

أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية

أ.د. عبد اللطيف مصلح محمد عايض¹
د. نجيب محمد يحيى البشاري² (*)

© 2020 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2020 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ أستاذ إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن
² أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن
* عنوان المراسلة: n.beshari@gmail.com

أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة – دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، إضافة إلى معرفة مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة وممارسة التمكين الإداري بالشركات محل الدراسة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتطوير استبانة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة الذي بلغ (1116) فرداً، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية التناسبية، حيث بلغ عددها (280) فرداً، وقد كانت الاستبانات الصالحة للتحليل 245 استبانة، وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود اهتمام عال بممارسة التمكين الإداري وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إضافة إلى وجود أثر للتمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكافة أبعادها في الشركات محل الدراسة، وقد كان أكثر أبعاد التمكين الإداري أثراً في تحقيق الميزة التنافسية بعد المشاركة بالمعلومات، وأقلها أثراً بعد التأثير. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: تعزيز ممارسة التمكين الإداري، لما له من أثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية، الميزة التنافسية المستدامة.

The Impact of Administrative Empowerment on the Achievement of Sustainable Competitive Advantage: A Field Study at Pharmaceutical Manufacturers in Yemen

Abstract:

This study aimed at measuring the impact of administrative empowerment on achieving sustainable competitive advantage at Yemeni pharmaceutical manufacturers. It also aimed to identify the extent to which sustainable competitive advantage is achieved and the level of administrative empowerment practice in these companies. To achieve the objectives of the study, the analytical descriptive method was adopted and a questionnaire was developed to collect data from the total population of (1116) individuals at the Yemeni pharmaceutical manufacturing companies. The sample (280) was selected by means of the stratified proportional random sampling method and 245 questionnaires were valid for analysis. Data were processed and analyzed using SPSS. Findings of the study revealed that the targeted companies have shown paramount interest towards administrative empowerment practices and the achievement of sustainable competitive advantage. Findings also showed that administrative empowerment had an impact on achieving sustainable competitive advantage in the companies, and that the dimension of sharing information had the highest impact on the achievement of sustainable competitive advantage while the dimension of influence had the lowest impact. The study recommends the reinforcement of enhancing the practice of administrative empowerment in the companies targeted in this study.

Keywords: administrative empowerment, pharmaceutical manufacturers in Yemen, sustainable competitive advantage.

المقدمة:

أدت التطورات المختلفة التي يشهدها العالم اليوم، والتحولت المتسارعة في البيئة الاقتصادية المحلية والإقليمية والدولية إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات على كافة المستويات، الأمر الذي فرض على المنظمات ضرورة السعي نحو تحقيق مزايا تنافسية مستدامة؛ من أجل ضمان البقاء والاستمرار والتطور.

ولذلك فإن السعي نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها: (التكلفة - الجودة - المرونة - الإبداع)، لم يعد خياراً للمنظمات، بل أصبح ضرورة لا يمكن التغاضي عنها؛ وذلك لضمان نيل المنظمة موقعا تنافسياً مناسباً في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاعات التي تنشط فيها، من خلال تحقيق المزايا التنافسية والمحافظة عليها أطول فترة ممكنة، عبر اتباع مداخل مختلفة، منها: التركيز على المعرفة، وعلى الأصول غير الملموسة في توليد القيمة.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن:

استثمارات المنظمات في تبني الاتجاهات والمداخل الإدارية المعاصرة هي استثمارات ناجحة، وهي تقع ضمن استثمارات المستقبل الكفؤة والفاعلة والقادرة على توفير أسباب النجاح لهذه المنظمات، فهذه الاستثمارات هي مفايح المستقبل لتحقيق المزايا التنافسية، وتحقيق التوافق في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية والعالمية (لوييزة، 2016، 19).

ومن أهم الاتجاهات الحديثة التي شهدتها السنوات القليلة الماضية للإدارة:

ظهور فلسفة إدارية ترى في العاملين عقولاً مفكرة وليس مجرد أفراد، حيث تعدُّ العنصر البشري أحد أهم مداخل التغيير في الدول المتقدمة وأحد أهم موارد منظمات الأعمال، إن لم يكن أهمها على الإطلاق، فهو يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها الاستراتيجي وتنفيذ مختلف أهدافها، ومن هنا فقد تعالت الدعوات التي تنادي بضرورة تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية، وتفويض السلطة للعنصر البشري مع تبني روح المشاركة في صنع القرارات والشعور بالمسؤولية وصولاً إلى تحقيق ما يعرف بالثقة الإدارية، مما يعطي للعاملين سلطات أوسع في الرقابة واتخاذ القرارات بما يمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية أكبر دون تدخل مباشر من الإدارة (بو سالم، 2013، 12).

وهذا التوجه الجديد أطلق عليه التمكين الإداري بمكوناته المختلفة، والمتمثلة في (المشاركة بالمعلومات - الحرية والاستقلال - التحفيز - التأثير).

وينظر إلى التمكين على أنه "أسلوب إداري متطور، يتجاوز حدود تفويض الصلاحيات بل يمنح العاملين صلاحيات ومسؤوليات واسعة لمواجهة المشكلات المتعددة والطارئة واستغلال الفرص وتلافي المخاطر والتهديدات" (النمر، خاشعجي، محمود، وحمزوي، 2011، 543). حيث تؤدي سياسة تمكين العاملين دوراً فاعلاً في ربط المصالح الفردية بمصالح الشركة، وذلك من خلال المساهمة في رفع إنتاجية العاملين وتخفيض معدل دوران العمل، بما يكفل تحقيق مكانة سوقية متميزة. وبناء عليه فإن "سياسة التمكين تفيد في إشباع حاجات الفرد المعنوية كتحقيق الانتماء وإثبات الذات، وإحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، وتنمية الشعور بالمسؤولية" (نوالدين، 2015، 16).

وفي إطار كل ما سبق، فإن الهدف الأساس لهذه الدراسة يصب في اتجاه معرفة أثر ممارسة التمكين الإداري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في شركات الأدوية اليمنية باعتباره أداة لتنمية وتطوير وتجديد وابتكار لمنتجات وأفكار جديدة في ظل التحديات المحيطة بها على المدى البعيد.

الميزة التنافسية المستدامة:

مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

ظهر مفهوم الميزة التنافسية في الثمانينيات ونُشرَ بصفحة خاصة بعد كتابات Porter حول استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية، حيث يرى Porter أن "امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفاً استراتيجياً

تسعى المنظمات الاقتصادية لتحقيقه في ظلّ التحديات التنافسية الشديدة" (لطيفة، 2007، 99)، وقد أشار العديد من علماء الإدارة إلى أن مصطلح الميزة التنافسية المستدامة هو "توصيف للأداء المتفوق المعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى ذات الصناعة" (البكري وحمدان، 2013، 5). وقد عرفها طالب والبناء (2012، 7) بأنها: "ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية تصل إلى درجة عالية من المهارات، وتصبح كفاءات أساسية ومتميزة لا تستطيع المنظمة الاستمرار من دون امتلاكها".

ويمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها عبارة عن خاصية أو مجموعة من الخصائص تتمثل في (التكلفة، الجودة، المرونة، والإبداع) تنفرد بها منظمة ما عن غيرها، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً، وتمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه من منتجات لزبائنهن.

وتتبع أهمية الميزة التنافسية المستدامة من كثرة التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر، وبالرجوع إلى أدبيات الإدارة ومنها دراسة العبادي والعتبي (2014)، وطالب والبناء (2012)، Tampoe و Macmillan (2000)، يتضح أن أهمية الميزة التنافسية المستدامة تتمثل في الآتي:

1. تُعد معياراً للمنظمات الناجحة لتمييزها بتوفير وتوليد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها.
2. تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال الحصول على حصة سوقية كبيرة.
3. الاحتفاظ بالعملاء وكسب ولائهم الدائم، مما يشكل عامل جذب في الحصول على زبائن آخرين.
4. تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً، وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية وأرباح كبيرة.

أبعاد الميزة التنافسية المستدامة :

لقد تم تحديد أربعة أبعاد للميزة التنافسية المستدامة، وهي: التكلفة، الجودة، المرونة، والإبداع، وذلك استناداً إلى العديد من النماذج، مثل نموذج Porter وسلسلة القيمة، وكذلك في ضوء مجموعة من الدراسات السابقة مثل دراسة لويوزة (2016) وفلات (2014)، وفيما يأتي شرح مختصر لهذه الأبعاد.

