

## دور عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا

فاطمة علي الربابعة  
أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة  
كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة - الأردن  
d.fatimaali@gmail.com

غازي رسمي أبوقاعود  
أستاذ مساعد، رئيس قسم الإدارة العامة  
كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة - الأردن  
gabuqaoud@gmail.com

( قدم للنشر في ١٣/١/١٤٣٣هـ، وقبل للنشر في ١٩/٧/١٤٣٣هـ )

الكلمات المفتاحية: عوامل النجاح الحرجة (CSFs)، التميز التنظيمي، شركات الأدوية الأردنية. ملخص الدراسة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا. وقد تم اختيار خمس شركات كبرى بعينة قصدية، ولتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات حولها تم تطوير استبانة وزعت على أفراد مجتمع الدراسة بالكامل وهم من يشغلون وظائف الإدارة العليا، وبلغ عددهم (١٥٠) وظيفة، استعيد منها (١٣٥) استبانة بنسبة بلغت (٩٠٪) من مجتمع الدراسة، اعتمد للتحليل الإحصائي (١٣٣) استبانة أي ما نسبته (٨٩٪)، واستخدم في التحليل الإحصائي أساليب منها: (المتوسط الحسابي، التكرار، الارتباط، الانحدار المتعدد).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- ١- أن توافر عوامل النجاح الحرجة جاء بدرجة مرتفعة، وفق الترتيب الآتي: التركيز على المستهلك، إستراتيجية المنظمة، التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري وأن تصورات الباحثين حول التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز الهيكل، تميز المنتج/ الخدمة، وتميز الثقافة التنظيمية) جاءت أيضا مرتفعة.
- ٢- وجود دور لعوامل النجاح الحرجة (CSFs) في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية، وأن تلك العوامل تفسر ما مقداره (٦٢,٢٪) من التباين في مستويات التميز التنظيمي في تلك الشركات. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على بعد تمكين رأس المال الفكري وتحديدًا تمكين القيادة، ونقل برامج التميز وأبعاده من القطاع الخاص إلى القطاع الحكومي خلال برامج المقارنة المرجعية، ووضع منهجية كاملة لرفع مستويات التميز التنظيمي تعتمد مبدأ المسؤولية الاجتماعية.

## خلفية الدراسة ومشكلتها

### ١,١ مقدمة

تسعى المنظمات في ظل تسارع التغيرات والتطورات وازدياد حدة المنافسة إلى تبني مجموعة من الأدوات والمفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة التي من شأنها أن تمنحها مقومات جديدة تمكنها من البقاء والتفوق على المنظمات المنافسة، وحتى تستطيع المنظمات تحقيق ذلك لا بد من مجموعة الأبعاد المحققة لهذا التفوق، إذ لا بد أن تضمن قيادة متميزة، وهيكلًا منفردًا، ومنتجًا مميزًا، وثقافة حاضنة للتميز وداعمة له. إن التميز في هذه الأبعاد يضمن تفوق الأداء وقدرة على حل المشكلات التنظيمية وإنجاز الأهداف بطريقة كفاء وهذا ما يشكل محاور التميز التنظيمي.

ولكي تصل المنظمات إلى هذا التميز لا بد من توفر مجموعة من المقومات والضمانات التي يعتمد عليها النجاح في أداء الأعمال، وهي بمثابة مفاتيح للنجاح، وتشكل ركائز أساسية فيه، الأمر الذي يجعلها عوامل مفصلية وحرجة في المساهمة في قدرة المنظمات على تحقيق التميز والتفوق.

وتختلف هذه العوامل والركائز من بيئة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى إلا أن الثابت الأول في ذلك أن هذه العوامل تشكل مفاصل حرجة ومهمة وأساسية في تسيير الأعمال نحو النجاح وتضمن للمنظمات تحقيق نتائج متميزة وتدعم الأداء التنافسي للإدارة والمنظمة، والثابت الثاني أن هذه العوامل تتراوح بين التكنولوجيا ونظم المعلومات وتمكين رأس المال الفكري وإستراتيجية المنظمة والتركيز على المستهلك وفق ما استعملته الدراسة.

## ١,٢ مشكلة الدراسة

تشهد المنظمات عموماً وشركات الأعمال الأردنية تحدياً تحولات مهمة في نظم العمل وبيئاته وأساليبه، لذلك فهي تسعى لتبني مداخل إدارية جديدة ونظم عمل جديدة وحديثة في ظل عولة الأعمال وما تفرضه ضرورات المنافسة.

وعليه فإن تلك المنظمات تبحث عن مفاتيح النجاح وعوامله الحرجة لتملكه اعتقاداً منها بأنها هي الجسور الموصلة إلى البقاء والتميز الذي يضمن لها التفوق على غيرها من المنظمات.

وبذلك تتركز مشكلة الدراسة على حصر عوامل النجاح المهمة والحرجة وتسخيرها لتحقيق أبعاد التميز التنظيمي، وكذلك التعرف على دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال الأردنية وتحديدًا في شركات الأدوية التي تفرض عليها طبيعة منتجاتها السعي نحو التميز نظراً لظروف المنافسة الشديدة الداخلية والخارجية، كما تنطلق مشكلة الدراسة من محاولتها التعرف على نسبة مساهمة عوامل النجاح الحرجة في إكساب هذه الشركات التميز عبر أبعاده المتعددة.

## ١,٣ أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية عوامل النجاح الحرجة : التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك، ومدى دعم هذه العوامل لمنظومة النجاح والتفوق في المنظمات، وبذلك تتعزز هذه الأهمية من الرغبة في التأكد من الدور الإيجابي لعوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأدوية

الأدوية الأردنية لمستوى توافر عوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك)، وما ترتيب تلك العوامل وفق الأهمية النسبية لها.

