إلى الأسفل مهمة جداً في التنظيم، لأنها تجعل من العمال في المستويات الدنيا أكثر فهماً لعملية إتخاذ القرارات وأكثر إلتزاماً بقرارات التنظيم. وهذا ما يجعل العاملين يناقشون الأفكار ويعبرون عن آرائهم بكل حرية، وذلك عبر الإتصالات من الأسفل إلى الأعلى (بوسالم، 2013، 26).

ويجب على الإدارة في المنظمة أن توفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تبين لهم وظائفهم، وفرق العمل التي يشتركون بها، بحيث تكون مقدمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم زادت مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة (الجميلي، 2008، 46).

ويرى الباحث أن نجاح التمكين يتطلب من المنظمات توفير المزيد من المعلومات للعاملين ولكافة المستويات الإدارية، من أجل الوصول إلى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية وخلق الطاقات المبدعة.

ثانياً: التمكين النفسي، الذي يشمل

- دعم الحرية والإستقلالية في العمل: يعد دعم الحرية والإستقلالية في العمل ذات بُعد استراتيجي في تمكين العاملين، وتتمثل في منح العاملين الثقة واعطائهم فرصة ومساحة أكبر وحرية في التصرف في ممارسة أعمالهم، وكذلك تتضمن الرقابة الذاتية على أعمالهم، ويؤكد البعض أن التمكين الإداري هو منح العاملين القدرة والإستقلالية في

صنع القرارات وامكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الدنيا (عبد الحسين، 2012، 84).

إن حرية التصرف الاخلاقية هي من أهم ما تقدمه الإدارة في ممارسة العمل التمكيني بحيث يستطيع العاملون إيجاد البدائل بأنفسهم لأداء المهمات وممارسة الأدوار على وفق ما يرونه مناسباً لمواجهة المواقف المتغيرة. وهذا يعني بالنتيجة أن الاستقلالية هي بحد ذاتها حرية التصرف، وتتمثل الاستقلالية بإلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، أي منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة هيكلة العمل وإعادة توزيعها فيما بينهم، واستحداث فرق عمل شبه مستقلة يقررون تفاصيل عمليات الإنتاج ومعايير العمل وتقسيم المهمات فيما بينهم، وإجراء التحسين المستمر والسيطرة على وقت العمل (جواد وحسين، 2007، 17).

ثالثاً: التمكين المادي، الذي يشمل

- الدعم الإداري: يرى (الجميلي، 2008، 48) أن على الإدارة في المنظمة العمل على دعم شعور العاملين بقوة تأثيرهم من خلال الأدوار المكلفين بها، فالتمكين يجعلهم يحسون فعلاً بوجودهم، وتأثيرهم في الأحداث والقرارات.

ويجب على الإدارة في المنظمة إثارة الدافعية الذاتية للأفراد نحو الانجاز واداء الاعمال، وإثارة القوى الداخلية للفرد التي تؤثر في توجيهه بشدة نحو العمل والمثابرة، وعند منح الفرد التفويض والثقة تزداد دافعيته نحو الانجاز والعمل، ويكون قادراً على تحمل مسؤوليات أكبر، ولديه الاستعداد على تحمل المخاطر واتخاذ القرارات المبنية على الخبرة.

كما أن للحوافز المادية والمعنوية اثر على الدافعية لدى الأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمنظمة وولائهم لها، ويزيد ذلك من الشعور بالرضا وتحقيق الذات، ويزيد من شعور العاملين بالقدرة الذاتية ويمنحهم الصلاحية للسيطرة على المشاكل أينما تظهر.

ويرى الباحث أن فلسفة التمكين الإداري تستمد قوتها من إلتزام الإدارة العليا في تطبيقها بمختلف ممارسات وأنشطة المنظمة، والتمكين يحتاج إلى قيادة تمكنه من تحقيق التفاعل بين الإدارة والمروسين وإيجاد سبل التعاون والتنسيق والانسجام بينهم، فالقيادة تسعى إلى تكوين فرق عمل متعاونة وذات ولاء وتدعم تطبيق فلسفة التمكين في المنظمة.

رابعاً: التمكين الفني، الذي يشمل

- رفع كفاءة الموارد البشرية: وتعني اعتقاد الأفراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، وقد عرفها (Thomas & Velthouse) أنها الدرجة التي يؤدي فيها الفرد - عند المحاولة - مهمة ما بمهارة عالية (برني، 2015، 52)، ويرى (Pitts) أن رؤية الفرد لنفسه وإدراكه لأهمية عمله هي بداية التمكين النفسي، وأن لديه الجدارة والكفاءة لتحقيق هذا الهدف (أبازيد، 2010، 50).

ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين فتزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكيناً إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات، إن الكفاءة الذاتية المنخفضة تقود الفرد إلى تجنب المواقف التي تتطلب إظهار مهاراته وهذا السلوك يحد من تطوير ذاته، كما أن تدريب الأفراد له أثر إيجابي في زيادة المهارات والمعرفة العلمية التي تساهم في دعم الثقة والقدرة على تحمل المسؤوليات وزيادة شعور الفرد بالفعالية الذاتية (بوسالم، 2010، 25). فكلما زادت خبرة الفرد وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر (ملحم، 2006، 59).

ويجب على المنظمة لتعزيز كفاءة الموارد البشرية لديها أن تقوم بإتاحة المعلومات وعدم احتكارها وخاصة المعلومات التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات، فمن يملك المعلومة يملك القدرة على اتخاذ القرار (الجميلي، 2008، 47).

11. نظام الإنتاج الآني

فلسفة نظام الإنتاج الآني:

تتمثل فلسفة نظام الإنتاج الآني بتشغيل نظام إنتاجي مبسط وذو كفاءة وقدرة على الاستخدام الأمثل للموارد تمهيداً لتلبية الطلبات الحقيقية للمستهلكين، بالجودة والكمية المطلوبتين، وفي الوقت المحدد، والسعر الملائم، حيث أن الهدف الرئيسي من نظام الإنتاج الآني هو إزالة جميع الأنشطة التي ترهق المنظمة بتكلفة غير مباشرة، ونفقات غير ضرورية، وتجنّبها معوقات الإنتاج، وذلك من خلال التكامل بين الجوانب الرئيسية للأنظمة الفرعية، وإبرازها بتشكيلة متجانسة. وبنظام تفاعلي (عبدالفتاح، 2007، 23).

وتقوم فلسفة الإنتاج الآني (JIT)، على ضرورة الوصول إلى مستويات المخزون عند حده الأدنى، سواء أكان ذلك بالنسبة إلى المواد الخام، أو الإنتاج تحت التشغيل، أو الإنتاج

التام، على اعتبار أن أي تراكم في المخزون يعني تحمل المنشأة لتكاليف مرتفعة يمكن تجنبها إذا وصل المخزون إلى الصفر (الراوي، 2010، 335).

ويستند الإنتاج الآني في فلسفته على استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج، والاهتمام بعامل الجودة وتطبيق برنامج الجودة الشاملة، وتحقيق تخفيض نسبي في التكلفة الكلية على مستوى المصنع، بالإضافة إلى الإعتماد على عقود توريد طويلة الأجل مع عدد محدود من الموردين الذين لديهم القدرة على التوريد المتكرر بكميات صغيرة، وعلى فترات قصيرة (الطري، 2014، 264).

وبناءً عليه؛ يمكن القول أن فلسفة نظام الإنتاج الآني تقوم على أسس ومعتقدات أولية تتمثل في: تخفيض الفاقد بجميع أشكاله، والتحسين المستمر للعمليات الإنتاجية والنظام ككل، بالإضافة إلى تطوير مهارات العاملين، وتشجيع فرق العمل لزيادة مساهمتهم في عملية اتخاذ القرار. مع مراعاة أهمية عملية الرقابة على خطوط الإنتاج، وانسيابية المواد الأولية والمخزون تحت التصنيع.

12. مفهوم نظام الإنتاج الآني:

على الرغم من أن نظام الإنتاج الآني (JIT) من التقنيات التي ظهرت في بداية السبعينات ولاقى تطبيقه نجاحاً كبيراً في العديد من الشركات، إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لنظام الإنتاج الآني، إلا أن جميع التعريفات تتفق من حيث الفلسفة والمضمون.