أولاً: التكلفة :

يقصد بالتكلفة "قدرة المنظمة على توفير سلع أو خدمات بتكلفة أقل من منافسيها من أجل الحصول على حصة سوقية أكبر" (شيما، 2013، 8)، ويشيرنوالدين (2015) إلى أن أي منظمة يجب عليها أن تركز على بُعد التكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من المنظمات المنافسة لها، ويرى Aquilanoeta أن "المنظمات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها، هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها" (خيرة، 2011، 45).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس التكلفة من خلال المؤشرات الآتية :

- إنتاج منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.
- المقدرة على استغلال الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة عالية.
- اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد لمهامهم ووظائفهم والحفاظ عليهم.
- التحسين المستمر في إيجاد طرق وأساليب ابتكارية تضمن لها تخفيض التكلفة.
- الاهتمام بالبحث والتطوير في تحديث العمليات الإنتاجية.

ثانياً: الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المنظمات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم؛ إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، وهذا ما أوجب على المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، وتعد الجودة مطلباً لجميع المنظمات، سواء الصناعية منها أو الخدمية، وسواء العامة أو الخاصة، فهي تشكل عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات؛ لما لها من دور في استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق (درويش، 2007). ويؤكد Shostack (1977) بأن "الجودة المتميزة تعد من المزايا التنافسية المستدامة المهمة التي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات متميزة تتلاءم مع احتياجات الزبائن". في حين يرى عايض (2018، 34) أنها "مستوى التفوق لمنتج يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها التي تلبي حاجات ورغبات العملاء أو تتجاوزها، وبدون حدوث أي ضرر للمجتمع".

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس الجودة من خلال المؤشرات الآتية:

- وجود نظام متكامل لضمان الجودة.
- تميز منتجات الشركة بجودة عالية تلبي احتياجات الزبائن.
- تنوع منتجات الشركة بحسب احتياجات السوق.
- مطابقة المنتجات للمواصفات ومعايير الجودة العالمية.
- استخدام أساليب وطرائق متنوعة لتحسين الجودة.
- مدى وفاء الشركة بالتزاماتها المختلفة في مواعيدها المحددة.

ثالثاً: المرونة:

يقصد بالمرونة "الاهتمام بالعملاء والاستجابة السريعة لحاجاتهم، وإشراكهم في القرارات لأجل إضافة القيمة لهم بشكل دائم ومستمر، فهي تسمح للمنظمة بإنتاج منتجات متنوعة وكثيرة، من خلال تعديلها وتجديدها بسرعة، والتكيف مع تغيرات حجم الطلب دون الاعتماد على المخزون ودون حدوث تأخر" (بو سالم، 2013، 72)، ويشير Denton (1994)، إلى أن عامل المرونة يضيف بعداً قوياً إلى الاستراتيجية التنافسية للمنظمة فضلاً عن بعدي التكلفة والجودة، وأن المنظمة قد تصل إلى تقارب في مستوى هذين البعدين، ولكن سرعة الاستجابة لرغبات الزبائن يعد معياراً مهماً لنجاح المنظمة في صناعة اليوم. ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس المرونة من خلال المؤشرات الآتية:

- وجود آليات تضمن الاستجابة السريعة لرغبات واحتياجات الزبائن والسوق.
- المرونة العالية في التحكم في حجم إنتاج المنتجات بما يتناسب مع التغيير في الطلب عليها من السوق.
- وجود استراتيجيات كفيّة بتطوير كفاءة العمليات.
- توفر عاملين ذوي كفاءة ومهارات متعددة.
- وجود خطط وسياسات مرنة لتحقيق أهداف الشركة.

رابعاً: الإبداع:

الإبداع هو ذلك:

المزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نواتج أصلية وجديدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة، أو خبرات المنظمة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النواتج من مستوى الاختراعات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية (غافان، 2003، 9).

كما يعرف بأنه "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع المكونات المنتوج أو كيفية تصميمه" (بن عنتر، 2008، 148). ويشير عبد الغفور (2015، 31) إلى أن الإبداع "يعني كل تقدم يطرأ على منتجات المنظمة وهياكلها وأساليب إدارتها واستراتيجياتها، ويتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، ويعدّ التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية المستدامة الذي يسمح للمنظمة الاستمرار في تميزها. ويرى أيضاً أن الإبداع هو نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق".

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس الإبداع من خلال المؤشرات الآتية:

- توليد أفكار جديدة تعزز مكانة الشركة في السوق.
- تبني الأفكار والابتكارات التي يقدمها العاملون.
- تقديم منتجات تتميز بالإبداع والابتكار والتجديد.
- إنتاج منتجات تتمتع بموثوقية أكثر من منتجات المنافسين.
- تبني منهجية تتضمن سياسة التجديد والإبداع في العمليات والمنتجات.

التمكين الإداري:

لقد أثار مفهوم التمكين الإداري اهتماماً كبيراً لدى العديد من ممارسي الإدارة ومنظريها ومفكريها، من خلال ما جاء في بحوثهم ودراساتهم وكتابتاتهم؛ وذلك لارتباط هذا المفهوم بنجاح المنظمات التي تتبنى تطبيقه لأنه يشجع على روح المبادرة والابتكار، وزرع الثقة وإزالة الحدود الداخلية والخارجية ما بين الإدارة والعاملين، فضلاً عن زيادة معارف ومهارات وقدرات العاملين وتحفيزهم على صنع واتخاذ القرار.

ويعرف التمكين الإداري بأنه عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، بهدف تحرير الطاقات الكامنة لديهم، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد (Brown & Harvey, 2006, 241)، وعرف الكيبسي (2004، 136) التمكين الإداري بأنه: "عبارة عن زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادرة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم"، وعرفه Daft (2001، 501) بأنه منح الأفراد والعاملين ما يكفي من السلطة والقوة لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها.

ومما سبق يمكن تعريف التمكين الإداري بأنه عبارة عن عملية تتمحور حول الاهتمام بالعاملين من خلال منحهم حق المشاركة الفعلية في المعلومات واتخاذ القرارات والتأثير والحرية والاستقلال في تنفيذ المهام الموكلة إليهم وتشجيعهم وتحفيزهم لتحقيق أقصى الطاقات الكامنة لديهم، وجعلهم أكثر مقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

ويمكن النظر إلى التمكين الإداري على أنه متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، كما يمكن النظر إليه كأحد المتغيرات التنظيمية، ذات التأثير المحتمل في كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، فضلاً عن أداء المنظمات.

وتكمن أهمية التمكين الإداري في الآتي:

- توفير فرص أكثر لنمو المنظمة والتطوير التنظيمي.
- أنه عبارة عن استراتيجية جديدة تنطوي على تطوير وتحسين المهارات والقدرات البشرية والرفع من مستوى أدائها.
- أداة فاعلة لاكتشاف وتنمية واستثمار طاقات وقدرات العاملين داخل المنظمة واستغلالها بشكل كامل.
- يساهم في رفع الروح المعنوية، وزيادة الولاء للمنظمة، والإبداع والتميز لدى العاملين.
- تطوير فرق العمل وزيادة قدرتها على المبادرة والإبداع.

- يكسب المنظمة المرونة العالية التي تؤدي بدورها إلى زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة للبيئة.

أبعاد التمكين الإداري:

لقد تم تحديد أربعة أبعاد للتمكين الإداري وهي: المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلال، والتحفيز، والتأثير، وذلك استناداً إلى العديد من النماذج، مثل نموذج Velthouse و Thomas (1990) و Marquardt (2002)، وكذلك في ضوء مجموعة من الدراسات السابقة مثل دراسة بدير، فارس، وعفانة (2015) و بوسالم (2015)، وفيما يأتي شرح مختصر لهذه الأبعاد:

أولاً: المشاركة بالمعلومات:

تعتبر المعلومات عنصراً مهماً في التنظيمات، حيث إن ثقة الأفراد وإخلاصهم وانفتاحهم على الإدارة تتركز على المشاركة بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة التي لا يعرفها من هم خارج المنظمة" (النوفل، 2010، 18). وقد أشار Lashley (2000) إلى أن المعلومات تؤدي دوراً مركزياً في تمكين الأفراد، أي أنها العنصر الرئيس في استراتيجية التمكين، وقد يكون السبب في ذلك ما أشار إليه Collins (2000) وهو جعل العاملين أكثر فهماً لأسباب القرارات المتخذة؛ لكي يكونوا أكثر التزاماً بإجراءات المنظمة.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس توفر المشاركة بالمعلومات من خلال المؤشرات الآتية:

- وجود قاعدة معلومات في الشركة متاحة للعاملين.
- سهولة الحصول على المعلومات التي يحتاجها العاملون في الوقت المناسب.
- دقة ووضوح المعلومات الممنوحة للعاملين.
- الأخذ بآراء ومقترحات العاملين عند اتخاذ قرارات العمل.
- وضوح وفاعلية الاتصالات بين جماعات العمل والوحدات الإدارية المختلفة.