السؤال الثاني: ما تصورات الإدارة العليا في شركات الأدوية الأردنية لمستوى توفر أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز الهيكل، تميز المنتج/الخدمة، وتميز الثقافة التنظيمية).

السؤال الثالث: ما مستوى العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل عوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) والمتغير التابع أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز الهيكل، تميز المنتج/الخدمة، وتميز الثقافة التنظيمية) في شركات الأدوية الأردنية.

#### ١, ٦ فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) مجتمعة في التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الهيكل، تميز المنتج/الخدمة، وتميز الثقافة التنظيمية) مجتمعة في شركات الأدوية الأردنية.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية

الآتية:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

الأردنية؛ الأمر الذي يكسب تلك الشركات حالة التميز المنشودة التي هي على درجة من الأهمية في فكر تلك الشركات وتشغل حيزاً مهماً في توجهاتها الإستراتيجية المستقبلية.

كما تنطلق أهمية الدراسة لكونها من الدراسات القليلة - على حد علم الباحثان - التي تبحث في دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية نظراً لأهمية وحساسية المنتجات التي تقدمها والجمهور الذي تستهدفه، وستشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق مهمة لدراسات مستقبلية حول عوامل نجاح أخرى تحقق التميز في تلك الشركات.

#### ٤, ١ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى فحص دور عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

١- تأصيل مفهومي عوامل النجاح الحرجة والتميز التنظيمي.

٢- التعرف على مدى توافر عوامل النجاح الحرجة في شركات الأدوية الأردنية.

٣- التعرف على مستويات أبعاد التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية.

٤- التوصل إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بالدراسة.

#### ٥, ١ أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما تصورات الإدارة العليا في شركات

المنظمة، التركيز على المستهلك) مجتمعة في بعد تميز المنتج/ الخدمة كأحد أبعاد التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية.

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) مجتمعة في بعد تميز الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية.

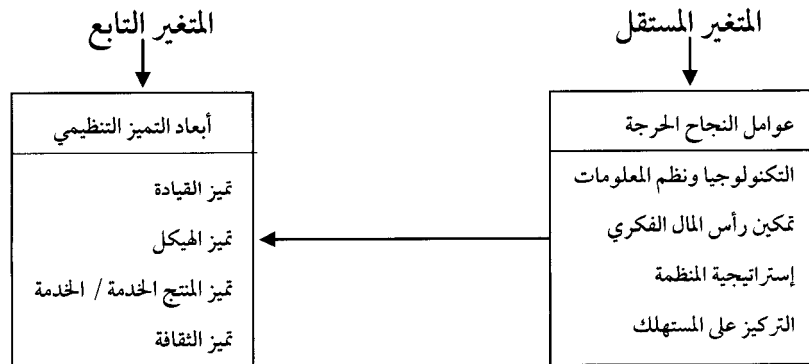
#### ١,٧ نموذج الدراسة

إن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو عوامل النجاح الحرجة (CSFs)، أما المتغير التابع فهو التميز التنظيمي، والشكل (١) يوضح ذلك.

( $\alpha \leq 0.05$ ) لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) مجتمعة في بعد تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية.

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) مجتمعة في بعد تميز الهيكل كأحد أبعاد التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية.

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية



الشكل رقم (١). نموذج الدراسة.

المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، والتركيز على المستهلك.

(ب) المتغير التابع: (التميز التنظيمي): هو حالة إيجابية منشودة تؤكد على أن تعمل المنظمة بكفاءة وقدرة أعلى من غيرها من المنظمات وبشكل يجعلها تضمن التفرد عن مثيلاتها في البيئة والمنتج وللتميز عدة أبعاد هي:

#### ١,٨ التعريفات الإجرائية

(أ) المتغير المستقل (عوامل النجاح الحرجة): هي مجموعة المتطلبات والعناصر الأساسية الفاعلة الواجب توافرها لضمان تحقيق مستويات أداء مرضية تساعد في تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وتضمن للمنظمة الميزة التنافسية في بيئة الأعمال وهذه المتطلبات هي: التكنولوجيا ونظم

البحثي في عام ١٩٧٩ وتناول هذا الجهد مناقشة المقترحات التي قدمها Daniel حول عوامل النجاح (Rockhart, 1979: 81-93)، وتم تناول هذه العوامل على أنها عدد محدود من المتطلبات التي تحقق نتائج مرضية تضمن تحقيق أداء تنافسي للفرد أو القسم أو المنظمة، وهي بضع من المجالات تجعل الأعمال يجب أن تؤدي بشكل صحيح وناجح وتحقق أهداف المديرين (Cooper, 2007: 2).

وفي العام ١٩٨١ قام Rockhart بتطوير منهج في عوامل النجاح سمي (Rockhart's approach) حيث تم فيه تحديد مفهوم عناصر النجاح الحرجة وتحديد أهدافها وأهداف كل مرحلة في دورة حياة التنظيم وتحديد الفرص والتحديات للأعمال (Rockhart, 1981,12)، وتم في هذا المنهج كذلك تحديد مبادئ لعوامل النجاح الحرجة (CSFs primer) وتم تحديد العوامل ومقابلة هذه العوامل بالأهداف الاستراتيجية (Caralli, 2004: 11-12).