وبالنظر في العديد من الدراسات، نجد أن هذه الدراسات تضمنت عناصر مشتركة واسبابية في تعريف نظام الإنتاج الآني يجمع عليها الباحثون والدارسون وهي:

أولاً: خفض الفاقد، وهذا ما نجده في تعريف (الشيخ، 2000، 5) يقول على أنه "أسلوب يعمل على إزالة كل مظاهر ومصادر الهدر في النشاطات، كما يحدد النشاطات التي تؤدي الإنتاج من خلال توفير الجزء المطلوب في المكان والوقت المناسب". كما يعرفه (Al-Matarneh, 2012, 55) بأنه "نظام يهدف إلى تقليل الفاقد والحد من الهدر في العملية الإنتاجية من خلال الاستغلال الأمثل للعناصر الإنتاجية، وتخفيض تكلفتها من خلال إلغاء الأنشطة غير الضرورية التي تصاحب العملية الإنتاجية، والتي تعمل على زيادة تكلفة الإنتاج".

كما يقول (شلاش و الحساوي، 2014، 76) أن نظام الإنتاج الآني "نظام يستخدم مجموعة من التقنيات والأدوات التي تركز على إزالة كافة اشكال الهدر والضياع،

والتخلص من النشاطات التي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي من خلال الاستعمال الفعال للموارد المتاحة وعدم التبذير فيها، وتحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات باستعمال أقل ما يمكن من المدخلات، والتأكيد على الكلفة المنخفضة، والجودة العالية والمرونة المناسبة، والتسليم السريع للمنتج النهائي.

ثانياً: خفض المخزون، وهذا ما نجده في تعريف (صباح، 2008، 47) إن نظام الإنتاج الآني (JIT) "هو أحد نظم الإنتاج الحديثة والتي تهدف إلى تطبيق نظام إنتاج بدون مخزون بحيث يؤدي إلى تخفيض المخزون من المواد الأولية والإنتاج تحت التشغيل والإنتاج التام إلى أدنى حد أو التخلص من المخزون تماماً".

أما (سمور، 2014، 22) يقول أن نظام الإنتاج في الوقت المحدد هو "عبارة عن فلسفة تسعى إلى تخفيض المخزون إلى أدنى حد ممكن، وكذلك إلى الحد من الهدر في الوقت والموارد في العمليات الإنتاجية من خلال القيام بشراء تلك المواد بالكميات والوقت المناسبين، والإنتاج بالكمية والوقت المحدد لتلبية احتياجات العملاء، حيث تركز هذه الفلسفة على معرفة احتياجات العملاء، وتنمية علاقات الشركة مع مورديها، وتنمية مهارات العاملين وتدريبهم".

ثالثاً: خفض التكاليف، وهذا ما نجده في تعريف (Kootanaee, et al, 2013, 8) يقول أن نظام الإنتاج الآني هو "نظام يعمل على شراء المواد اللازمة للعملية الإنتاجية والإنتاج بالكمية والوقت المحدد وفقاً لاحتياجات العملاء"، كما يرى (الجمال ونورالدين، 2005، 167) بأنه "ذلك النظام الذي يتم فيه إنتاج كل جزء من المنتج بواسطة إحدى خلايا التشغيل على خط الإنتاج في ذات اللحظة التي تكون فيها الخلية التالية بحاجة إليها ومستعدة لإستلامها".

كما يقول (Al-shbiel & Al-Awaqleh, 2012, 885) أن الإنتاج الآني هو "نظام يعتمد على الشراء والإنتاج والتسليم في الوقت المحدد، والذي يتوقف على احتياجات العملاء من أجل خفض تكاليف المخزون وأي تكاليف غير ضرورية أخرى في عملية الإنتاج، مما يؤدي إلى زيادة في الربحية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة والعناصر التي تمكن المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية، تضمن استمراريتها وبقائها في بيئة الأعمال التجارية التي تزداد تعقيداً والمتغيرة بسرعة".

رابعاً: تحسين الإنتاجية، وهذا ما نجده في تعريف (عبدالفتاح، 2007، 24) يقول أن نظام (JIT) بأنه "مدخل شامل لتحسين الإنتاجية الكلية وإزالة الفاقد واتخاذ الإجراءات الوقائية للإنتاج بتكلفة منخفضة، مع تسليم الإنتاج بالكمية والجودة المطلوب، وفي الوقت المحدد والموقع المطلوب"

ويلاحظ بأن معظم التعريفات السابقة ركزت على إنتاج الكميات المطلوبة فقط، تخفيض المخزون إلى الحد الأدنى أو الصفر، رفع الكفاءة الإنتاجية، التحسين المستمر، العمل على إزالة الفاقد والتالف، وخفض تكاليف الإنتاج غير الضرورية.

وبالنظر في هذه العناصر المختلفة يمكن للباحث القول أن التعريف المتكامل للإنتاج الآني هو "نظام متكامل ومتعدد الأبعاد يسعى إلى خفض المخزون إلى الحد الأدنى من خلال إنتاج كميات محددة من المنتج بالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب، ويهدف إلى تحسين ورفع كفاءة الإنتاجية في المنظمة وخفض التكاليف من خلال إزالة الفاقد والتالف الذي يحدث من بداية مراحل الإنتاج ووصولاً إلى الزبون".

13. عناصر وأبعاد نظام الإنتاج الآني:

يقوم نظام الإنتاج في الوقت المحدد على عدة ملامح أو مقومات تتمثل فيما يلي:

- الشراء في الوقت المحدد:

في ظل تطبيق نظام الإنتاج الآني؛ يتم شراء المواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية بالكمية وبالوقت المحدد، حيث تعتمد المنظمة في البداية على تحديد الاحتياجات المطلوبة، وبالمواصفات الملائمة، وبعدها تحدد كمية الشراء اللازمة؛ بحسب طلبات عملائها (Singh and Garg, 2011, 26). ووفقاً لنظام الإنتاج الآني فإنه لم يعد ينظر للموردين من منطلق الأسعار الأقل التي يقدمونها، بل ينبغي على المنشأة أن تقوم باختيار أشخاص موثوق فيهم قادرين على توفير المواد الأولية بأعلى جودة ووفقاً للمواصفات المتفق عليها وبالوقت المحدد تماماً دون تأخير، كما يجب أن يتم التنسيق الفعال والتعاون المشترك وبناء علاقات متينة علاقات طويلة الأجل مع مورديها، وخلق مناخ من الثقة بينهما، بالشكل الذي يساعدها على توريد المواد اللازمة للعملية الإنتاجية بالكمية، والوقت، والجودة، المطلوبة (السيد، محمد، حسان، 2006، 105).

وتشير السيسي (2004، 64) إلى أن فلسفة الشراء في الوقت المحدد لنظام الإنتاج

الآني تركز على التنوع في اختيار الموردين، الذين يقومون بتزويد المنشأة بالمواد الخام ذات

الجودة العالية وبالمواصفات المطلوبة، في المكان والوقت المناسب، لتنفيذ العملية الإنتاجية بدون تأخير أو تخزين، وهذا يتطلب التعامل مع عدد محدد من الموردين ذوي الجودة، ويعقود طويلة الأجل لضمان انسيابية وتدفق المواد وتوريدها في الوقت المناسب، وتشترط فلسفة الشراء على توريد المواد والأجزاء اللازمة للإنتاج بشكل متكرر، على دفعات صغيرة متكررة عند الحاجة إليها، وليس بغرض تخزينها، وبالتالي تخفيض تكلفة الشراء، وتكلفة التخزين، وسهولة تتبع الاختناقات الإنتاجية، وإجراء التعديلات عليها، وإعادة جدولة الإنتاج، كما يجب أن يكون التوريد على مستوى الجودة المثلث التي تضمن التدفق الانسيابي، وعدم تعطل خطوط الإنتاج، وتلبية احتياجات العميل في الوقت المناسب، مع ضرورة وجود تنسيق واتصال فعال بين العاملين في خطوط الإنتاج والإدارة من أجل تحقيق التكامل في عملية الشراء ولتوفير تغذية راجعة من أجل تحقيق وتطبيق فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد.

- الوقت في نظام الإنتاج:

إن فلسفة الوقت المحدد في نظام الإنتاج الآني تهدف إلى تحسين الجودة، وزيادة كفاءة العملية الإنتاجية، وتقديم منتجات متميزة تفوق توقعات العميل، وهذا يوضح أن فلسفة الوقت المحدد لها تأثير على كل من نظام الإنتاج والشراء والمخزون، وفيما يلي إيضاح لعناصر الوقت في العملية الإنتاجية التي تدخل في حساب الوقت من بداية التصنيع حتى يصبح منتجاً صالحاً للشحن للعملاء (طعيمة، 2010، 5-6):

وقت التشغيل: الوقت الفعلي الذي يستغرقه المنتج في التشغيل، في هذه العملية الإنتاجية، هو الوقت الضروري لإجراء سلسلة من العمليات على المنتج في كل قسم من أقسام الإنتاج.