ثانياً: الحرية والاستقلال:

إن حرية التصرف "تعد عاملاً مهماً في تمكين العاملين، إن لم يكن العامل الأكثر أهمية، لأنها تمنح الأفراد سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها" (الملوك، 2002، 68). أما الاستقلالية فيقصد بها "إلغاء أدوار المشرفين في خطوط العمليات؛ أي منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة هيكلة العمل وإعادة توزيعها فيما بينهم، وتحديد مسار تدفق المنتج أو استحداث مجاميع عمل شبه مستقلة تعرف بفرق العمل. وهذه الآليات الواقعة ضمن الاستقلالية تختلف عن التناوب الوظيفي أو الإغناء الوظيفي؛ لأن الاستقلالية في التمكين تعني أن الأفراد هم الذين يقررون تفاصيل عمليات الإنتاج وتحديد معايير مجموعة العمل على نحو أوسع مما يجري في طرق إعادة هيكلة الوظيفة؛ ذلك أن الأفراد المتمكنين يتمتعون باستقلالية تقسيم المهام، ووضع أهداف التحسين، وربما تمنح فرق العمل مسؤولية التعيين والتدريب" (الملوك، 2002، 68).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس ممارسة الحرية والاستقلال من خلال المؤشرات الآتية:

- وجود فرص للعاملين لاختيار أسلوب العمل الخاص بوظائفهم.
- وجود حرية كافية لاتخاذ القرارات التي تضمن جودة العمل.
- وجود حرية كافية للتعامل مع مشكلات العمل.
- وجود صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.
- وضوح تام لدى العاملين عن حدود التصرف والحرية التي يمتلكونها لاتخاذ القرارات المختلفة.

ثالثاً: التحفيز:

"الحوافز هي عبارة عن مجموعة من العوامل والأساليب (مكافأة، ترقية...) التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كما ونوعاً" (العريقي، 2012، 169).

ويشير ملحم (2006، 95) إلى أن التمكين "يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيداً من الأعباء ولاسيما تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني"، وعلى الرغم من أن هذه الأمور قد تكون يحد ذاتها حوافز تسهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى لحمايتهم المهنية، فإن التمكين كما يؤكد الكثير من العلماء ليس بمنحة مجانية، فكما أن فيه مشاركة في المنافع فضيه أيضاً مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل المسؤولية بشكل يساوي التمكين الممنوح للموظف، وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز يجب أن تكون مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكن من العاملين.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس ممارسة الحوافز من خلال المؤشرات الآتية:

- توفر بيئة عمل تشجع على زيادة معارف ومهارات العاملين.
- الرواتب والمكافآت تتناسب مع الجهود المبذولة.
- تقديم دورات تدريبية مناسبة للعاملين.
- وجود تقدير من الشركة لجهود العاملين.
- توفر نظام ترقية يتسم بالعدالة.

رابعاً: التأثير:

التأثير هو عبارة عن "اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة لاسيما تلك المتعلقة بعمله" (ملحم، 2006، 31). ويشير اندراوس ومعاينة (2000، 132) إلى أن "التأثير يعكس اعتقاد الأفراد بأنهم يستطيعون التأثير على النظام الذي يعملون في إطاره، وهو إدراك الدرجة التي يمكن من خلالها للفرد أن يؤثر في النتائج الاستراتيجية، والإدارية أو المتعلقة بالعمليات في العمل". ولا يأتي هذا الإدراك والشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثيره في شؤون مهمة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛ الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد التابعة من الوظيفة ذاتها. وإن إحساس الفرد بانعدام تأثيره على العمل الذي يقوم به سوف ينعكس على انخفاض الروح المعنوية لديه؛ الأمر الذي سيترتب عليه شعور الفرد بالاغتراب التنظيمي، وبالتالي انخفاض إنتاجيته.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس التأثير من خلال المؤشرات الآتية:

- وضوح رؤية ورسالة وأهداف الشركة.
- أهمية العمل الذي يقوم به العاملون في الشركة.
- أهمية نتائج عملهم في تعزيز ونجاح وظائف الآخرين في الشركة.
- إسهام العاملين في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير الشركة.
- توفر القدرات والمهارات لدى العاملين التي تؤهلهم للقيام بمهام نوعية.

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة واحدة من المرتكزات الرئيسية التي يُستند عليها في تحديد مشكلة الدراسة وتحديد متغيراتها وبناء نموذجها المعرفي، وصياغة فرضياتها، وتحديد المنهج المناسب، واختيار الأداة المناسبة والعينة المناسبة، وكذلك تفسير النتائج. وفيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية:

دراسة مولودي (2019): هدفت الدراسة إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمصنع الأسمنت سيدي موسى، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين سياسة تمكين العاملين بأبعادها المختلفة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة

دراسة الشمري (2018): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمجالات التمكين الإداري في القدرات التنافسية لجامعة الكويت.

دراسة الجعبري (2018): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جول، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة موجبة وذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في الشركة محل الدراسة.

دراسة محمد (2017): هدفت إلى التعرف على أثر خصائص نظم المعلومات الإدارية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها المتمثلة في: (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والإبداع): من وجهة نظر العاملين في قطاع البنوك بولاية الخرطوم، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين خصائص نظم المعلومات الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك محل الدراسة.

دراسة Vasconcelos و Severo، Guimarães (2017): هدفت إلى تحديد العلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة والأداء التنظيمي، فضلاً عن قياس علاقة الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية بوصفهما سمة للميزة التنافسية المستدامة في (1496) شركة من مختلف قطاعات الشركات والنشاطات في البرازيل، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن بناء الميزة التنافسية المستدامة يشكل سابقة مهمة للأداء التنظيمي.

دراسة حنظلة (2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تمكين الموارد البشرية بأبعاده المتمثلة في (الثقافة التنظيمية، الثقة التنظيمية، فاعلية الاتصال، واتخاذ القرارات): وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في جامعة العلوم والتكنولوجيا بصنعاء، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين تمكين الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة Shukla و Warren، Mwesigye (2016): هدفت بشكل عام إلى تقييم مساهمة تمكين الموظفين على المزايا التنافسية المستدامة في صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في رواندا. وهدفت بشكل محدد لتحليل مساهمة (تشجيع الموظفين، وبناء قدراتهم، ومنحهم المسؤولية) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات في رواندا، وقد أظهرت النتائج أن تشجيع الموظفين وبناء قدراتهم لهما تأثير إيجابي على الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة Al-Ha'ar (2016): هدفت إلى الكشف عن تأثير التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب، توفير المعلومات اللازمة، وتكريس السلطة والمشاركة) ومتغيرات الأداء التنظيمي (خدمة العملاء، وولاء العملاء).

دراسة حمادي وخلف (2016): هدفت إلى معرفة العلاقة بين مستوى التمكين ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة التخطيط / الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية موجبة قوية بين مستوى تمكين المديرين المبحوثين ومستوى الرضا الوظيفي.

دراسة عطاء، سميح، وأبوسن (2016): هدفت إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية، وقد أظهرت الدراسة أن هناك أثراً للتمكين الإداري للعاملين في الرضا الوظيفي في الجهة محل الدراسة.

دراسة نوالدين (2015): هدفت إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس وتوضيح العلاقة بين المتغيرين. وقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة.

دراسة بوسالم (2015): هدفت إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية بحاسي الرمل، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً للتمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية بحاسي الرمل.

دراسة العنزي (2014): هدفت إلى الكشف عن دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة في عينة من المدرسين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف الأشرف كعينة لتقييم تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتمكين العاملين بكل أبعاده في الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة Almsafir وMahdi (2014): هدفت إلى دراسة دور القدرات القيادية الاستراتيجية في بناء ميزة تنافسية مستدامة في البيئة الأكاديمية (جميع الجامعات الخاصة بالعراق) وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً كبيراً لقدرات القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة العبادي والعتيبي (2014): هدفت إلى تحليل العلاقة بين عناصر النجاح الحرجة والميزة التنافسية المستدامة في شركة المعصم العامة للمقاولات بالعراق، حيث أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط معنوية بين المتغيرين، ووجود أثر معنوي لعناصر النجاح الحرجة في الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة بوسالم (2013): هدفت إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية بالجزائر، وقد أظهرت النتائج أن هناك دوراً لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة Chen (2011): هدفت إلى تحديد العلاقة بين التمكين وأداء الموظفين في صناعة السيارات الماليزية، كما هدفت أيضاً إلى دراسة تأثير التمكين على أداء الموظفين وتحديد أي من أبعاد التمكين - المتمثلة في (المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، والتأثير) - لها أكبر تأثير على الموظفين، وقد أظهرت النتائج أن التمكين يؤثر بقوة على أداء الموظفين وأن هناك ارتباطاً كبيراً بين كل من أبعاد التمكين وأداء الموظفين.