وفي هذا السياق تم تحديد عوامل النجاح الحرجة العامة كالآتي: القيادة التنفيذية القوية، وتقييم ناضج لممارستك لأعمالك ومقارنتها بأفضل الممارسات في مجال المنتج أو الخدمة، ووضع أهداف واضحة وقابلة للقياس، وتعريف محدد لأدوار ومسؤوليات الموظفين، وتطبيق واضح المعالم لخطة التحسين المستمر للخدمة أمر حرج، ووضع مقاييس أداء منظمة لكل عملية لضمان الاستفادة من فرص التحسين (Cooper, 2007: 2-3).

وتصنف عوامل النجاح الحرجة إلى أربع مجموعات هي: عوامل النجاح الحرجة الصناعية،

تميز القيادة، تميز الهياكل، تميز المنتجات، وتميز الثقافة التنظيمية.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### ١، ٢ الإطار النظري

#### ١، ٢، ١ عوامل النجاح الحرجة:

تحاول المنظمات إنجاز رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية عبر مجموعة من التغيرات الداعمة لهذا الإنجاز، ومن خلال تلك مجموعة من المقومات والمتطلبات التي تدعم قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه. وتقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد هذه المقومات والمتطلبات التي تختلف من منظمة إلى أخرى تبعاً لنشاطها وحجمها وطريقة أدائها لعملها، حيث ترى في هذه المقومات عوامل رئيسية يعتمد عليها نجاحها أو فشلها في أدائها لأعمالها (الدرسداسوي، ٢٠١٠: ٢).

إن هذه العوامل هي إحدى سمات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ويتم الارتكاز عليها بشكل كبير لتحقيق أهداف التنظيم، حيث وجدت المنظمات نفسها في وسط ثورة معلوماتية تؤثر على أدائها ومنتجاتها وقراراتها (Caralli, 1961: 9).

وتعود الإشارة لمفهوم عوامل النجاح إلى Ronald Daniel في مشروع بحثي له بعنوان أزمة المعلومات الإدارية في العام ١٩٦١ (Daniel, 1961: 111)، وأبرز فيها أنواع المعلومات التي تحتاجها المنظمة لدعم الإدارة العليا ويجب أن يتم الانتقاء والتركيز على عدة عوامل تساعد المنظمة على النجاح يقع عددها بين ثلاثة وستة عوامل (Cooper, 2007: 2) بعد ذلك تمت معالجة المفهوم بمزيد من البحث والتحليل من قبل Rockhart وفريقه

وذلك من خلال رؤية عملية لواقع بعض هذه الشركات واستكشاف ميداني تم الاستنباط منه بأن عوامل مثل: التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك، هي عوامل حرجة نظراً لارتباطها بواقع منتجات تلك الشركات وصلتها برؤيتها وأهدافها الإستراتيجية.

ولتحديد عوامل النجاح الحرجة مجموعة من الخطوات لا بد من القيام بها وهي كالآتي:

تأسيس رؤية المنظمة وعلاقتها بالمتطلبات الرئيسية للمنظمة، وتحديد الأهداف الإستراتيجية وصلتها بالمتطلبات، وتحليل كل هدف والتعرف على العوامل ذات الصلة بكل هدف، تحديد مقياس واحد لكل عام، ووضع ميزانية حتى ينجز العامل دوره في تحقيق الهدف.

## ٢, ١, ٢ التميز التنظيمي:

أصبحت حالة التميز مرتكزاً رئيسياً في عالم الأعمال في التسعينيات من القرن الماضي، وأصبح من أهم سمات الإدارة الحديثة السعي نحو التميز عبر تملك أدواته واستيفاء متطلباته. وتحتاج المنظمات للتميز في كامل محطات دورة حياتها، فكلما انتقلت من مرحلة إلى أخرى أصبحت الحاجة للتميز أكثر عمقاً وضرورة وأضحت الحاجة له تتكامل بين الأبعاد المادية والنوعية حتى تصل إلى قضايا الصورة الذهنية والسمعة الحسنة والشهرة.

وإن المفتاح الرئيسي للتميز التنظيمي يكمن في تركيز المنظمات على جودة منتجاتها وخدماتها كخيار إستراتيجي في ظل بيئة تنافسية، ويمر تميز المنتج أو الخدمة بأربعة مستويات هي:

١- مستوى الخدمة الأساسية التي يقبل بها المستهلك

الإستراتيجية، البيئية، والمؤقتة (Senge, 1961: 6). وبذات الوقت تعرف عوامل النجاح الحرجة بأنها: مجموعة محددة من المتطلبات الضرورية أو الركائز الأساسية التي يجب توفيرها والتأكد من فعاليتها، والاهتمام بها من قبل الإدارة لضمان نجاح برامج التغيير التي يتم تنفيذها لتحقيق مستويات عالية من الأداء وجودة المخرجات وتأدية رسالة المنظمة حتى تحقق المنظمة النجاح وتحافظ على ميزتها التنافسية (Johnson & Scholes, 2002, 99).

وهي كذلك الظروف والأحوال والمواصفات والمتغيرات التي يمكن قياسها ويجب إتقانها وإدارتها بنجاح والمحافظة عليها لتحقيق رضا العميل (عبدالحفيظ، ٢٠٠٣، ١٩-٢٠).

كما تعرف بأنها مجموعة العناصر الأساسية المحددة التي تضمن للمنظمة الحصول على نتائج مرضية تدعم الأداء التنافسي، وترتكز على أهمية سير الأعمال بشكل جيد للتأكيد على نجاح المنظمة (الدردساوي، ٢٠١٠: ٩).