وقت الفحص: هو الوقت الذي يستغرقه في فحص المنتج للتأكد من مطابقته للمعايير الإنتاجية كلما تحرك من قسم إنتاجي إلى آخر، وقبل شحنه إلى العملاء. يتضمن وقت الفحص أيضاً وقت إعادة تشغيل المنتجات التي يكتشف عدم مطابقتها للمواصفات. والفحص كما أنه مطلوب، كلما انتقل المنتج من قسم إنتاجي إلى الذي يليه، فإن الفحص أيضاً مطلوب للمواد الخام التي يتم شراؤها (جاريسون ونورين، 2000، 219).

وقت التحرك: هو الوقت الذي تستغرقه عملية تحريك المنتج من قسم إنتاجي إلى آخر، وأيضاً وقت التحريك من وإلى المخزن - على سبيل المثال، عندما يتم استلام المواد

الخام من الموردين، يفترض أنه يتم تخزينها قبل تسليمها إلى قسم الإنتاج الأول. فعندما ينتهي القسم الأول من التشغيل فإن المنتج يتم فحصه (ويعاد تشغيله إذا تطلب الأمر ذلك)، ومن ثم يتم تحويله إلى القسم التالي. وبعد استكمال العمليات عليه وفحصه في القسم الثاني، يتم تحويله إلى القسم الذي يليه، وهكذا.

وقت الانتظار: ويقصد به مدة بقاء المنتج في القسم الإنتاجي قبل إجراء عمليات عليه، أو تشغيله (حسين، 2004، 102).

وقت التخزين: وهو مدة بقاء المواد الخام، والإنتاج تحت التشغيل، والإنتاج التام في المخزن، قبل استخدامه بواسطة القسم الإنتاجي (المواد الخام والإنتاج تحت التشغيل)، وشحنه إلى العملاء (في حالة المنتجات التامة)، ومن المفترض أن المواد الخام والإنتاج تحت التشغيل هما فقط اللذان يتم بقاؤهما في المخزن (طعيمة، 2010، 6).

- التحسين والتطوير المستمر:

يطلق اليابانيون على التحسين المستمر مصطلح (Kaizen) وهي تعني التحسين المستمر، والسعي وراء تحسينات بسيطة، من خلال التخلص من النفقات المهدرة والمخلفات، (بوكميش، 2011، 91). ويعرف التحسين المستمر بأنه " عبارة عن فلسفة إدارية تعنى ببذل المنظمة المجهود المتواصل لخفض أو تحسين التكلفة تمشياً مع برنامج رقابة الجودة الشاملة، بهدف تقليل التكاليف إلى أقل مستوى ممكن بشكل مستمر. (حسين، 2004، 102).

وبصفة عامة يجب على المنشأة أن تراعي مجموعة من الاعتبارات لضمان نجاح جهود التحسين المستمر والتي تتمثل في: معرفة وإدراك كل فرد في المنشأة أن الجهود الخاصة بالتحسين المستمر هو الطريق الوحيد لنجاحها. بالإضافة إلى الوضوح في إجراءات العمل من خالل استبعاد التعقيدات مما يساعد على إظهار مجالات الكفاءة. كما يجب مراعاة تزامن الإنتاج مع معدل الطلب وهذا يعنى أن الإنتاج يتم لأغراض مقابلة الطلب وليس لغرض بناء مخزون غير ضروري (أبو العلا والطحان، 1993، 9).

ويقترن مع عملية التحسين والتطوير المستمر، ضرورة وجود الرقابة على الجودة الشاملة، فهي تساعد في زيادة جودة المنتج، وتقليل التالف، فكلما زادت قوة إدارة الجودة الشاملة، أدى ذلك إلى تقليل التالف وخفض التكاليف، وزيادة ربحية المنظمة (اليعقوب، 2009، 24).

أما الراوي (2010، 338) يرى أن عملية التحسين والتطوير لا تتوقف على العنصر البشري، فالجودة الشاملة، تتعدى ذلك، إذ يتحتم على المنظمة تحسين وتطوير خطوط تدفق الإنتاج فيها، بحيث توضع كل الآلات اللازمة لإنتاج منتج معين معاً في مكان واحد بهدف إيجاد مصنع صغير فردي لكل منتج، وتسمى هذه العملية باسم المصنع البؤري أو المركز.

- الإنتاج بحسب رغبات ومتطلبات الزبائن:

إن الاهتمام بالعميل يعتبر القوة وراء الجودة، وتحسين الإنتاجية، ونجاح المنظمة، وهذا الاهتمام ليس فقط بتلبية طلب العميل من حيث الإنتاج، والتوصيل بالموصفات المطلوبة، وفي الوقت المناسب، وإنما القيام بتنفيذ رغباتهم، وتأمين احتياجاتهم المستقبلية، وهذا يخدم المنظمة في وضع خططها المستقبلية للإنتاج حسب طلب الزبون، وخلق الولاء والانتماء بين الزبون والمنظمة، إن منح العاملين الفرصة للتعامل مع العملاء بشكل مباشر يمكنهم من تحديد حاجات العملاء وتوقعاتهم، وهذا يؤدي إلى تحديد مشكلات الجودة والإنتاج من قبل العاملين، وذلك بإطلاع العملاء، مما يعزز فهمهم وإدراكهم لجودة المنتجات (عبيدات، 2008، 256).

ويقول (القدمي، 2014، 33): بما أن العميل هو الطرف المستفيد من السلع والخدمات، يجب على المنظمة تحديد احتياجاته ورغباته الحالية والمستقبلية، والعمل على إشباعها، في الوقت والمكان المناسب، مما يقتضي توفير قنوات اتصال دائمة، وفعالة، بين المنظمة وعملائها، والقيام بدراسة دائمة ومستمرة لحاجات ورغبات العميل، هذا بالإضافة إلى تحليل المعلومات الواردة من العملاء، مما يؤدي إلى تحسين الجودة.

ويرى الباحث أنه يجب على المنظمة التركيز على عملية الإنتاج حسب الطلب وليس التخزين، بمعنى أن يتم البدء في الإنتاج فوراً بمجرد معرفة طلب العميل، وبعد الانتهاء من التصنيع يتم تسليمه مباشرة للعميل دون تخزين.

14. الإستقطاب

يعرفها (درة والصباع، 2008، 215) بأنه "مجموعة من الأنشطة الساعية لجذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة بهدف إشباع رغبات الطرفين". فيما يعرفها (رشيد، 2001، 467) "أنه ذلك النشاط الذي تقوم به الوحدة الإدارية المتخصصة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة بهدف البحث عن مجموعة كافية من الأفراد المحتملين للاء

الوظائف الشاغرة فيها واستمالتهم وجذبهم، لكي يكونوا قاعدة لانتقاء واختيار أنسبهم في الوقت المناسب، بما يحقق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها".
يعرف (سلطان، 1993، 117) الإستقطاب بأنه "عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية والمتوقعة، في المنظمة. أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون الوظائف". كما يشير الإستقطاب إلى "تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة" (ماهر، 1995، 141).

كما يمكن تعريف الإستقطاب " بأنه عملية إيجاد و توظيف أفضل الأفراد لتنفيذ مهام محددة تحتاجها المنظمة" (Mondy & Martocchio, 2005, 151).
وترى (عودة، 2008، 24) أن الإستقطاب وسيلة المنظمة لجذب المتقدمين المناسبين لاحتياجاتها في التوقيت المناسب، والإستقطاب يغذي عملية الاختيار التي تسعى لانتقاء أفضل الذين تم استقطابهم أي جذبهم للتقدم بطلبات التوظيف، كما يشير إلى أن الإستقطاب والاختيار عمليتان متكاملتان، وبقدر فاعلية الإستقطاب ونجاحه في جذب أنسب المتقدمين دون غيرهم، تسهل عملية الاختيار إذ يكون الانتقاء من بين عدد أقل ممن توافر لديهم أقرب الخصائص المطلوبة للوظائف المراد شغلها.
ويرى الباحث أن الإستقطاب هو "عملية البحث عن الموارد البشرية المؤهلة والكفاءة وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة وبما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين المراد استقطابهم".