التعليق على الدراسات السابقة :

اتفقت الدراسة الحالية في اعتمادها الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع مع بعض الدراسات السابقة كدراسة محمد (2017)، وSevero، Guimarães، وAlmsafir وMahdi (2017)، وAlmsafir وMahdi (2014)، والعبادي والعتيبي (2014)، كما اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها التمكين الإداري كمتغير مستقل كدراسة الجعبري (2018)، حمادي وخلف (2016)، Al-Ha'ar (2016)، عطاء وآخرين (2016)، بوسالم (2015)، وChen (2011)، واتفقت الدراسة الحالية في اعتمادها على التمكين الإداري كمتغير مستقل والميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع مع بعض الدراسات كدراسة مولودي (2019)، الشمري (2018)، حنظلة (2017)، وMwesigye et al. (2016)، ونوالدين (2015)، والعنزي (2014)، وبوسالم (2013).

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من العنزي (2014)، ونوالدين (2015)، ودراسة بوسالم (2013)، في تحديد المتغير المستقل والمتمثل في التمكين الإداري متغيراً مؤثراً في الميزة التنافسية بوصفه متغيراً تابعاً، إلا أنها اختلفت معها في بعض أبعاد التمكين الإداري، كما اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في تحديد مجتمع الدراسة بالشركات الصناعية، كما اتفقت أيضاً مع معظم الدراسات السابقة في اعتماد الاستبانة كطريقة رئيسية في جمع المعلومات من عينة الدراسة. وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها بحثت أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بيئة تنظيمية

يمنية مختلطة إلى حد كبير عن البيئات التي طبقت فيها تلك الدراسات من حيث الاستقرار وتأثير البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها، حيث تناولت الدراسة الحالية قطاعاً من القطاعات الحيوية للاقتصاد اليمني، وهي الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية.

مشكلة الدراسة:

في ظل ما تعانيه الأسواق العالمية من أزمات متكررة بفعل التغيرات المتسارعة والقوى التنافسية المختلفة، التي فرضت ديناميكية متسارعة على مكونات ومتطلبات بيئة الأعمال، اتفقت العديد من الدراسات مثل دراسة محمد (2017)، وقمري (2017)، والطائي (2016)، وفاروق (2016)، والحدراوي (2015)، وفلات (2014)، والعبادي والعتيبي (2014)، على أهمية امتلاك المنظمات الميزة التنافسية المستدامة لتحقيق أفضلية في السوق والوصول إلى الريادة؛ لذلك انتقل اهتمام المنظمات والباحثين إلى البحث في كيفية إيجاد أساليب ومداخل حديثة للحصول على الميزة التنافسية المستدامة، الأمر الذي دفع العديد من الباحثين والمهتمين بإجراء الدراسات والبحوث في هذا المجال على اعتبار أن إيجاد مصادر للميزة التنافسية المستدامة أصبح يشكل تحدياً كبيراً للباحثين والمنظمات على حد سواء.

إن تحقيق المنظمة لميزة تنافسية مستدامة يتطلب منها اتباع استراتيجيات غير تقليدية تمكنها من الانتقال إلى مستوى متقدم من الأداء مقارنة بالمنظمات الأخرى، ويعد التمكين الإداري أحد أنواع هذه الاستراتيجيات، حيث برز التمكين الإداري كحل لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمات، فهو يمنح المنظمات قدرة على التعلم والتكيف السريع، ويكسبها مرونة عالية تساعد في اللحاق بالمنافسة والحصول على حصة سوقية مناسبة والحفاظ عليها (الدوري وصالح، 2009). وهذا ما أكدت عليه أيضاً العديد من الدراسات مثل دراسة مولودي (2019)، الشمري (2018)، حمادي وخلف (2016)، وقوز (2016)، وآل فيحان والعامري (2016)، والبدراني (2015)، والشمراني (2014)، والعنزي (2014)، حيث توصلت تلك الدراسات إلى أن التمكين الإداري يعتبر من التوجهات الإدارية الحديثة المهمة والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال الدور الفاعل للتمكين الإداري في ربط المصالح الفردية بمصالح المنظمة، والمساهمة في رفع إنتاجية العاملين وتخفيض معدل دوران العمل، بما يكفل تحقيق مكانة سوقية متميزة.

ومما يثير الانتباه أن المنظمات في الدول النامية، لا تزال تتجاهل الدور الذي يقوم به التمكين الإداري؛ وذلك اعتقاداً منها أن التمكين الإداري قد يحد من سلطتها ويقصص من نفوذها، مما يجعلها تتعد عن تبني هذا المفهوم، فيؤثر ذلك سلباً في تحقيق هذه المنظمات لأهدافها بكفاءة وفاعلية (العاني وأخو أرشيدة، 2009). أما على الصعيد المحلي فإن الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية تعد من المنظمات المهمة على المستوى الوطني؛ إذ تسهم في تنمية المجتمع وزيادة موارده من خلال تغطيتها نسبة (23.38%) من الاحتياجات الكلية للسوق المحلي من الأدوية والمستلزمات الطبية التي يحتاجها المجتمع اليمني (الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية، 2017)، إضافة إلى رعد الاقتصاد الوطني بعملة أجنبية من خلال صادراتها إلى السوق الخارجي، ولكن من خلال الاطلاع على التقارير السنوية للهيئة العليا للأدوية، يلاحظ أن الشركات اليمنية المصنعة للأدوية تعاني من شدة المنافسة في السوق المحلية والأجنبية، حيث وجد أن قيمة الأدوية المستوردة بالدولار للعام 2016م بلغ (235,612,740) وأن قيمة الأدوية المصنعة محلياً بلغ (41,207,134) بنسبة (14.89%) من الإجمالي (الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية، 2017)، وقد يكون ذلك ناتج عن مجموعة من العوامل والأسباب قد يكون من أهمها، ضعف إدراك القائمين على إدارة هذه الشركات للأهمية الحيوية؛ لتمكين رأس المال البشري في تلك الشركات وما له من آثار على اكتساب وتحقيق المزايا التنافسية للشركات والحفاظ عليها لفترات طويلة؛ لذا أصبح من الضروري للشركات اليمنية المصنعة للأدوية اعتماد استراتيجيات تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية، وقد يكون من أهم هذه الاستراتيجيات استراتيجية التمكين الإداري التي تزيد من قدرة العاملين على الإبداع، ومواجهة التحديات، وزيادة دافعيتهم للعمل ومسؤوليتهم عنه، مما قد يؤدي إلى الإسهام بتحقيق المزايا التنافسية المختلفة للشركة، بل وتحقيق استدامة لهذه المزايا. ويمكن إبراز المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في التساؤل الآتي:

ما أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

1. معرفة مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية.
2. معرفة مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية.
3. قياس أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية.

أهمية الدراسة:

تناول الدراسة أهميتها من الآتي:

1. تقدم الدراسة تاصيلًا نظريًا وعلميًا لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة والتمكين الإداري.
2. تمثل هذه الدراسة رافدًا لإثراء المكتبة الإدارية اليمنية والعربية في مجال الإدارة.
3. تفتح المجال لزيادة دراسات أخرى في شركات يمنية أخرى، لمعرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في تلك الشركات.
4. تشخيص واقع الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية من حيث مستوى ممارسة التمكين الإداري ومستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة.
5. أنها قد تسهم في زيادة اهتمام متخذي القرارات في الشركات محل الدراسة بزيادة مستوى ممارسة أبعاد التمكين الإداري في تلك الشركات وبالتالي تحسين وضعها التنافسي على المستوى الإقليمي والدولي، في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.
6. تتناول الدراسة قطاعًا مهمًا وحيويًا على المستوى الوطني وهو قطاع الشركات اليمنية المصنعة للأدوية.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية للدراسة:

1. الميزة التنافسية المستدامة:

هي "عبارة عن خاصية أو مجموعة خصائص تنفرد بها المنظمة وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبيًا؛ نتيجة لصعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن" (اسحق، 2013، 68).

ولأغراض هذه الدراسة تعرف الميزة التنافسية المستدامة بأنها: عبارة عن خاصية أو مجموعة من الخصائص - تتمثل في (التكلفة، الجودة، المرونة، والإبداع) - تمكن الشركات اليمنية المصنعة للأدوية من تحقيق مزايا تنافسية مستدامة لمدة زمنية طويلة فيما تقدمه من منتجات للزبائن.

2. التمكين الإداري:

يعرف التمكين الإداري بأنه إعطاء الأفراد في المنظمة الحرية والسلطة والثقة والتشجيع لإنجاز المهمة (Manmohan, 2013).