وتقترح الدراسات التي جرت في هذا الباب عدداً من عوامل النجاح الحرجة وتتراوح جميعها بين تكنولوجيا المعلومات، والاتصال والعلاقات، والتمكين، وفرق العمل، وثقافة الجودة، ومشاركة العاملين، والموارد المالية الكافية، وخدمة العملاء، والإستراتيجية، ورأس المال الفكري، ودعم الإدارة العليا.

ووفق المنهجية السابقة تم حصر عدد من العوامل الحرجة ترى فيها الدراسة أنها عوامل نجاح حرجة في شركات الأدوية الأردنية ذات قيمة وأهمية

السياق لا بد من وضع مؤشرات أداء محددة تدعم تحقيق التميز التنظيمي (Bornemann & sameer, 2003:6-7)، ويرتبط التميز التنظيمي بتحقيق الميزة التنافسية بمعنى أن تكون الأفضل بين المنافسين في الأداء الإستراتيجي بأبعاده: التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة، والابتكار (Sharma & Kodali, 2008: 54).

وبذلك فالتميز يحفظ للمنظمة مكانتها التي تعكس موقعها التنافسي المتميز بين بقية المنظمات، وله معادلة تعتمد في مكوناتها على: القيادة، الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية، المستهلك، والسوق (زايد، ٢٠٠٣: ١١-١٨).

ويقصد بالتميز إحداث نقلة نوعية أو كمية في مستوى الطاقة التنظيمية نحو مزيد من الكفاية في الأداء والإنتاج (الزهري، ٢٠٠٠: ٥٩) ويعبر عن التحسين المستمر باتباع أساليب علمية في العمل وعلاج المشكلات ودعم القرارات (إبراهيم، ٢٠٠١: ٣٥)، وهو إعادة تشكيل المنظمة بشكل إستراتيجي من خلال قيادة جديدة وثقافة تعمل على إيجاد قيمة ملموسة في العمل تحقق الأهداف بصورة تميزها عن غيرها من المنظمات (الرشدي، ٢٠١٠: ٢٨).

كما أن التميز التنظيمي حالة مقصودة ذات أهمية تنطلق من كونها تميّز المنظمة عن مثيلاتها وتحقق التكامل الداخلي والانسجام الخارجي ويؤثر في معتقدات وافتراضات المخططين عند بناء إستراتيجياتهم وتساعد في التعرف على قيم الأفراد المطلوبة للتعامل مع البيئة والمنافسين (Martonsen et al., 2007: 58)، ويتم ذلك في ضوء أن للتميز قيم إنسانية تؤثر في بناء إستراتيجياته وتشير إحدى الدراسات إلى أن إستراتيجيات التميز

وتلبي احتياجاته.

٢- مستوى الخدمة المتوقعة ويتطابق مع ما يتوقعه المستهلك.

٣- مستوى الخدمة الممتازة وهو أكبر مما يتوقعه المستهلك.

٤- مستوى الخدمة المتميزة وهي خدمة فوق ما يتصوره المستهلك.

وبذلك فالخدمة فائقة التميز هي تقديم لمسه إضافية تتجاوز توقعات العميل، وتجعل المنظمة/ الشركة دائماً البديل الوحيد للمستهلكين الحاليين، والاختيار الأفضل للمستهلكين المرتقبين بما يحقق التميز للمنظمات، وإن الخدمة/ المنتج المتميز لا يأتي مصادفة وإنما لا بد من التمهيد له بتملك مقدماته ومتطلباته المتعددة التي سبق الإشارة لها في توضيح عوامل النجاح الحرجة.

ويحدد أوكلاند (Oakland) أن للتميز أبعاداً أهمها القيادة والالتزام والثقافة والتخطيط والإستراتيجي والجودة والعمليات وأن البحث عن التميز التنظيمي دفع العديد من الشركات مثل: (Hp) لإنشاء إدارات له تحل بمضمونها محل العديد من الإدارات المعنية ببعض القضايا السابقة مثلاً الجودة (Oakland,2002:1-2) (Foley,2005: 3).

إن بيئة الأعمال اليوم تتميز بالسرعة والمرونة والدقة وسهولة العمل والكلفة المنخفضة لأداء الخدمة والمنتج، إن هذه المجموعة من الاحتياطات تحتاج إلى مجموعة محققة لها على سبيل المثال (Six Sigma)؛ التي يرى فيها (ثاوانيا) إحدى الأدوات المحققة للتميز التنظيمي (Thawania,2004: 655-656)، وفي ذات

موظفي أمانة عمّان الكبرى.

وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات الباحثين تجاه عوامل النجاح الحرجة جاءت متوسطة باستثناء عامل التكنولوجيا فقد جاء مرتفعاً، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة جميعها في عملية الهندرة في أمانة عمّان. وتوصي الدراسة بتوفير الدعم المستمر من جانب الإدارة العليا لجهود الهندرة وأن يرتبط برنامج الهندرة برؤية ورسالة الأمانة وأهدافها الإستراتيجية. وجاءت دراسة (Cheng & chiu, 2008) المعنونة بـ: " Critical Success of Business process Reengineering In The Banking Industry " لتدعم نتائج دراسة الدردساوي سواء في المتغيرات أو العوامل الحرجة الفرعية أو النتائج، فقد ركّز عنوانها على عوامل النجاح الحرجة لإعادة هندسة العمليات في القطاع البنكي، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة وأثرها في عملية الهندرة وقد حصرت الدراسة عوامل النجاح الآتية: دعم الإدارة العليا، التركيز على المستهلك، التكنولوجيا، والاتصال، وتوصلت الدراسة إلى أن عوامل النجاح الحرجة يمكن استخدامها كأداة تخطيطية وتوجيهية للبنوك ويمكن استخدامها كأداة لتقييم جاهزية البنوك لتطبيق الهندرة لما لها من أثر مهم في ذلك، وأفردت الدراسة أهمية عامل التركيز على المستهلك لعلاقته الهامة بأداء البنوك.