وبالتالي، فإن عملية الإستقطاب تمثل علاقة تبادلية مشتركة ما بين كل من المنظمة، التي تسعى لتحقيق أهدافها من خلال استقطاب وتعيين أفضل العاملين، من جهة، وطالب الوظيفة أو الشخص المستقطب الذي يحتاج إلى ذلك العمل لإشباع حاجاته من جهة أخرى. وفي حالة التقاء وتناغم توقعات الفرد بما سيحصل عليه من المنظمة لإشباع حاجاته، وتوقعات المنظمة من الفرد لما يتم تقديمه من قبله لتحقيق أهداف المنظمة، يكون من السهل على المنظمة إتباع أسلوب الترغيب لجذب الأفراد المؤهلين، ومن ثم اختيارهم وتعيينهم، كما أن التوافق ما بين حاجات كل من الطرفين يعني اتساع المجال أمام المنظمة لاختيار الأفضل من مجموعة أكبر من الأفراد، وانتقاء الأفضل منهم لتحقيق من خلال ذلك ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات (عريقات وآخرون، 2010، 51).

15. أهمية الإستقطاب وأهدافه :

تُعرف المنظمات بمواصفات العاملين فيها، فالمنظمات المبدعة والناجحة هي التي تمتلك أفراداً مبدعين، وعليه فإن الإستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام جداً بالنسبة للمنظمات، لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها. كما أن استقطاب العناصر المناسبة، وبالعدد الكافي لشغل الوظيفة، له تأثير على إنتاجية المنظمة، بحيث كلما كانت هذه العناصر تتميز بالكفاءة العالية، والتأهيل المطلوب، كان مستوى الأداء جيداً، وبالتالي زيادة كمية وجودة الإنتاج وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، وتميزها بين مثيلاتها من المنظمات.

تكمن أهمية عملية الإستقطاب بأنها العملية التي تسبق عملية الاختيار والتعيين، فاستقطاب العناصر المناسبة بالصفات المطلوبة، والأعداد الكافية، لشغل الوظائف الشاغرة لها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر عملية الإستقطاب حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية، وعملية الاختيار لهذه الموارد البشرية، بحيث يتيح للمنظمة اختيار الملائمين للوظيفة فقط، والذين يتمتعون بالخبرة، والكفاءة لشغل الوظائف (الزرايبي، 2006، 25).

ويرى (المعشر والهيبي، 2004، 17) أن عملية الإستقطاب تهدف إلى التقليل من جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار، كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة، ومتميزة، وذات كفاءة وتأهيل مناسبين. كما تحقق عملية الإستقطاب المسؤولية الاجتماعية، والقانونية، والأخلاقية، لإدارة الموارد البشرية، عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظائف.

16. مصادر الإستقطاب :

أجمعت معظم أدبيات الموارد البشرية على أن المصادر الرئيسية التي يتم من خلالها ردف المنظمة بالعاملين يمكن أن يتم تصنيفها إلى نوعين هما :

المصادر الداخلية : ويقصد بها اعتماد المنظمة على العاملين الحاليين داخل المنظمة لملء الوظائف الشاغرة لديها، وتتمثل المصادر الداخلية للاستقطاب في عمليات الترقية، والنقل لموظف قديم في المنظمة إلى وظيفة جديدة، أو ترقية موظف حالي في مستوى إداري معين إلى مستوى إداري أعلى (عريقات وآخرون، 2010، 51)، فغالباً ما يكون لدى

المنظمة المعلومات الكافية عن العاملين لديها، ومن خلال المعلومات يمكن ان تتيح الفرصة لشغل المنصب وذلك وفقاً للمهارات المطلوبة، والمؤهلات التي تتطلبها الوظيفة الشاغرة، وتميز هذه المصادر بأنها تؤمن استقرار العاملين في المنظمة، وترفع الروح المعنوية لديهم، كما تساعد في تخفيض التكاليف المالية المترتبة على إجراءات جذب القوى العاملة من الخارج، كما تعمل على تشجيع المدراء والعاملين في المستويات الإدارية الدنيا للعمل بجد حتى يمكن ترقيتهم إلى مركز أعلى (شاويش، 2000، 159).

وعلى الرغم من من هذه الايجابيات فإن هناك بعض السلبيات التي تنجم من الإعتماد على هذا المصدر وتتمثل في تقليل الإبداع والابتكار في المنظمة، بالإضافة إلى عدم دخول قيادات وأفراد بمعارف ومعلومات جديدة يمكن أن تساهم في تطوير عمل المنظمة (الهييتي، 2000، 112).

المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تعتمد عليها المنظمة للحصول على الموارد البشرية اللازمة لها من خارجها، ويتم اللجوء إلى هذه المصادر عند عدم توافر من يشغل الوظيفة من داخل المنظمة، أو لتزويد المنظمة بمهارات وخبرات ومعارف جديدة، أو عند عدم توفر تخصصات معينة ومحددة من داخل المنظمة (ربايعة، 2003، 44). ومن أهم هذه المصادر، طلبات التوظيف، ووكالات التوظيف الخاصة، والإعلان، والمؤسسات التعليمية (الجامعات والمعاهد والمدارس)، والترشيحات من قبل عاملين في المنظمة، والانتقابات المهنية.

ويشير (شاويش، 2000، 161) إلى أن استخدام المصادر الخارجية في عملية استقطاب الموارد البشرية تتميز بالاستفادة من خبرات، ووجهات نظر، وأساليب عمل جديدة، بالإضافة إلى امكانية تغيير عادات قديمة في المنظمة من قبل العاملين الذين تم استقدامهم من الخارج، كما أن الحصول على الكفاءات والمؤهلات من المصادر الخارجية يقلل على المنظمة تكاليف التدريب والتأهيل للعاملين فيها.

وتتمثل سلبيات المصادر الخارجية في تحمل المنظمة لتكاليف إضافية، واحتمالية نقل عادات غير مناسبة إلى داخل المنظمة، أو إشاعة الطرق القديمة في أداء الأعمال، والتأثير السلبي في الروح المعنوية للعاملين الموجودين (الهييتي، 2000، 112)، ويضيف (شاويش، 2000، 161) أنه يمكن أن يؤدي الإستقطاب الخارجي إلى ضعف الروح المعنوية للأفراد العاملين في المنظمة، وفقدانهم حماسهم لعدم ترقيتهم إلى الوظائف العليا، وتفضيل آخرين عليهم من خارج المنظمة.

17. منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

- مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع العاملين في خطوط الإنتاج من المستويات الوسطى والدنيا في شركات صناعة الأدوية الأردنية وعددها (7) حيث بلغ عدد الموظفين فيها (710) موظفاً وموظفة.

لقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية وقد تبين أن العينة الممثلة للمجتمع هي (250) اعتماداً على (النجار، النجار، والزعبي، 2013، 109).

- عينة الدراسة :

لقد تم اعتماد عينة عشوائية طبقية من العاملين في خطوط الإنتاج في هذه الشركات، وقد بلغت عينة الدراسة (250) موظف وذلك استناداً إلى (النجار، النجار، والزعبي، 2013، 195)، وبلغ عدد الموظفين العاملين في خطوط الإنتاج في الشركات (710) موظف وموظفة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية منهم عددها (250) موظف وموظفة، وقد بلغ عدد الإستبانات المستردة الصالحة للتحليل الاحصائي (204) بنسبة استجابة بلغت (81.6%) والجدول رقم (1) يوضح يوضح ذلك:

جدول رقم (1) أسماء الشركات، عدد العاملين، وحجم العينة

التسلسل	اسم الشركة	عدد العاملين	عدد الإستبانات الموزعة
1	دار الدواء للصناعات الدوائية	107	38
2	الحكمة للأدوية	110	39
3	العربية لصناعة الأدوية	115	40
4	الأردنية لصناعة الأدوية	85	30
5	المتحدة لصناعة الأدوية	95	33
6	الرام للصناعات الدوائية	100	35
7	الدولية لصناعة الأدوية	98	35
المجموع		710	250

- وحدة التحليل :

هي عبارة عن جميع العاملين في خطوط الإنتاج في الشركات المساهمة العامة في مجال صناعة الأدوية الأردنية في القطاع الصناعي الأردني على اختلاف مستوياتهم الإدارية .

- ثبات أداة الدراسة :

يشير معامل الثبات إلى مدى جودة فقرات الاستبانة واتساقها الداخلي، ومدى ثباتها في قياس الأبعاد، ولقد تم التوصل إليه من خلال معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (2) .