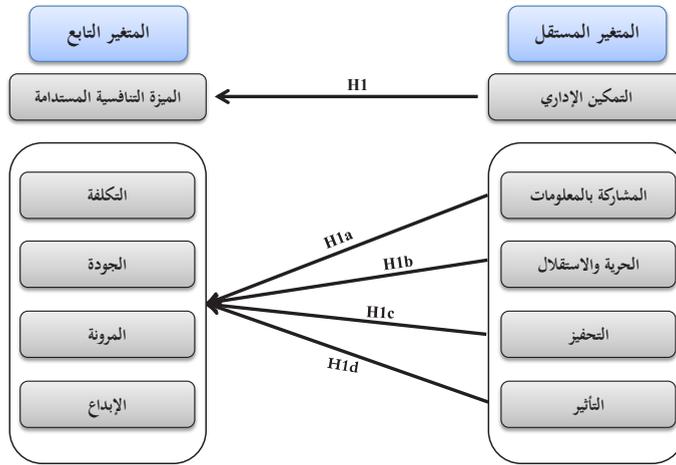
ولأغراض هذه الدراسة يعرف التمكين الإداري بأنه: عبارة عن عملية منح العاملين في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية حق المشاركة الفعلية في المعلومات واتخاذ القرارات والتأثير والحرية والاستقلالية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، وممارسة التشجيع والتحفيز للاستفادة القصوى من الطاقات الكامنة للعاملين.

3. الشركات المصنعة للأدوية:

هي جميع الشركات المعنية بصناعة الأدوية في نطاق الجمهورية اليمنية، والخاضعة لإشراف الهيئة العليا لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية.

نموذج الدراسة:

تم بناء النموذج المعرفي للدراسة إستناداً إلى بعض نماذج الدراسات السابقة ومشكلة الدراسة وأهدافها، ويتكون النموذج من المتغير المستقل المتمثل في التمكين الإداري والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية المستدامة، كما يوضح ذلك الشكل (1).



شكل (1) النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين الإداري بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية. ويشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمشاركة بالمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحرية والاستقلال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتحفيز في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتأثير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.

حدود الدراسة:

- ◀ الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.
- ◀ الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في جميع العاملين في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية ما عدا العمالة المؤقتة.
- ◀ الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية والبالغ عددها تسع شركات.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، حيث تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والبحوث النظرية، كما تم جمع المعلومات من خلال استبانة تم تطويرها لقياس أهداف هذه الدراسة واختبار فرضياتها.

مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية التي تشكل قطاع الصناعة الدوائية في اليمن الذي يعد من القطاعات الحديثة والناشئة، وقد وصل عدد مصانع الأدوية المنتجة في اليمن إلى (9) مصانع (الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية، 2017) ويتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بواقع (1016) عاملاً وفقاً لإحصاءات إدارات الموارد البشرية في هذه الشركات (2018). موزعين على (7) شركات من أصل (9) شركات، حيث تم استبعاد شركتي شيفاكو، ورفا فارما؛ لعدم تجاوبهما في إجراء هذه الدراسة، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية التناسبية، بواقع (280) عاملاً من مجتمع الدراسة، وهي نسبة ملائمة لمجتمع دراسة عدده (1016)، بحسب جداول Uma Sekaran ومعادلة مورجان. والجدول (1) يوضح مجتمع وعينة الدراسة على مستوى كل شركة.

جدول (1): مجتمع وعينة الدراسة

م	اسم الشركة	عدد العاملين	النسبة المئوية	حجم العينة	النسبة
1	الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية	116	%11.42	32	%11.4
2	شركة سبأ فارما لصناعة الأدوية	165	%16.24	48	%17.2
3	الشركة الدولية لصناعة الأدوية	110	%10.83	30	%10.7
4	الشركة الدوائية الحديثة لصناعة الأدوية	260	%25.59	70	%25
5	العالية الحديثة لصناعة الأدوية	140	%13.78	40	%14.3
6	الشركة اليمنية المصرية للصناعة الدوائية	105	%10.33	28	%10
7	شركة بيوفارم للصناعات الدوائية	120	%11.81	32	%11.4
	الإجمالي	1016	%100	280	%100

المصدر: إدارات الموارد البشرية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، صنعاء (2018).

وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل لهذه الدراسة في الشركة، لأن متغيري الدراسة طبقاً على مستوى الشركة.

أداة الدراسة :

لقد تم بناء وتطوير استبانة لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها في ضوء الإطار النظري لهذه الدراسة، وكذلك استناداً إلى العديد من الدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول يتمثل في: معلومات شخصية تتعلق بالمستجيب وهي: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الوظيفة، مدة الخدمة بالشركة، وطبيعة العمل)، وتمثل القسم الثاني: بمتغيري الدراسة وأبعادهما، وقد بنيت الاستبانة في ضوء مقياس ليكرت الخماسي، (اتفق بشدة، أتفق، غير متأكد، لا أتفق، ولا أتفق بشدة)، حيث أعطيت أتفق بشدة (5) درجات، وأتفق (4) درجات، وغير متأكد (3) درجات، ولا أتفق درجتان، ولا أتفق بشدة درجة واحدة، والجدول (2) يوضح متغيري الدراسة وأبعادهما، وعدد فقرات كل بعد، والدراسات السابقة التي تم الاستناد إليها في إعداد فقرات الاستبانة.

جدول (2) متغيري الدراسة وأبعادهما وعدد فقرات كل بعد

الدراسة التي تم الاستناد اليها	النسبة المئوية	عدد الفقرات	البعد	المتغير
البناء (2012)	16%	8	المشاركة في المعلومات	التمكين الإداري
بو سالم (2015)	16%	8	الحرية والاستقلال	
Daft (2001)	14%	7	التحفيز	
البناء (2012)	10%	5	التأثير	
النشومي، والدعيس (2017)	12%	6	التكلفة	الميزة التنافسية المستدامة
لويزة (2016)	12%	6	الجودة	
الشريف وحياة (2016)	10%	5	الإبداع	
الطائي (2016)	10%	5	المرونة	
	100%	50		عدد الفقرات

كما يوضح الجدول (3) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج.

جدول (3) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

مستوى الممارسة أو التحقق	إذا كانت النسبة	المعنى أو التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
منخفض جداً	أقل من 36%	لا أتفق بشدة	أقل من 1.8
منخفض	من 36% إلى أقل من 52%	لا أتفق	من 1.8 إلى أقل من 2.6
متوسط	من 52% إلى أقل من 68%	غير متأكد	من 2.6 إلى أقل من 3.4
عال	من 68% إلى أقل من 84%	أتفق	من 3.4 إلى أقل من 4.2
عال جداً	من 84% حتى 100%	أتفق بشدة	من 4.2 حتى 5

وقد تم توزيع (325) استبانة؛ وذلك بعد احتساب نسبة احتمال عدم رجوع بعض الاستبانات لضمان عودة عدد من الاستبانات تتساوى أو تقترب من حجم العينة، وقد تم استرجاع (270) استبانة؛ أي بنسبة (83.08%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وبنسبة (96.43%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، وقد تم استبعاد (25) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي فإن عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (245) استبانة، بنسبة (87.50%) من إجمالي حجم العينة.

اختبار الثبات والمصدقية لأداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري (آراء المحكمين):

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة فقد تم توزيع الاستبانة على مجموعة محكمين من أساتذة متخصصين في الإدارة والإحصاء ومناهج البحث العاملين في الجامعات اليمنية؛ لمعرفة وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تطويرها، وفي ضوء ملحوظات المحكمين فقد تم التعديل في صياغة بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى، وأصبح عدد فقرات الاستبانة (50) فقرة مقارنة ب (60) فقرة قبل التحكيم.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة والصدق البنائي:

للتأكد من عدم وجود فقرات أو أبعاد في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط بين الفقرات وأبعاده وبين كل الأبعاد الضربية ومتغيري الدراسة بشكل عام. وقد تبين أن جميع فقرات الاستبانة مرتبطة بأبعادهما بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تراوحت بين (0.527) و(0.903) بشكل عام، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصدقية البنائية للاستبانة، كما أن جميع الأبعاد جاءت مرتبطة بمتغيراتها بدرجة ارتباط موجبة

وقوية وذات دلالة إحصائية تراوحت بين (0.612) و(0.946) بشكل عام، مما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصادقية البنائية للاستبانة.

ثالثاً: اختبار الثبات لأداة الدراسة:

لمعرفة درجة ثبات متغيري الدراسة وأبعادهما، وكذلك مصادقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا) - Cronbach's (alpha)؛ وذلك للتأكد من نسبة ثبات المتغيرات وصدق آراء العينة فيه، كما يوضح ذلك الجدولين (4، 5).