وقد استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات في الدراستين أعلاه في الوقت الذي جاءت فيه دراسة (Francis, Ahmad, and Zaivi, 2007) وعنوانها: " Business process Reengineering: Critical Success Factor In Higher Education " لتفحص دور عوامل

التي تركز على العملاء والتعلم المستمر ومشاركة الموظفين والمسؤولية الاجتماعية ذات صلة وثيقة بالقيم الإنسانية الفردية والتنظيمية (Tawlar,2009: 36-37).  
وتمر عملية التميز التنظيمي حتى تحدث النقلة النوعية بمراحل أهمها على التوالي: خلق الرؤية وتحديد الأهداف، وتقييم خطة المنظمة والمقارنة المرجعية، والعملية الإبداعية، والتحوّل التنظيمي، والقياس والتحسين المستمران، وتتضمن المرحلة الخامسة الالتزام المستمر بعملية التميز وتعزيز المركز التنافسي (Evanthia & Bohoris, 2009: 119-120).

وللتميز مجموعة من الخصائص منها ما يتعلق بالمرونة وفرق العمل واستقلالية القرارات واعتماد منهجية الإبداع، وجميعها هادفة إلى إبقاء المنظمة بوضع تنافسي جيد وتزويدها بقدرات لمواجهة التحديات المستقبلية (Com & Mathaisal, 2008 : 452)، وبذات الوقت فإن هناك مجموعة من العقبات التي تعترض تحقيق التميز وترتبط هذه العقبات بعوامل داخلية وأخرى خارجية (Evanthia & Bohoris, 2009: 122).

٢, ٢ الدراسات السابقة

٢, ٢, ١ الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل «العوامل الحرجة»:

جاءت دراسة (الدردساوي، ٢٠١٠) وعنوانها « تأثير عوامل النجاح الحرجة على إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة): دراسة تطبيقية على أمانة عمّان الكبرى» وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير عوامل النجاح الحرجة ( تكنولوجيا المعلومات، التمكين الإداري، التزام الإدارة العليا، والإستراتيجية) في إعادة هندسة عمليات الأعمال، وقد أجريت الدراسة على



in BPR and the impact of information Technology) هادفة إلى دراسة دور الممكنات (العوامل) التنظيمية في الهندرة وأفصحت الدراسة عن العوامل التنظيمية المؤثرة على تنفيذ مشاريع الهندرة بواسطة منهجية المسح الميدانية وتوصلت إلى ستة عوامل حرجة ذات أثر إيجابي في نجاح الهندرة وهي: دعم الإدارة العليا، إدارة التغيير، مركزية اتخاذ القرار، تشكيل العمليات، الثقافة التنظيمية، وخدمة العملاء. وترى الدراسة أنه لا علاقة بين مقاومة التغيير والتطبيق الناجح للهندرة وأن ضعف الموارد يؤثر سلباً على نجاح الهندرة.

٢,٢,٢ الدراسات المتعلقة بالتغيير التابع « التميز التنظيمي»:

تعددت الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي وأحدثها كانت دراسة (الدوسري، ٢٠١١) وعنوانها « أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية على التميز التنظيمي في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين» وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية على التميز التنظيمي في مراكز الوزارات في السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات العاملين للتميز التنظيمي كانت بمستويات مرتفعة وأن هناك أثراً لعوامل التغيير في التميز التنظيمي وأنها تفسر ما مقداره (٦١,٢ %) من التباين في التميز التنظيمي. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات الأفراد وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم وإيجاد ثقافة تنظيمية تعزز الاستخدام الأمثل للموارد بغية تحقيق التميز التنظيمي.

النجاح الحرجة في إعادة هندسة الأعمال ولكن بمنهجية مختلفة نوعاً ما، فتراها تعتمد على منهجية الحالات الدراسية والمقابلات المفتوحة لثلاث مؤسسات تعليم عالي ماليزية طبقت برنامج الهندرة بنجاح، وأظهرت الدراسة أن هناك سبعة عوامل حرجة تؤثر في نجاح الهندرة وهي: فرق العمل، وثقافة الجودة ونظم إدارة الجودة، إدارة التغيير، مشاركة العاملين، تكنولوجيا المعلومات، إدارة المشروع، والموارد المالية الكافية، حيث إن هذه العوامل أثراً فاعلاً في نجاح تطبيق عملية الهندرة.

وتنسجم نتائج الدراسات أعلاه مع نتائج دراسة (القواسمة، ٢٠٠٥) وعنوانها "عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية" والتي هدفت إلى التعرف على عوامل النجاح الحرجة لمجموعه من برامج التغيير وتحديد عوامل النجاح الحرجة لكل شركة ومقارنة عوامل النجاح بين شركات الاتصالات المبحوثة.