الجدول رقم (2) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات التمكن الإداري

الرقم	البعد	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ الفا
1	كفاءة الموارد البشرية	11	0.898
2	المشاركة بالمعلومات	6	0.806
3	التوسع في تفويض السلطة	6	0.801
4	الحرية والإستقلالية	7	0.808
5	فرق العمل المدارة ذاتياً	8	0.847
6	الدعم الإداري	10	0.849
7	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية	48	0.955
8	الشراء في الوقت المحدد	7	0.830
9	الوقت في الإنتاج الآني	8	0.795
10	التحسين المستمر والتطوير	9	0.829
11	الإنتاج بحسب رغبات الزبون	5	0.772
12	الإنتاج الآني	29	0.924
13	الإستقطاب	8	0.858

يبين الجدول رقم (2) أن قيم كرونباخ الفا لجميع المتغيرات الفرعية للدراسة قد تراوحت بين (0.772 – 0.898) كما تبين أن كرونباخ الفا لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية (0.955)، والإنتاج الآني (0.924)، وللاستقطاب (0.858) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي لفقرات الاستبانة وذلك استناداً إلى (Sekaran & Bougie, 2012,) (184) حيث أنه يعتبر الحد الأدنى المقبول للموثوقية (0.70).

- الفرضية الرئيسية الأولى:

H_01 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (كفاءة الموارد البشرية، المشاركة بالمعلومات، التوسع في تفويض السلطة، الحرية والإستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، والدعم الإداري) على الإنتاج الآني في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

جدول (3) * نتائج اختبار أثر بعد (إستراتيجية تمكين الموارد البشرية) على الإنتاج

الآني.

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig t*	T	S.E	B	المتغير المستقل	Sig F*	Df	F	r ²	R
0.000	9.654	0.053	0.562	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية	0.000	1	93.208	0.316	0.562

تشير نتائج الجدول (3) أن قيمة ($r=0.562$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (إستراتيجية تمكين الموارد البشرية) و(الإنتاج الآني)، وتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2=0.316$)، وهذا يعني أن بعد (إستراتيجية تمكين الموارد البشرية)، قد فسّر ما مقداره (31.6%) من التباين في (الإنتاج الآني)، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (93.208) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$)، وهذا يؤكد معنوية الإنحدار عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وعند درجة حرية واحدة، كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($\beta=0.562$)، وأن قيمة ($t=9.654$) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$)، وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وبناءً عليه لا تقبل الفرضية العدمية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (كفاءة الموارد البشرية، المشاركة بالمعلومات، التوسع في تفويض السلطة، الحرية والإستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، والدعم الإداري) على الإنتاج الآني في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وتحديد أي من أبعاد إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كان له الأثر الأبرز في عمليات الإنتاج الآني، تم تطبيق اختبار تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression)، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (4) ملخص النموذج وتحليل التباين لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

تحليل التباين			ملخص النموذج		النموذج
Sig.F	F	Df	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	102.261	1	0.336	0.580	فرق العمل المدارة ذاتياً
0.000	59.981	2	0.374	0.611	فرق العمل المدارة ذاتياً والدعم الإداري
Sig.	T	β	Std. Error	B	النموذج
0.000	10.112	0.580	0.044	0.445	فرق العمل المدارة ذاتياً
0.000	4.933	0.388	0.060	0.297	فرق العمل المدارة ذاتياً
0.001	3.477	0.273	0.054	0.188	الدعم الإداري

يتبين من الجدول رقم (4) ملخص النموذج أن معامل الارتباط بين فرق العمل المدارة ذاتياً وعمليات الإنتاج الآني ($R=0.580$) وهو ارتباط موجب متوسط، كما يبين أن معامل الارتباط بين فرق العمل المدارة ذاتياً والدعم الإداري معاً وعمليات الإنتاج الآني قد بلغت (0.611) وهو ارتباط موجب متوسط.

كما يظهر في النموذج الأول من ملخص النموذج أن معامل التحديد ($R=0.336$)، وهذا يعني أن فرق فرق العمل المدارة ذاتياً قد فسرتنا ما نسبته (33.6%) من التباين في عمليات الإنتاج الآني وعند درجة حرية واحدة، وعند اضافة الدعم الإداري إلى فرق العمل المدارة ذاتياً أصبح معامل التحديد ($R=0.374$) وهذا يعني أنهما قد فسرتنا معاً ما نسبته (37.4%) من التباين في عمليات الإنتاج الآني وعند درجتى حرية، وهذا يعني بشكل عام أن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية استطاعت أن تفسر ما نسبته (37.4%) من التباين في عمليات الإنتاج الآني.

ويبين نموذج تحليل التباين في النموذج الأول أن قيمة ($F=102.261$) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$) وفي النموذج الثاني كانت قيمة ($F=59.981$) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$) وكلاهما أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية الانحدار. كما يتبين من جدول المعاملات سواء في النموذج الأول والنموذج الثاني أن جميع قيم بيتا و t هي عند مستويات ثقة أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية معاملات الانحدار، واستناداً إلى ما سبق من تحليل فإننا لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P<0.05$) لإستراتيجية

تمكين الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على الإنتاج الآني في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

- الفرضية الرئيسة الثانية:

H_02 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها على إستراتيجية الإستقطاب في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

ولإختبار الفرضية الرئيسة الثانية، تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (5) * نتائج إختبار أثر (إستراتيجية تمكين الموارد البشرية) على إستراتيجية

الإستقطاب.

جدول المعاملات Coeffecient				تحويل التباين ANOVA	ملخص النموذج Model Summery		التغير التابع		
Sig t*	T	S.E	B	التغير المستقل	Sig F*	Df	F	r ²	R
0.000	5.919	0.083	0.490	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية	0.000	1	35.030	0.148	0.384

تشير نتائج الجدول (5)، أن قيمة ($r=0.384$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة منخفضة بين بعد (إستراتيجية تمكين الموارد البشرية) و(إستراتيجية الإستقطاب). وتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2=0.148$)، وهذا يعني أن بعد (إستراتيجية تمكين الموارد البشرية)، قد فسّر ما مقداره (14.8%) من التباين في (إستراتيجية الإستقطاب)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (35.030) عند مستوى ثقة (Sig=0.000) وهذا يؤكد معنوية الإنحدار عند مستوى ($P \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة، كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.490$)، وبخطأ معياري (0.083)، وأن قيمة ($t= 5.919$) عند مستوى ثقة (Sig=0.000)، وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وبناءً عليه نرفض الفرضية العدمية الرئيسة الثانية، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)، لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها على إستراتيجية الإستقطاب في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

- الفرضية الرئيسية الثالثة :

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)، لإستراتيجية الإستقطاب على الإنتاج الآني في شركات صناعة الأدوية الأردنية. ولإختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (6) * نتائج إختبار أثر بعد (إستراتيجية الإستقطاب) على الإنتاج الآني.

جدول المعاملات Coeffecient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع	
Sig t*	T	S.E	B	التغير المستقل	Sig F*	Df	F	r ²		R
0.000	6.643	0.046	0.30	إستراتيجية الإستقطاب	0.000	1	44.12	0.17	0.423	الإنتاج الآني

تشير نتائج الجدول (6)، أن قيمة ($r=0.423$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة متوسطة بين بعد (إستراتيجية الإستقطاب) و(الإنتاج الآني)، وتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.179$)، وهذا يعني أن بعد (إستراتيجية الإستقطاب)، قد فسّر ما مقداره (17.9%) من التباين في (الإنتاج الآني)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (44.126) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$)، وهذا يؤكد معنوية الإنحدار عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وعند درجة حرية واحدة، كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.304$)، وبخطأ معياري (0.046)، وأن قيمة ($t=6.643$) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$)، وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وبناءً عليه نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لإستراتيجية الإستقطاب على الإنتاج الآني بأبعاده مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية " .

- الفرضية الرئيسية الرابعة :

H04: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)، لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعاده على الإنتاج الآني بأبعاده مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية بوجود إستراتيجية الإستقطاب متغيراً وسيطاً " .

ولإختبار هذه الفرضية والفرضيات المتفرعة عنها، تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis)، باستخدام برنامج (Amos) المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وذلك للتحقق من أثر أبعاد الإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بدلالة أبعادها مجتمعة، على الإنتاج الآني بدلالة أبعادها مجتمعة، بوجود إستراتيجية الإستقطاب كمتغير وسيط. وكانت النتائج كما يلي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما في الجدول رقم (7) أن قيمة χ^2 المحسوبة ($\chi^2=114.756$)، وهي ذات دلالة معنوية ($\text{Sig} = 0.000$)، وهي أقل من (0.05) . كما أظهرت النتائج أن مؤشر ملاءمة الجودة ($\text{GFI} = 0.896$)، يقترب إلى واحد صحيح، وهذا يدل على كفاية حسن ملاءمة الجودة في النموذج (Good-Enough Fit). كما ان مؤشر المواءمة المقارن ($\text{CFI} = 0.871$) يقترب أيضاً إلى العدد واحد صحيح، أضف إلى ذلك مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ ($\text{RMSEA} = 0.158$)، الذي يقترب إلى الصفر، مما يدعم حسن موافقة النموذج، وأن ما سبق يؤكد على ملاءمة النموذج لعمليات الانحدار. أما الأثر المباشر المعياري لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية على الإنتاج الآني فقد بلغ 0.518 ، ومستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في حين بلغ الأثر المباشر المعياري لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية على إستراتيجية الإستقطاب 0.408 ، كما بلغ الأثر المباشر المعياري لإستراتيجية الإستقطاب على الإنتاج الآني 0.212 ، عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$).