جدول (4): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	درجة الثبات alpha	درجة المصادقية $\sqrt{\text{Alpha}}$
التمكن الإداري	28	0.916	0.957
الميزة التنافسية المستدامة	22	0.924	0.961

يتضح من الجدول (4)، أن أبعاد المتغيرين جاءت بدرجة ثبات تراوحت بين (0.916) و(0.924) وبدرجة مصادقية تراوحت بين (0.957) و(0.961)؛ وهذا يعني أن العينة متجانسة في الإجابة عن الاستبانة؛ ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة.

جدول (5): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأبعاد الاستبانة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	درجة الثبات alpha	درجة المصادقية $\sqrt{\text{Alpha}}$
التمكن الإداري	المشاركة بالمعلومات	8	0.820	0.906
	الحرية والاستقلال	8	0.875	0.935
الإجمالي	التحفيز	7	0.879	0.938
	التأثير	5	0.793	0.890
الميزة التنافسية المستدامة	التكلفة	28	0.916	0.957
	الجودة	6	0.740	0.860
الإجمالي	المرونة	6	0.840	0.916
	الإبداع	5	0.826	0.909
الإجمالي	الإبداع	5	0.805	0.897
	الإجمالي	22	0.924	0.961

يتضح من الجدول (5) أن قيمة درجة الثبات لجميع أبعاد الاستبانة تراوحت بين (0.740) و(0.879)، وجاءت درجة المصادقية لإجابات العينة بين (0.860) و(0.938)؛ وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على جميع أبعاد الاستبانة؛ ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة، كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الشخصية:

لقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة على مستوى المتغيرات الديمغرافية، حيث يوضح الجدول (6) خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الشخصية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (6): خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديمغرافية

النسبة	التكرار	المتغير	
%68.2	167	الذكور	النوع
%31.8	78	الإناث	
%47.4	116	أقل من 30 سنة	العمر
%44.9	110	من 30 - 40 سنة	
%5.7	14	من 41 - 50 سنة	
%2.0	5	من 51 سنة فأكثر	
%6.5	16	ماجستير	المؤهل
%74.7	183	بكالوريوس	
%11.5	28	دبلوم متوسط بعد الثانوية	
%7.3	18	ثانوية (دمج مع أخرى)	
%0.8	2	مدير عام	المسمى الوظيفي
%9.8	24	مدير إدارة	
%12.2	30	رئيس قسم	
%3.3	8	مسؤول شعبية	
%33.1	81	مختص	
%30.2	74	فني	
%10.6	26	أخرى	
%36.3	89	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
%35.1	86	من 5 - 10 سنوات	
%20.0	49	من 11 - 15 سنة	
%8.6	21	من 16 سنة فأكثر	
%39.6	97	إداري	طبيعة العمل
%31.8	78	فني (تقني)	
%28.6	70	مختلط (إداري وفني)	
%100.0	245	الإجمالي	

نتائج الدراسة ومناقشتها:

مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة وممارسة التمكين الإداري:

أولاً: مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة:

الجدول (7) يوضح مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة بكل أبعادها المتمثلة في (التكلفة، الجودة، المرونة، والإبداع) في الشركات اليمينية المصنعة للأدوية.

جدول (7): مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة

مستوى التحقق	تقدير مدى التوفر لدى مجتمع البحث بدرجة ثقة 95%		نسبة التوفر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرتبة
	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا					
	الدرجة	الدرجة					
عال	80.3%	83.2%	81.7%	0.584	4.087	الجودة	1
عال	74.2%	77.4%	75.8%	0.641	3.790	الإبداع	2
عال	73.9%	77.2%	75.5%	0.650	3.776	المرونة	3
عال	72.1%	75.1%	73.6%	0.598	3.681	التكلفة	4
عال	75.3%	78.0%	76.7%	0.531	3.834	متوسط الميزة التنافسية المستدامة	

يتضح من الجدول (7) أن مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.834) وانحراف معياري (0.531)، وبنسبة مئوية (76.7%)، مما يشير إلى أن هناك اتفاقاً في آراء عينة الدراسة تجاه مضمون فقرات أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، مما يعني أن الشركات محل الدراسة لديها قدرة على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة على مستوى كل من: الجودة، الإبداع، المرونة، والتكلفة. وتحقق هذه الأبعاد مجتمعة يعني تحقق الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة بدرجة عالية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة شركات الأدوية بأهمية تحقق هذه الأبعاد، وذلك باعتبارها أساس التفوق التنافسي والسبيل الوحيد للبقاء والاستمرار. حيث تتميز بيئة الشركات محل الدراسة بالمنافسة الشديدة، مما جعل شركات الأدوية دائمة البحث عن الوسائل التي تحقق قيمة إضافية لشركاتها وبما يحقق لها ميزة تنافسية لها لمدة زمنية طويلة. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة النشمي والدعيس (2017) التي توصلت إلى تحقق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة بمستوى عال، وتتفق مع دراسة كل من الشريف وحياء (2016) التي أظهرت نتائجها أن الميزة التنافسية متوفرة بنسبة مرتفعة في مجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر.

ويتضح أيضاً من الجدول (7) أن بعد الجودة جاء في المرتبة الأولى وبمستوى عال، حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.087) وانحراف معياري (0.584) وبنسبة مئوية (81.7%)، وقد تعود هذه النتيجة إلى طبيعة الأصناف المنتجة وشدة المنافسة في السوق، واهتمام الجهات الرسمية ممثلة في وزارة الصحة والهيئة العليا للأدوية بجودة منتجات هذه الشركات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبد الغفور (2015) التي توصلت إلى أن الجودة تتوفر بمستوى عال في جامعات قطاع غزة. أما بعد التكلفة فقد جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة وبمستوى عال، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.681) وانحراف معياري (0.598) وبنسبة مئوية (73.6%)، وهذا يعني أن الميزة التنافسية المستدامة متحققة في الشركات محل الدراسة بدرجة عالية على مستوى جميع الأبعاد. وقد جاء بعد التكلفة في المرتبة الأخيرة؛ لأن هذا البعد لم يصبح البعد الرئيسي والمهم للحصول على الميزة التنافسية المستدامة، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة قمري (2017) والتي توصلت إلى أن هناك اتفاقاً وموافقة من عينة الدراسة بتوفر بعد التكلفة بدرجة كبيرة.

ثانياً: مستوى ممارسة التمكين الإداري:

الجدول (8) يوضح مستوى ممارسة التمكين الإداري بكل أبعاده (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلال، التحفيز، والتأثير)، في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية.

جدول (8): مستوى ممارسة التمكين الإداري

مستوى الممارسة	تقدير مستوى الممارسة لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة 95%		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرتبة
	الدرجة العليا	الدرجة الدنيا					
عال	82.1%	79.6%	80.8%	0.504	4.042	التأثير	1
عال	75.8%	73.0%	74.4%	0.568	3.720	المشاركة بالمعلومات	2
عال	70.4%	67.1%	68.7%	0.646	3.437	الحرية والاستقلال	3
متوسط	61.1%	57.0%	59.0%	0.816	2.951	التحفيز	4
عال	71.9%	69.5%	70.7%	0.478	3.537	متوسط ممارسة التمكين الإداري	

يتضح من الجدول (8) أن مستوى ممارسة التمكين الإداري بالشركات محل الدراسة كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي بشكل عام (3.537) وانحراف معياري (0.478)، وبنسبة مئوية (70.7%)، وهذا يعني أن الشركات محل الدراسة تمارس عملية التمكين الإداري بمستوى عال. وقد تعزى هذه النتيجة إلى انتهاج هذه الشركات لسياسات إدارية واضحة ومعلنة تتسم بالانفتاح والخروج عن البيروقراطية في التعامل مع الكوادر والفعاليات الوظيفية والابتعاد عن التحكم وإصدار الأوامر والتعليمات، وتركيز الجهود الهادفة التي تنادي باستمرار تحسين أداء الكادر الإداري والفني، والتخلص من قيود التفويض التقليدي وتوسيع نطاق السلطة المفوضة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عطاء وآخرين (2016) حيث توصلت إلى أن الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية يمارس أبعاد التمكين الإداري بشكل كبير. وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة نوالدين (2015) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى التمكين الإداري السائد بمؤسسة الاتصالات مريبليلس بقسنطينة جاء إيجابياً وبدرجة مرتفعة.