وتوصلت الدراسة إلى أن عوامل النجاح الحرجة للشركات المبحوثة تألفت من سبعة عوامل هي: الموارد، دعم الإدارة العليا، التكنولوجيا، الأنظمة والعمليات، الجودة، رضا العاملين، التدريب. وتوصي الدراسة بإعطاء هذه العوامل مزيد من الأهمية والتوسع في بعض العوامل بما يحقق النمو ويضمن التنافسية ويعززها من خلال الاندماجات والاتلافات والشراكات الإستراتيجية، وإجراء مزيد من الدراسات المستقبلية حول تلك العوامل أو عوامل أخرى. وفي ذات السياق كانت دراسة (Ahadi,2004) المعنونة بـ (An Examination of the Role of organizational Enablers

إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي، ما يعني الانعكاس الإيجابي لهذا التطبيق على التميز التنظيمي. أما دراسة (Khan & Matlay, 2009) وعنوانها: "Implementing Service Excellence In Higher Education" فجاءت لتراجع فعالية مقياس جودة الخدمة (SERVQUAL) في إكساب مؤسسات التعليم العالي التميز التنظيمي، وأظهرت الدراسة أن تنفيذ الخدمة المتميزة يوفر العديد من المزايا المتوقعة مثل: تحسين الأداء، والتركيز على المستهلك، ومشاركة العاملين، وتحسين العلاقات مع الأطراف الخارجية باعتبار هذه الأمور عوامل حرجة لنجاح التميز.

في حين تأتي دراسة (Wirtz, et al., 2008) وعنوانها: "Managing Human Resources for Service Excellence and Cost Effectiveness at Singapore Airlines" لتناقش دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق تميز الخدمات وتعرض الدراسة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساعد الشركة على التميز، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتوظيف والتدريب ونوعية الخدمات والتحفيز لها انعكاس إيجابي على إكساب الشركة التميز التنظيمي. وقد اعتمدت الدراسات أعلاه المنهجية الميدانية وبذلك تختلف دراسة (Fotis et al., 2005) بعنوان: "Best practices of Selected Greek Organizations on their Road to Business Excellence" بعض الشيء فهي تحاول التحقق نظرياً وعملياً من تطبيقات عشر منظمات صناعية يونانية في طريقها إلى تحقيق التميز وقد حصلت على شهادات الأيزو، وأظهرت الدراسة أن ما يعيق التميز في هذه المنظمات

وفي الوقت الذي أكدت فيه دراسة الدوسري على الأبعاد الرئيسة للتميز كانت دراسة (الرشيدى، ٢٠١٠) وعنوانها « التخطيط الإستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي، من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة» تركز على التخطيط الإستراتيجي لفحص أثره في تحقيق التميز التنظيمي، وتظهر الدراسة أن تصورات المدراء للتميز التنظيمي ذات مستوى مرتفع، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الإستراتيجي وأبعاد التحليل الإستراتيجي في التميز التنظيمي، وتوصي الدراسة بضرورة تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة وإيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد التميز التنظيمي: تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الإستراتيجية وتميز الثقافة. وفي ذات الاتجاه جاءت دراسة (المجالي، ٢٠٠٩) والمعنونة بـ «مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة» لتتعرف على أثر وظائف إدارة المعرفة في التميز التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لوظائف إدارة المعرفة في بلورة وتحقيق أبعاد التميز التنظيمي.

ولم تكن نتائج دراسة (السعودي، ٢٠٠٨) بعيدة عن نتائج الدراسات سألقة الذكر فجاءت بعنوان « أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية» وهدفت لفحص أثر الجودة الشاملة في التميز التنظيمي، وتوصلت إلى أن تصورات الباحثين نحو التميز التنظيمي جاءت بمستويات مرتفعة وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتطبيق مفاهيم

العوامل الحرجة وأبعاد التميز التي تم دراستها، وبذلك هي متفردة في ربطها لعوامل النجاح الحرجة بتحقيق التميز التنظيمي وأثر تلك العوامل في بلورة وتشكيل حالة التميز التنظيمي المطلوبة من قبل المنظمات.

كما تتميز هذه الدراسة بمجتمعها المختلف إلى حد كبير؛ فهي مطبقة على شركات الأدوية الأردنية التي تقدم منتجات غاية في الأهمية ومن المفترض تميزها في ضوء ازدياد حدة المنافسة المحلية والإقليمية والدولية حيث يصدر الدواء الأردني إلى معظم الدول العربية والأوروبية.

### المنهجية والتصميم

#### ١, ٣ أسلوب الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجزء النظري المتعلق بتأصيل مفهومي عوامل النجاح الحرجة والتميز التنظيمي وكذلك عرض الدراسات السابقة المتعلقة بهما، كما تعتمد الدراسة في جزءها التطبيقي على المنهج التحليلي الميداني لجمع المعلومات من خلال استبانة صممت وجرى تحكيمها وتم اعتمادها كأداة رئيسية لجمع المعلومات وتم توزيعها على الإدارة العليا في الشركات المبحوثة.

#### ٢, ٣ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الأدوية الأردنية وعددها (٢٠) شركة وهي شركات: أدوية الحكمة، دار الدواء، العربية لصناعة الأدوية، المتحدة لصناعة الأدوية، الأردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم، عمان للصناعات الدوائية، الأردنية لإنتاج الأدوية، الحياة للصناعات الدوائية، الصناعات

عدة مشاكل أهمها: بيروقراطية المنظمات، عدم مرونة التنظيم، انخفاض مستوى مهارات العاملين، وعدم استخدام المكافآت كأداة تسويقية.

وتؤكد دراسة (Ramanathan, 2004) وعنوانها:

" Business Excellence of Industrial Groups in Oman "

على دور التكنولوجيا وإدارتها والاستثمار بها في تحسين تميز الأعمال في (١٩) شركة في سلطنة عُمان، وتظهر الدراسة إلى أن هبوط إنتاجية هذه الشركات أو تميزها مرده إلى التغيير التكنولوجي في تلك الفترة على الرغم من التحسن البطيء في استخدام التكنولوجيا في تلك الشركات.