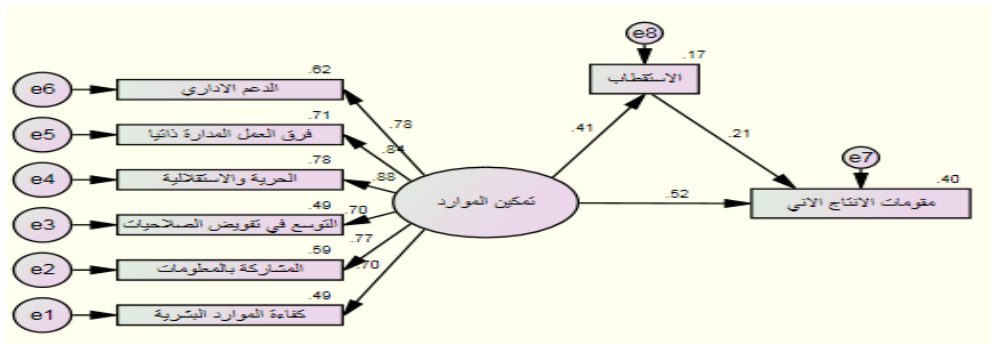
وقد بلغ التأثير غير المباشر المعياري لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية على الإنتاج الآني بوجود إستراتيجية الإستقطاب 0.086 ، وبناءً عليه فإن إستراتيجية الإستقطاب استطاعت تفسير ما نسبته 8.6% كتأثير غير مباشر لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية على الإنتاج الآني من خلال إستراتيجية الإستقطاب في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وعليه يمكن القول اننا تقبل الفرضية البديلة والتي تقر بوجود أثر غير مباشر لإستراتيجية تمكين الموارد على الإنتاج الآني بوجود إستراتيجية الإستقطاب في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وبناءً عليه، نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الرابعة، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها على الإنتاج الآني بأبعاده

مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية بوجود إستراتيجية الإستقطاب متغيراً وسيطاً.

جدول رقم (7): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة - بالإستناد لمخرجات تحليل المسار في برنامج AMOS.

الأثر الكلي	الأثر غير المباشر	الأثر المباشر المعياري			Sig	Chi2	RMSEA	CFI	GFI
		Sig	الأثر	المتغيرات					
0.605	0.086	***	0.518	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية ← الإنتاج الآني	0.0000	114.756	0.158	0.871	0.896
0.408	----	***	0.408	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية ← الإستقطاب					
0.212	----	***	0.212	الإستقطاب ← الإنتاج الآني					

***Significant at (P≤0.001)



ويبين الشكل رقم (2) نموذج تحليل المسار

18. النتائج:

أظهرت نتائج تحليل واختبار الفرضية الرئيسية الأولى أن العلاقة موجبة بين بعد (الإستراتيجية تمكين الموارد البشرية) و(الإنتاج الآني)، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (كفاءة الموارد البشرية، التوسع في تفويض السلطة، دعم الحرية والإستقلالية في العمل، فرق العمل المدارة ذاتياً، الدعم الإداري) على الإنتاج الآني في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية أن هناك علاقة موجبة منخفضة بين بعد (إستراتيجية تمكين الموارد البشرية) و(إستراتيجية الإستقطاب)، " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)، لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها على إستراتيجية الإستقطاب في شركات صناعة الأدوية الأردنية "

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة أن هناك علاقة موجبة بين بعد (إستراتيجية الإستقطاب) و(الإنتاج الآني)، " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لإستراتيجية الإستقطاب على الإنتاج الآني بأبعاده مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية "

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة أن قيمة Chi^2 المحسوبة ($Chi^2=114.756$)، وهي ذات دلالة معنوية ($Sig = 0.000$)، وهي أقل من (0.05)، " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها على الإنتاج الآني بأبعاده مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية بوجود إستراتيجية الإستقطاب متغيراً وسيطاً "

19. التوصيات:

- الاهتمام الشامل بمكانة القيم في حياة المنظمات أو حياة العاملين فيها. وبدورها في ضبط وتطوير سلوكيات العاملين ومكانتهم وقدراتهم العامة.

- وضع إستراتيجية شاملة لبناء التمكين الشامل بجميع أبعاده ومن أهم ما تجب مراعاته فيها:

- تحسين مستوى إدراك المدراء على اختلاف مستوياتهم الإدارية لأهمية تمكين الموارد البشرية باعطاء العاملين الصلاحيات وفرصة المشاركة والمبادرة، وتحمل المسؤولية بشكل أكبر، ومنحهم قدراً كافياً من الحرية والإستقلالية والثقة بأداء العمل بطريقتهم التي يرونها مناسبة وتحمل المسؤولية بشكل أكبر ودون تدخل مباشر من الإدارة الأمر الذي يعمل

- على كسر الجمود الإداري والتنظيمي، مما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين الموارد البشرية عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات.
- الأخذ بأراء العاملين في الشركة عند تطوير خدمات جديدة تتعلق بالمنتجات الطبية، من أجل معرفة ماهي الخدمات التي يحتاجونها وكيفية تقديمها. وإنشاء وحدة متخصصة للتعامل مع اقتراحات العاملين في خطوط الإنتاج على اختلاف مستوياتهم الإدارية فيما يخص المهام الموكلة اليهم والتي من شأنها تحسين المنتج والخدمة وحسب متطلبات السوق.
 - رفع مستوى الوعي بإستراتيجية تمكين الموارد البشرية، والتركيز على توافر عنصر الدعم الإداري والتوسع في تفويض السلطة بإعطاء العاملين الصلاحيات وفرصة المشاركة والمبادرة وتحمل المسؤولية بشكل أكبر، ومنحهم قدرأً كافياً من الحرية والإستقلالية والثقة بأداء العمل بطريقتهم التي يرونها مناسبة وتحمل المسؤولية بشكل أكبر لتحقيق أهداف الشركة.
 - تحسين القدرة على الإتصال وتبادل المعلومات والتفاعل ما بين العاملين في خطوط الإنتاج والادارة من خلال وسائل الإتصال المختلفة لتحقيق أهداف الشركات.
 - تسهيل إجراءات التمكين الإداري ما بين العاملين في خطوط الإنتاج والإدارة لتقديم ارائهم ومقترحاتهم من خلال المشاركة بالمعلومات وتقديم المقترحات عن طريق تفعيل دور فرق العمل لتحقيق أهداف الشركة.
 - زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات حيث إنها عامل مهم جداً اتفقت عليه جميع الدراسات التي تناولت التمكين، وإتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساعد في تقريب الإدارة من العاملين أكثر، وتشجيعهم ودعمهم، وبت روح الحماسة فيهم، سواء تم تطبيقه بتعزيز فكرة إبداء الرأي، أو من خلال الإستشارة، أو من خلال إتاحة الفرصة للعاملين بالإعتراض، أو من خلال قيام العامل بإتخاذ القرار بنفسه فيما يخص عمله الذي يقوم به، مما يزيد من الدافعية لدى العاملين ويزيد من المرونة للإستجابة للتغيرات المفاجئة.
 - على الرؤساء رفع ثقة الرؤوسين في قدراتهم ومهاراتهم إذ إنها أحد المقومات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين.
 - العمل على تعميق الوعي وزيادته لدى العاملين عن مفهوم نظام الإنتاج الآني، لما لهذا النظام من أثر فاعل على ربحية شركات صناعة الأدوية الأردنية من خلال تخفيض التكاليف الإنتاجية والتي يمكن تحقيقها بإتباع نظام الإنتاج الآني.