ويتضح من الجدول (8) أن بُعد التأثير جاء في المرتبة الأولى من حيث الممارسة وبمستوى عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.042) وانحراف معياري (0.504). وبنسبة (80.8%)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى مدى اهتمام الشركات محل الدراسة باستخدام الطريقة والأسلوب الأمثل في إدارة الأفراد وإشعارهم بالثقة الممنوحة لهم من قبل إدارة الشركة، وإشعارهم بمدى أهميتهم وتأثيرهم في وظائفهم، بالإضافة إلى الدور الذي يقومون به في تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة جوال (2015) التي توصلت إلى أن التأثير ممارس بمستوى مرتفع لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

أما بُعد التحفيز فقد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة وبمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.951) وانحراف معياري (0.816) ونسبة مئوية (59.0%)؛ وهذا يعني أن إجابات العينة في هذا المتغير تشير إلى أن منح الحوافز للعاملين بالشركات محل الدراسة مُحققة بدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى سياسة التقشف المتبعة في الشركات والمنظمات اليمنية في الوقت الحالي؛ نظراً للوضع الاقتصادي غير المستقر في اليمن، وهذه النتيجة تنسجم مع نتيجة دراسة جوال (2015) التي توصلت إلى أن التحفيز يمارس بمستوى متوسط في المؤسسة الاقتصادية.

أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية الرئيسية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة"، ولاختبار هذه الفرضية والفرضيات المنبثقة من هذه الفرضية، فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما يوضح ذلك الجدول (9).

جدول (9): أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
*0.000	14.325	0.677	*0.000	205.196	0.458	0.677	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

*أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (9) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.458)؛ وهذا يعني أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته (0.458) من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة الخاصة بالشركات محل الدراسة. مما يشير إلى أن (45.8%) من الميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة ناتج عن عملية ممارسة التمكين الإداري بشكل عام، وأن (54.2%) من التغير في الميزة التنافسية المستدامة يعود لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.677)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة؛ ستؤدي أي زيادة في مستوى التمكين الإداري بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (67.7%) في الميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة. وبالتالي فقد ثبت صحة الفرضية الأولى المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك العاملين في مختلف المستويات الإدارية لأهمية وظائفهم في تحقيق أهداف المنظمة، وحرصهم في تأدية وظائفهم بنجاح، كما تعزى إلى إدراك الشركات إلى الآثار الإيجابية التي تولدها ممارسة التمكين الإداري في تنمية واستثمار الموارد البشرية، والذي بدوره يؤدي إلى إيجاد قيمة مضافة لهذه الشركات، تسهم في تحقق ميزة تنافسية مستدامة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من سعد العنزي (2014)، بوسالم (2013)، نوالدين (2015)، الرشيد (2011)، وحنظلة (2017) التي بينت أن هناك أثراً ذا دلالة معنوية لتمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي.

1: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمشاركة بالمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة"، كما يوضح ذلك الجدول (10).

جدول (10): أثر المشاركة بالمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص العلاقة
*0.000	10.228	0.549	*0.000	104.618	0.301	0.549	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمشاركة بالمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

*أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (10) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات في الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.301)؛ وهذا يعني أن المشاركة بالمعلومات تفسر ما نسبته (0.301) من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة، وهذا يشير إلى أن (30.1%) من الميزة التنافسية المستدامة السائدة بالشركات محل الدراسة ناتج عن عملية المشاركة بالمعلومات، وأن (69.9%) من التغير في الميزة التنافسية المستدامة تعود لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.549)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة؛ ستؤدي أي زيادة في مستوى المشاركة بالمعلومات بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (54.9%) في الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة. وبالتالي فقد ثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بوجود أثر للمشاركة بالمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى مدى اهتمام القيادة الإدارية

في الشركات محل الدراسة بأهمية امتلاك العاملين للمعلومات، وعدم حجبتها أو إخفائها عنهم، والسماح لهم بالتعبير عن وجهة نظرهم في مختلف المواضيع والمساهمة في عملية صنع القرارات، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من سعد العنزي (2014)، الشريف وحياء (2016)، ومحسن والدعيمي (2012) التي وضحت أن هناك أثراً ذا دلالة معنوية بين المشاركة بالمعلومات والميزة التنافسية المستدامة.

2: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحرية والاستقلال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة"، كما يوضح ذلك الجدول (11).

جدول (11): أثر الحرية والاستقلال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
*0.000	10.010	0.540	*0.000	100.197	0.292	0.540	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحرية والاستقلال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

*أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (11) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للحرية والاستقلال في الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.292)؛ وهذا يعني أن الحرية والاستقلال يفسر ما نسبته (29.2%) من الميزة التنافسية المستدامة السائدة بالشركات محل الدراسة ناتج عن عملية الحرية والاستقلال، وأن (70.8%) من التغيير في الميزة التنافسية المستدامة تعود لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة. كما بلغت قيمة Beta (0.540)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة؛ ستؤدي أي زيادة في مستوى الحرية والاستقلال بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (54.0%) في الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة. وبالتالي فقد ثبتت صحة هذه الفرضية المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للحرية والاستقلال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى الآثار الإيجابية التي تنشأ عن منح الحرية والاستقلال للعاملين في تنفيذ وتطوير أعمالهم على مشاعر الارتياح وروح المبادرة والمسؤولية لدى العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من سعد العنزي (2014)، الرشيد (2011)، وبوسالم (2013) التي أظهرت أن هناك أثراً ذا دلالة معنوية بين الحرية والاستقلالية والميزة التنافسية المستدامة.

3: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتحفيز في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة"، كما يوضح ذلك الجدول (12).

جدول (12): أثر التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
*0.000	9.543	0.522	*0.000	91.064	0.273	0.522	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتحفيز في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

*أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (12) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتحفيز في الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.273)؛ وهذا يعني أن التحفيز يفسر ما نسبته (27.3%) من التغييرات في الميزة التنافسية المستدامة الخاصة بالشركات محل الدراسة. مما يشير إلى أن (27.3%) من الميزة التنافسية

المستدامة السائدة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية ناتج عن عملية التحفيز، وأن (72.7%) من التغيير في الميزة التنافسية المستدامة تعود لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة. كما بلغت قيمة Beta (0.522)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة؛ ستؤدي أي زيادة في مستوى التحفيز بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (52.2%) في الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة، وبالتالي فقد ثبتت صحة هذه الفرضية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نوالدين (2015) التي أظهرت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتأثير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للأدوية"، كما يوضح ذلك الجدول (13).

جدول (13): أثر بعد التأخير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
*0.000	7.037	0.411	*0.000	49.525	0.169	0.411	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتأثير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

*أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (13) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبعد التأثير في الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.169)؛ وهذا يعني أن بعد التأثير يفسر ما نسبته (0.169) من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة. مما يشير إلى أن (16.9%) من الميزة التنافسية المستدامة السائدة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية ناتج من عملية التأثير، وأن (83.1%) من التغيير في الميزة التنافسية المستدامة تعود لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة. كما بلغت قيمة Beta (0.411)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة؛ ستؤدي أي زيادة في مستوى التأثير بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (41.1%) في الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بوجود أثر للتأثير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك العاملين في مختلف المستويات الوظيفية لما يمتلكونه من قدرات تؤهلهم للقيام بمهام عالية وأهمية وظائفهم في تحقيق أهداف المنظمة والإسهام في تطويرها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من الرشيد (2011)، ووبوسالم (2013) والتي بينت أن هناك دوراً لشعور العاملين بأهمية وظائفهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الاستنتاجات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. يوجد اهتمام كبير من قبل الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهوروية اليمنية لتحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.
2. يوجد تباين في مستوى تحقق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة، فقد كان أكثرها تحققاً بعد الجودة وأقلها بعد التكلفة.
3. يوجد اهتمام كبير من قبل الشركات محل الدراسة بممارسة أبعاد التمكين الإداري.
4. يوجد تباين في مستوى ممارسة أبعاد التمكين الإداري بالشركات محل الدراسة، فقد كان أكثرها ممارسة بعد التأثير يليه، بعد المشاركة بالمعلومات، يليه بعد الحرية والاستقلال، وأقل الأبعاد ممارسة هو بعد التحفيز.

5. وجود تقارب في مستوى تحقيق الميزة التنافسية ومستوى ممارسة التمكين الإداري بالشركات محل الدراسة، حيث كان مستواها عالياً.
6. للتمكين الإداري تأثير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة، على المستوى الكلي.
7. يوجد تباين في أثر أبعاد التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فقد كان أكثرها أثراً بعد المشاركة بالمعلومات، وأقلها أثراً بعد التأثير، بالرغم من أنه أكثر الأبعاد ممارسة.

التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات توصي الدراسة بالآتي:

1. تعزيز ممارسة التمكين الإداري في الشركات اليمينية المصنعة للأدوية من خلال منح برامج التمكين الإداري العناية التي تستحق من قبل المعنيين في الشركات.
2. منح الأفراد مزيداً من القوة والحرية في أداء الأعمال، والسماح لهم بتصحيح الأخطاء التي تحدث في وظائفهم دون الرجوع إلى المسؤول المباشر، وفي إطار الموجهات العامة للشركة.
3. ضرورة اهتمام قادة الشركات بتلبية احتياجات المرؤوسين الشخصية وتقديم الحوافز التشجيعية لهم.
4. الاهتمام بالأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون، واتخاذ ما يلزم لدراستها وتقويمها وتحديد مدى الاستفادة منها، وإمكانية تطبيقها، وفقاً لمقاييس موضوعية وعادلة، فضلاً عن توفير مستلزمات التطبيق.
5. زيادة اهتمام الشركات محل الدراسة بالموارد المادية والبشرية وكل ما من شأنه أن يزيد من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها.
6. تطبيق نظام حوافز يتسم بالعدالة والواقعية، حيث يعتبر أكثر أبعاد التمكين تأثيراً في تنمية رأس المال البشري.
7. زيادة اهتمام الشركات محل الدراسة باتخاذ الإجراءات التي من شأنها تخفيض تكاليف منتجاتها.

المراجع:

- اسحق، أثير حسو (2013)، دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك مزايا تنافسية، مجلة بحوث مستقبلية، 4(2)، 49-88.
- آل فيحان، ايثار عبد الهادي، والعامري، علاء الدين برع (2016)، عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(88)، 69-93.
- أندراوس، رامي جمال، ومعاينة، عادل سالم (2008)، الإدارة بالثقة والتمكين (ط1)، الأردن: عالم الكتاب الحديث.
- البدراني، ايمان عبد محمد احمد (2015)، علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق الحركة الاستراتيجية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7(14)، 161-187.
- بدير، رامي عزمي، فارس، محمد جودت، عفانة، حسن مروان (2015)، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 23(1)، 305-336.
- البكري، ثامر، وبني حمدان، خالد (2013)، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 9(3)، 11-3.
- بن عنتر، عبد الرحمن (2008)، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 24(1)، 145-177.

- بوسالم، أبو بكر (2013)، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية (رسالة ماجستير)، جامعة سطيف، الجزائر.
- بوسالم، أبو بكر (2015)، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي (أطروحة دكتوراه)، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- الجعبري، مكرم عبد المجيد، (2018)، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية - جول (رسالة ماجستير)، جامعة الخليل، فلسطين.
- جوال، محمد السعيد (2015)، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية (أطروحة دكتوراه)، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر.
- الحدراوي، حامد كريم (2015)، تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 10 (33)، 222-242.
- حمادي، أحمد عباس، وخلف، ياسر لطيف (2016)، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العامين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي / الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8 (16)، 105-137.
- حنظلة، خالد (2017)، تمكين الموارد البشرية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (رسالة ماجستير)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، اليمن.
- خيرة، قوبع (2011)، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (رسالة ماجستير)، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- درويش، مروان جمعة (2007)، تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، 15-16 مايو، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة - سكيكدة، الجزائر.
- الدوري، زكريا مطلق، وصالح، أحمد علي (2009)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، الأردن: دار اليازوري العلمية.
- الرشيد، سطاتم (2011)، أثر التمكين النفسي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات التأمين الكويتية (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، الأردن.
- الشريف، عمر، وحياء، قمري (2016)، دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الاقتصاد الصناعي، 6 (2)، 488-509.
- الشمراي، محمد بن مسفر بن سعد (2014)، المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين (أطروحة دكتوراه)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الشمري، عيد عارف فنيان (2018)، أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية، دراسة حالة جامعة الكويت (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، الأردن.
- شما، دبة (2013)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.
- طالب، علاء فرحان، والبناء، زينب مكي محمود (2012)، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الطائي، أحمد هادي طالب (2016)، دور تبني الاستراتيجيات الريادية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 8 (4)، 136-162.
- عايش، عبد اللطيف مصلح محمد (2018)، إدارة الإنتاج والعمليات المتقدمة (الطبعة الأولى)، صنعاء، اليمن: مركز الأمين للنشر والتوزيع.

العبادي، سناء عبد الرحيم سعيد، والعتيبي، تاغي زيدان محمد ناصر (2014)، تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 20، (80)، 204-235.

عبد الغفور، صالح عبد الحكيم (2015)، *متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة (رسالة ماجستير)*، جامعة الأقصى، فلسطين.

العريقي، منصور محمد (2014)، *إدارة الموارد البشرية (ط6)*، صنعاء، اليمن؛ جامعة العلوم والتكنولوجيا. عطاء، شذى شفيق محسن، سميح، أحمد محمد، وأبوسن، أحمد إبراهيم (2016)، تأثير تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية، *مجلة العلوم الاقتصادية*، 17 (2)، 124-141.

العنزي، أميرة خضير كاظم (2014)، دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 16 (1)، 67-83.

غافان، نصر جورج هرمز (2003)، *الشخصية المبدعة، كيف تكون مبدعا في حياتك*، عمان، الأردن؛ دار عالم الثقافة للنشر.

فاروق، براهيمي (2016)، *التسويق الأخضر كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه)*، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

فلات، محمد (2014)، *مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال (أطروحة دكتوراه)*، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.

قمري، حياة (2017)، *دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة (أطروحة دكتوراه)*، جامعة باتنة، الجزائر.

قوز، عبد الله أحمد آدم (2016)، *التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي (رسالة ماجستير)*، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

الكبيسي، عامر خضير (2004)، *إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث*.

لطيفة، برني (2007)، *دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية في ولاية بسكرة الجزائرية (رسالة ماجستير)*، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، الجزائر.

لويزة، فرحاتي (2016)، *دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية (أطروحة دكتوراه)*، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

محسن، ليث شاكر، والدعيمي، علاء فرحان طالب (2012)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، 7 (21)، 33-70.

محمد، سلمى عمر الخليفة طه (2017)، خصائص نظم المعلومات الإدارية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، *مجلة العلوم الاقتصادية*، 1 (18)، 70-89.

المعاني، أيمن، وأخو أشيدة، عبد الحكيم (2009)، التمكين الإداري وأثره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية، *المجلة الأردنية*، 5 (2)، 234-259.

ملحم، يحيى سليم (2006)، *التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية*.

الملوك، جلال سعد (2002)، *دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي (أطروحة دكتوراه)*، جامعة الموصل، العراق.

مولودي، عبد الغني، (2019)، *تمكين العاملين ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (رسالة ماجستير)*، جامعة أحمد درايا أدران، الجزائر.

النشيمي، مراد، والدعيس، هدى أحمد (2017). الإبداع وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*, 10 (29), 181-199.
النمر، سعود بن محمد، خاشفجي، هاني يوسف، محمود، محمد فتحي، وحمزاوي، محمد سيد (2011). *الإدارة العامة: الأسس والوظائف (ط7)*. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
نوالدين، بن سديرة (2015). دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة الاتصالات موبيليس بقسنطينة (رسالة ماجستير). جامعة محمد خيضر، الجزائر.
النوفل، بدر عيسى (2010). *استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية (رسالة ماجستير)*. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية (2017). *موقع التصنيع لكل شركة (SMF)*، صنعاء، اليمن.
<http://www.sbd-ye.org>

- Al-Ha'ar, H. (2016). The impact of administrative empowerment on the organization performance at Jordanian industrial companies. *Canadian Social Science*, 12(2), 19-29.
- Brown, D. R., & Harvey, D. (2006). *An experimental approach to organization development* (7th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Chen, K. P. (2011). *A study on the impact of empowerment on employee performance in the automotive industry in Malaysia* (Master thesis). Open University Malaysia, Malaysia.
- Collins, P. H. (2015). *Black feminist thought: Knowledge, consciousness, and the politics of empowerment* (2nd ed.). Abingdon, United Kingdom: Routledge.
- Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design* (7th ed.). New York: South Western College Publication.
- Denton, D. K. (1994). The power of flexibility. *Business Horizons*, 37(4), 43-47.
- Guimarães, J. C. F. D., Severo, E. A., & Vasconcelos, C. R. M. D. (2017). Sustainable competitive advantage: A survey of companies in Southern Brazil. *BBR. Brazilian Business Review*, 14(3), 352-367.
- Lashley, C. (2000). Empowerment through involvement: A case study of TGI Fridays restaurants. *Personnel Review*, 29(6), 791-815.
- Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). *Strategic management: Process, content, and implementation*. Oxford: Oxford University Press.
- Mahdi, O. R., & Almsafir, M. K. (2014). The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 289-296.
- Manmohan, J. (2013). *Human resource management* (1st ed.). London, United Kingdom: Bookboon.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*. London, UK: Nicholas Brealey Publishing.

- Mwesigye, J., Warren, K. J., & Shukla, J. (2016). The impact of employee empowerment on sustainable competitive advantage in telecommunication industry in Rwanda, case study: Tigo Rwanda. *The International Journal of Business and Management*, 4(5), 235-246.
- Shostack, G. L. (1977). Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*, 41(2), 73-80.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.