وأخيراً تأتي دراسة (Zhao et al., 2001) والمعنونة

بـ: " Quality Management Initiative in Hong Kong's "

Banking Industry A longitudinal Study لتفحص كيفية تحقيق التميز التنظيمي والتعرف على أفضل الممارسات وأفضل النتائج في البعد التنظيمي الداخلي، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد نموذج إدارة الجودة الشاملة: (بناء الثقة، والاحترام المتبادل، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر ومعايير أداء عالية للاستخدام الأمثل للموارد) لها دور إيجابي في تحقيق التميز التنظيمي لتلك البنوك.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تنسجم هذه الدراسة مع سابقتها من الدراسات في المنهجية والهدف العام من حيث أخذها بالمنهج التجريبي التطبيقي، إلا أن ما يميز هذه الدراسة هو محاولتها فحص مستويات العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة والتميز التنظيمي وعليه جاء ربط الدراسة بين المتغيرين الرئيسيين وأبعادهما الفرعية مختلفاً في اختلاف

تمتلك شركات الأدوية الأردنية مصانع في مناطق مختلفة من العالم، وعكفت مؤخرا على تطوير الاستخدامات التقنية - الحيوية. و كشاهد على النجاح الكبير، أدرجت إحدى الشركات الكبرى في بورصة لندن للأسهم مؤخرا، لتصبح أول شركة إقليمية تدرج هناك.

### ٣,٣ عينة الدراسة

تم اختيار عينة غير عشوائية قصدية من مجتمع الدراسة كاملاً مكونة من خمس شركات وفق مجموعة من المتغيرات وقد حددت هذه المتغيرات بـ : عمر الشركة، حجم الميزانية، صافي الأرباح، الحصة السوقية، وعدد الموظفين، وبذلك تكونت عينة الدراسة من الشركات التالية : مجموعة أدوية الحكمة (الحكمة، العربية، المتطورة)، دار الدواء، الدولية، المتحدة، الأردنية.

وتمثل العينة ٢٥ ٪ من مجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبانات باليد مباشرة على جميع العاملين في الوظائف القيادية في الشركات المختارة وقد شملت تلك الوظائف: أعضاء مجالس الإدارة وهيئات المديرين، والمديرين التنفيذيين والمديرين ومن هو بمرتبة أو وظيفة قيادية ، وبعد حصر هذا المجتمع بلغ عددهم (١٥٠) وقد تم أخذهم بالكامل وتم توزيع (١٥٠) استبانة عاد منها (١٣٥) استبانة وصلاح للتحليل (١٣٣) استبانة بنسبة بلغت (٨٩٪) وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي. وجاء توزيع الاستبانات على الشركات المبحوثة كالآتي: مجموعة أدوية الحكمة (٤٧) استبانة، دار الدواء (٢٦)، الدولية (٢٧)، المتحدة (١٥)، الأردنية (١٨).

الدوائية المتطورة، الرازي للصناعات الدوائية، المركز العربي للصناعات الدوائية والكيميائية، الشرق الأوسط للصناعات الدوائية، الدولية للدواء، ألام للصناعات الدوائية، المؤسسة الطبية الأردنية، فارما الدولية، فيلادلفيا لصناعة الأدوية، دار الشفاء، وادي الأردن للصناعات الدوائية، وشركة نورفارتس فارما. وقد استحوذت شركة أدوية الحكمة على شركتي العربية لصناعة الأدوية والصناعات الدوائية المتطورة.

بدأ الاستثمار في قطاع الصيدلة في الأردن منذ ستينيات القرن الماضي، وتعمل اليوم ٢٠ شركة محلية في هذا القطاع. يوفر ١٦ مشروعاً استثمارياً كبيراً ٥٢٠٠ فرصة عمل. ويشكل التصنيع الدوائي ٢٥٪ من مساهمة الصناعة بالنتائج المحلي الإجمالي، و نمت وتيرة التصنيع ٥, ٢٢٪ سنة ٢٠١٠. بلغ حجم العمل في القطاع ٦٠٠ مليون دولار سنة ٢٠١٠ و زاد حجم الصادرات ٢٣٪ منذ العام ٢٠٠٠ (من المتوقع أن يصل ٥٥٠ مليون دولار سنة ٢٠١٢).

يصدر الأردن ٨٠٪ من الأدوية المصنعة إلى ٦٠ دولة حول العالم. أهم أسواق التصدير هي السعودية، الجزائر، والعراق. زاد حجم الاستثمار في قطاع الصيدلة عن ٦٥٠ مليون دولار سنة ٢٠١٢. يزود الأردن منتجات الصيدلية لسوقين رئيسيين: سوق الأدوية التي تباع وفقا لوصفة طبية وسوق الأدوية التي لا تحتاج لوصفة. يتخصص قطاع الصيدلة الأردني في صناعة المضادات الحيوية، الأدوية المضادة للقرح المعوية، الهرمونات، علاجات أمراض السرطان و نقص المناعة المكتسبة (الإيدز)، و الأدوات الطبية الخاصة بالعلاج الدوائي (الصلوق، الحقن).

الجدول رقم (١). يبين بيانات الشركات المختارة كعينة للدراسة.