قائمة المراجع

المراجع العربية :

- إبراهيم، وديع محمد آدم، (2010). نظام الإنتاج في الوقت المحدد وأثره على قياس تكاليف الإنتاج في قطاع الطباعة: دراسة حالة شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم-السودان.
- أبازيد، رياض، (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، 24 (2) : .
- أبو العلا، محمد والطحان، زايد سالم. (1993). مدى فعالية نظام التوقيت المناسب (JIT) في مجالات تخفيض التكلفة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 17(4) : 1-46.
- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين (2000). لسان العرب، ط4، دار احياء التراث العربي، بيروت.
- أفندي، عطية حسين. (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر: دليل إرشادي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- بايكر، سحر يس محمد، (2016). نظام الإنتاج في الوقت المحدد ودوره في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة حالة مصنع نور الحديد للأعمدة الخرسانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم - السودان.
- برني، لطيفة. (2015). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- البلوي، محمد. (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- بوسالم، أبوبكر. (2015). دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية (المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

- بوسالم، أبوبكر، (2010). أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق-الأردن.
- بوكميش، علي محمد الشريف، (2011). إدارة الجودة الشاملة آيزو 9000، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.
- التلباني، نهاية وبدير، رامز والرقب، أحمد. (2013). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، نابلس- فلسطين، 27(4): 744-733.
- جاريسون، ري أتش و نورين، إيريك. (2000). المحاسبة الإدارية، ترجمة محمد عصام الدين و أحمد حجاج، الرياض: دار المريخ.
- جريرة، طلال سليمان (2013). نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) Just-In-Time ومتطلبات تطبيقه في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن: دراسة ميدانية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 40(1): 88 - 103.
- الجمال، رشيد ؛ ونورالدين، ناصر، (2005). إدارة التكلفة لأغراض القياس والتخطيط والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر.
- الجميل، مطر بن عبد المحسن، (2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- جواد، عباس حسين؛ و حسين عبدالسلام علي، (2007). أثر استراتيجيات التمكين في تنشيط رأس المال الفكري: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة جامعة أهل البيت، العراق، (5): 8-44.
- الحديدي، هشام عمر؛ و الجوعاني، سعد صالح، (2008). الاتجاه الحديث مقارنة بالاتجاه التقليدي في التلازم بين سمات نظام الإنتاج في الوقت المحدد وإدارة الجودة الشاملة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، 4 (12): 181-196.
- الحسني، كمال كاظم طاهر. (2015). التمكين النفسي ثروة لتعزيز السلوك الريادي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة المثنى، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثنى، (5): 171-188.
- حسين، زينب أحمد عزيز. (2004). تحقيق التكلفة من خلال التكامل بين مدخلي محاسبة تكاليف الأنشطة ومحاسبة نظرية القيود في ظل تقنيات الإنتاج الحديثة "دراسة نظرية

- وتطبيقية"، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 22(1): 97-120
- حسين، عبدالسلام علي؛ و جواد، عباس حسين، (2007). أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة جامعة اهل البيت، الكوفة- العراق، 1(5): .
- حمود، خضر و الخرشة، ياسين-(2007). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الخريشة، هبة نمر مصطفى. (2015). التمكين الإداري وأثره في تحقيق الإبداع التكنولوجي: سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير معدل (دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية العاملة في قطاع الصناعات الهندسية والإنشائية)، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- درة، عبد الباري؛ و الصباغ، زهير، (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ن.
- راضي، جواد محسن (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين : دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد "، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1): 62-84.
- الراوي، عادل صالح مهدي، (2010). نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) وأثره على التكاليف الإنتاجية في المنشآت الصناعية الأردنية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الانبار، 2 (3): 333-363.
- ربايعة، علي، (2003). إدارة الموارد البشرية : نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- رشيد، مازن فارس، (2001). إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض - السعودية.
- زاهر، تيسير، (2012). أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 28 (2): 255-282.
- الزرايبي، محمود أحمد، (2006). تقييم إجراءات وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.

- زهراوي، عفاف. (2009). نمذجة وتقييم أداء الطرق الإنتاجية الحديثة في المؤسسات الصناعية الجزائرية باستخدام شبكة بترى: دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- السالم، مؤيد، و الصالح، عادل، (2002). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان.
- سلطان، محمد سعيد، (1993). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت.
- السلمي، علي، (2001). خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- سمور، أحمد سليم، (2014). دور تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد (Just In Time) في تعزيز الأداء المالي للشركات الصناعية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة- فلسطين.
- السيد، اسماعيل و محمد، ماضي و حسان، محمد. (2006). إدارة الإمداد والتوزيع، الاسكندرية: دار الجامعة للنشر
- السيسي، نجوى أحمد. (2004). أثر تطبيق فلسفة الوقت المحدد على تدعيم القدرة التنافسية في الوحدات الاقتصادية في ظل بيئة التصنيع الحديثة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة القاهرة، كلية التجارة فرع بني سويف، (1): 56-73.
- شاويش، مصطفى نجيب، (2000). إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- شلاش، فارس جعباز و الحسنائي، جميل شعبة ذيبان. (2014). أثر نظام الإنتاج الرشيق في أداء العمليات: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية (معمل اسمنت الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(4): 71-92.
- الشيخ، عماد يوسف، (2000). أساليب واجراءات تخفيض التكاليف، المجلة الإدارية للعلوم التطبيقية/ العلوم الإنسانية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، 3 (3): .
- صالح ، أحمد علي؛ و المبيضين، محمد ديب، (2011). مستوى ممارسة التمكين في الشركات الصناعية الكبرى و علاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، جامعة بسكرة، العدد 9، تموز، ص ص 68-106.
- صباح، ناريمان إبراهيم، (2008). واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية في قطاع غزة: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.

- الطراونة، إخلاص إبراهيم و النهدي، سميرة محمد مبارك (2017). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مج (3)، ع (1)، ص ص 35-56.
- الطرلي، محمد مفتاح، (2014). مدى تأثير التغييرات في بيئة الأعمال الحديثة في أنظمة التكاليف الحالية، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، الجامعة الإسلامية، ع (3)، ص ص 251-285، زليتن - ليبيا.
- طعيمة، ثناء محمد، (2010). إدارة التكلفة في التقنيات الحديثة، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، مصر.
- عبابنة، جمانة أحمد (2013). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية: العقبات والحلول، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- عبد الباقي، صلاح الدين، (2004). السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة
- عبد الحسين، صفاء جواد، (2012). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، ع 32، ص ص 98-77.
- عبد الفتاح، إيمان صالح، (2007). الأساليب الإلكترونية في التخطيط والرقابة على المخزون، ملتقى الاتجاهات الحديثة في إدارة المخازن والمشتريات وورشة عمل الشراء الإلكتروني في الفترة من 2-6 ديسمبر، القاهرة - مصر.
- عبيدات، سليمان خالد، (2008). مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- العتيبي، سعد بن مرزوق، (2004). أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد ودور المدير العربي في الإبداع والتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 27-29 نوفمبر (تشرين ثان)، شرم الشيخ - مصر، ص ص 90-117.
- العتيبي، سعد بن مرزوق، (2005). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر- السعودية، 17-18 أبريل.
- العتيبي، مشاعل بنت ذياب، (2009). الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية 1-4/نوفمبر 2009.

- عدوان، منير زكريا أحمد، (2011). واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- عريقات، أحمد؛ و جرادات، ناصر؛ و العتيبي، محمود، (2010). دور تطبيق معايير الإستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية: حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، جامعة الزرقاء الخاصة، مج(10)، ع(2)، ص ص 48-63.
- عفانة، حسن مروان، (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين.
- علي، عالية جواد محمد؛ و احمد، سيف الدين عماد، (2013). اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، ع(36)، ص 159-186.
- علي، لامية دالي. (2015). مساهمة لتصميم نظام معلومات فعال لتسيير الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- عودة، دينا راسم محمود، (2008). تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- فخر، نواف و الدليمي، خليل. (2002). محاسبة التكاليف الصناعية، عمان: الدار العلمية للنشر والتوزيع و دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الفضل، مؤيد محمد و نور، عبدالناصر إبراهيم و الراوي، عبدالخالق. (2007). المحاسبة الإدارية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- فلاق، محمد؛ و بن نافلة، قدور، (2011). أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الإتصالات الأردنية (Orange). بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18-19 مايو 2011.

القدمي، حميد شوعي محسن، (2014). أثر تطبيق نظام الإنتاج اللحظي (JIT) في تعظيم ربحية الشركات المصنعة للأدوية: دراسة حالة على الشركة الـ من صناعة لصناعة وتجارة الأدوية (كدكو)، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية، صنعاء - اليمن.

القبوي، محمد قاسم أحمد، العنزي، عوض خلف، (2006). الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 22، ع 1، ص ص 281-310.

القهيوي، لث عبد الله سليمان، (2015). أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، جامعة الزرقاء الاهلية، مج (15)، ع (1)، ص ص 215-228.

الكبيسي، عامر. (2004). إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة.

الكساسبة، فراس عزت عقله، (2011). معوقات تطبيق نظام الإنتاج الآني في شركات الأدوية الأردنية المساهمة العامة: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن.

ماهر، أحمد، (1995). إدارة الموارد البشرية، ط ٢، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة. المبيضين، محمد ذيب؛ والطراونة، محمد أحمد، (2011). أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مج (38)، ع (2).

المعاني، أيمن عوده و أخو أشيدة، عبد الحكيم عقله (2009). التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، مج (5)، ع (2)، ص ص 234-259.

المعجم الوسيط (2011)، مجمع اللغة العربية، الإدارة العامة للمعجمات وحياء التراث، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة.

معراج، قدري أحمد، (2015). أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر.

- المعشر، زياد يوسف؛ الهيتي، صلاح الدين حسين، (2004). تأثير الإستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا: دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية. مجلة جامعة دمشق، مج(20)، ع(1)، ص 1-48.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2007). معجم المصطلحات الإدارية، إعداد فريق من الخبراء، ط2، القاهرة.
- ملحم، يحيى سليم، (2006). متطلبات تمكين العاملين: شركات الاتصال (الخلوي) الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مج (2)، ع(4) .
- ملحم، يحيى سليم، (2009). التمكين كفهوم إداري معاصر، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية .
- نجم، نجم عبود، (1995). نظام الإنتاج الوقت المحدد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- نجم، نجم عبود. (2001). إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، ج2، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- نجم، نجم عبود. (2007). مدخل إلى إدارة العمليات، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- نحيت، أيوب بن حجاب (2008). تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية على الضباط العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2000). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- اليعقوب، تمارا عادل، (2004). ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد-الأردن.
- اليعقوب، سناء نايف، (2009). أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) على تعظيم ربحية الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان - الأردن.
- الوادي، محمود حسين (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

المراجع الأجنبية :

- Amini, Amir & Ardabili, Farzad Sattari. (2014).The Study Models of Learning Organization Building, International Journal of Learning and Intellectual Capital, 11(4): 320 - 333, Available: <https://www.researchgate.net/publication/267865247>
- Antić, Ljilja & Novičević, Bojana, 2012. Just in Time and Total Quality Management for Need of Achieving Competitive Advantage of Companies, Economics and Organization, Vol. 9, No 2,Pp 193 - 204, July.
- Beshkoo, M. & Dehghan,M. & Garousi,H., (2013). The Effect of Just-in - Time Implication on Firm Financial and Operating Performance: Evidence from Iran, J. Basic. Appl. Sci. Res., 3(8)542-549.
- Beyerlien, M. M., & Harris, C. L. (2003). Guiding the journey to collaborative work systems: A strategic design workshop. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer
- Blanchard, Ken,& Carlos, john P. & Randolph , Alan , (1999). Empowerment Tekes More Than a Minute, Berrett-Koehler Publisher, San Francisco, USA.
- Chan, Y. (2003). "Anomological Network Approach to The Study of Antecedents Moderator and Outcomes of Psychological Empowerment. Unpublished PhD. Dissertation. University of Memphis, Memphis, Tennessee, USA.
- Conger, J.A. and Kanungo, R.N., (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, July/August, Vol. 13,No. 3, 471-482.
- Daft ,Richard L. (2004). Organizational theory and Design, 8th Ed. Thomson South Western college publishing, New York,, USA.
- Duvall, Cheryl King,(1999). Developing individual freedom to act: Empowerment in the knowledge organization, Participation and Empowerment: An International Journal, Vol. 7 Iss: 8, Pp.204 – 212.
- Eccles, Tony, (1993). The Deceptive Allure of empowerment, Long range planning , Vol.(26), NO.(6), Pp 23-41.
- Edwards, Jennifer L., & Green, Kathy E., & Lyons, Cherie A.(2012). Personal Empowerment Efficiency And Environmental Characteristics MA student of Business management. Science and Research Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran.

- Egbelu, p . J and wang, H.P., (1989). Scheduling for Just – in Time Manufacturing, Engineering Costs and Production Economics, VoL. 16, Iss.2, Pp117-124, April.
- Emerson, A. (2008). "Why Employee Empowerment Should Be More than Just a Buzz Word at Your CU". Credit Union Journal. 12 (11). 75-89.
- Farnz, C. (2004). "Cross-Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational. Unpublished PhD. Dissertation". Wayne State University, Detroit, Michigan, USA.
- Gujarati, Damodar N. (2004). Basic econometrics, 4th ed, New York: the McGraw-Hill Companies.
- Handy, Femida & Cannan, Ram A. (2007). The Role of Social Auxxiety in Volunteering : shyness and perceived social self-efficacy in college students. Unpublished doctoral dissertation, University of Arkansas.
- Ho, Li-Hsing & Kao, Wei-Feng,(2013), Applying Just In Time Supply Chin Model With Inventory And waste Reduction Consideration, American Journal of Applied Sciences, No.10, Pp: 751-759, July.
- Hornby, A. S, (2005). Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English CD-ROM, Editor Turnbull, Joanna & Lea, Diana & Parkinson, Dilys & Phillips, Patrick ,7th . Oxford University Press
- Kootanaee,A.J., Babu, K.N., and Talari, H.F.,(2013), Just-in -Time Manufacturing System: From Introduction to Implement, International Journal of Economics, Business and Finance ,Vol. 1, No. 2, March, Pp7 -25.
- Ivancevich, John M.; Lorenzi, Peter; Skinner, Steven J.; & Crosby, Philip.(1997). Management : Quality and Competitiveness, 2nd ed., McGraw-Hill Irwin.
- Ismail, Azman, Farida & Abd Halim & Abdullah, Dayang Nailul Munna Abang & Shminan, Ahmad Sofian & Muda, Agatha Lamentan Anak & Samsudin, Shairazi .(2009). The Medating Effect Of Empoweroement In The Relationship Between Transformation Leadership and Service Quality, International Journal of Business and Management, University Malaysia, Sarawak, Malaysia, Vol. 4, No. 4 (4) 3- 12.
- Manuela Pardo del Val, & Bruce Lloyd, (2003). Measuring empowerment, Leadership & Organization Development Journal, 24(2) : 102 -108.

- Al-Matarneh, Ghassan Falah, (2012). Requirements and Obstacles of Using Just in Time (JIT) System: Evidence from Jordan, *International Management Review*, Vol. 8, No. 1, Pp 55-64, January
- Merriam-Websters collegiate dictionary. (1989), 10 th ed, Springfield, MA: Merriam- Webster.
- Mondy, R. Wayne & Noe, Robert M & Gowan, Mary. (2005). *Human Resource Management*, 9th Ed, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey.
- Mondy, R. Wayne & Martocchio, Joseph J., (2005). *Human Resource Management*, 9th Ed, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey.
- Murrell, K.L. & Meredith, M., 2000, *Empowering Employee*, New York: McGraw-Hill.
- Qureshi, Muhammad Imran & Iftikhar, Mehwish & Bhatti, Mansoor Nazir & Shams, Tauqeer & Zaman, Khalid, (2013), *Critical Elements in Implementations of Just-in-Time Management : Empirical Study of Cement Industry in Pakistan*, *A SpringerOpen Journal*, VOL.2, No.645, December, available to: <http://www.springerplus.com/content/2/1/645>.
- Sekaran, Uma & Bogie, rojer. (2010). *Research Methods for Business: Aakill Building Approach*, 5th ed, New York: John Wiley & Sons Inc.
- Shackleton, V.J. (1995). *Business Leadership*. London ; NewYork : Routledge.
- Al-shbiel, Seif Obeid, & Al-waqleh, Qasim Ahmed, (2012). *JIT Production System and Its Effect On Achieving Competitive Advantage For Public Shareholding Industrial Companies in Jordan*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* .Vol 4, No6, Pp 883- 892, October.
- Singh , S., Garg,D.,(2011). *JIT System: Concepts, Benefits and Motivation in Indian Industries*, *IJMBS*, Vol. 1, Issue 1, March : 26-30
- Thomas, Kenneth W. & Velthose, Betty A. (1990). *Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation*, *Calhoun:Institutional Archive of the Naval Postgraduate School*, *Academy of Management Review*, 15 (4): 666-681.
- Willis, A. K, (1999). *Breaking through the barriers to empowerment*, *Hospitality Material Management Quarterly*, Vol.29, No. 4, Pp 69-80.