رقم	البيان الشركة	عمر الشركة	حجم الميزانية (بالمليون)	صافي الأرباح (بالمليون)	الحصة السوقية أو (حجم المبيعات) (بالمليون)	عدد الموظفين
١	أدوية الحكمة	١٩٧٨	١,١١٦	٧٢	٨٠٠	٦١٦٥
٢	دار الدواء	١٩٧٥	٨٩	٦	٤٤,٥	٨٠٠
٣	الدولية للدواء	١٩٩٤	١٢٠	٨	٢٣	٦٢٠
٤	المتحدة لصناعة الأدوية	١٩٨٩	٧٨	٧	١٧	٤٥٠
٥	الأردنية لإنتاج الأدوية	١٩٧٨	٦٠	٣	٢٢,٥	٥٢٢

٤, ٣ خصائص عينة الدراسة

عدهم (١٥٠) فرداً، وذلك حسب مصادر دوائر الموارد البشرية في الشركات المبحوثة حتى تاريخ ٤/٦/٢٠١١، وقد أخذ هذا العدد بالكامل، وكانت خصائص العينة على النحو الآتي:

تتكون عينة الدراسة من جميع العاملين في الوظائف القيادية في الشركات المختارة شملت أعضاء مجالس الإدارة وهيئات المديرين، والمديرين التنفيذيين والمديرين ومن هو بمرتبة أو وظيفة قيادية، والبالغ

الجدول رقم (٢). وصف خصائص مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

التسلسل	المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
١	المؤهل العلمي	- بكالوريوس	١٠٨	٨١,٢
		- ماجستير	١٩	١٤,٣
		- دكتوراه	٦	٤,٥
٢	المسمى الوظيفي	- عضو مجلس إدارة	٢٦	١٩,٥
		- مدير تنفيذي	٣٢	٢٤,١
		- مدير	٧٥	٥٦,٤
٣	عدد سنوات الخبرة	- ١٠ فأقل	٧	٥,٣
		- ١١-٢٠	٧٩	٥٩,٤
		- ٢١ فأكثر	٤٧	٣٥,٣
٤	العمر	- ٣٠ سنة فأقل	٨	٦
		- ٣١-٤٠	٥٠	٣٧,٦
		- ٤١-٥٠	٥٢	٣٩,١
		- ٥٠ سنة فأكثر	٢٣	١٧,٣
٥	النوع الاجتماعي	- ذكر	١٠٤	٧٨,٢
		- أنثى	٢٩	٢١,٨

## ٣, ٥ أداة الدراسة

بعد الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة والتائج التي توصلت إليها قام الباحثان بتطوير استبانة للتعرف على دور عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في تحقيق التميز التنظيمي.

وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية

هي:

الجزء الأول: يشتمل على المعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمبحوثين وهي (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة، والعمر، والنوع الاجتماعي).

الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء (26) فقرة تقيس عوامل النجاح الحرجة وقد جاءت الفقرات والأبعاد والدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها كالآتي:

- الفقرات من (١-٦) تقيس عامل التكنولوجيا ونظم المعلومات وتم الاعتماد على دراسة كل من: (القواسمة، ٢٠٠٥) (Cheng & chiu, 2008).

- الفقرات من (٧-١٣) تقيس عامل تمكين رأس المال الفكري وتم الاعتماد على دراسة (Francis, Ahmad, and Zaiyi, 2007).

- الفقرات من (١٤-١٩) تقيس عامل إستراتيجية المنظمة وتم الاعتماد على دراسة (الدرساوي، ٢٠١٠).

- الفقرات من (٢٠-٢٦) تقيس عامل التركيز على المستهلك وتم الاعتماد على دراسة كل من: (Cheng & chiu, 2008) (Ahadi, 2004).

الجزء الثالث: اشتمل هذا الجزء على (٣٠) فقرة تقيس أبعاد التميز التنظيمي وقد جاءت الفقرات والأبعاد

والدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها كالآتي:

- الفقرات من (٢٧-٣٣) تقيس بعد تميز القيادة وتم الاعتماد على دراسة كل من: (الرشيدي، ٢٠١٠) (Fotis et al., 2005).

- الفقرات من (٣٤-٤١) تقيس بعد تميز الهيكل وتم الاعتماد على دراسة كل من: (الدوسري، ٢٠١١) (الرشيدي، ٢٠١٠).

- الفقرات من (٤٢-٤٨) تقيس بعد تميز المنتج/الخدمة وتم الاعتماد على دراسة كل من: (السعودي، ٢٠٠٨) (Khan & Matlay, 2009).

- الفقرات من (٤٩-٥٦) تقيس بعد تميز الثقافة التنظيمية وتم الاعتماد على دراسة كل من: (الدوسري، ٢٠١١) (الرشيدي، ٢٠١٠).

## ٣, ٦ صدق الأداة

تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة المختصين في جامعتي الأردنية ومؤتة، ولتحقق من مدى صدق فقرات الأداة، وأبدوا رأيهم حول كل فقرة من فقرات الأداة انسجاماً مع متغيرات وأبعاد الدراسة وبعد الاطلاع على آراء المحكمين تم إجراء التعديلات المطلوبة، وقد طالت سبع فقرات.

إضافة إلى ذلك فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختيارية محدودة قوامها (١٥) مبحوثاً من أفراد عينة الدراسة بغرض التأكد من درجة فهمهم لعباراتها ومدى وضوحها وسهولتها، وقد عبروا عن فهم فقرات أداة الدراسة مما أكد صدقها ووضوحها قبل توزيعها.

## ٣, ٧ ثبات الأداة

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة

الدراسة، بالاعتماد على معامل (Cronbach's Alpha) قيم معامل الثبات مرتفعة وتدلل على الثبات والاتساق لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده، وكانت بين فقرات الأداة. والجدول (٣) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٣). قيم معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل بعد من أبعاد الدراسة.

اسم البعد	أرقام الفقرات	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
١- عامل التكنولوجيا ونظم المعلومات	٦-١	٠,٧٣
٢- عامل تمكين رأس المال الفكري	١٣-٧	٠,٧٥
٣- عامل إستراتيجية المنظمة	١٩-١٤	٠,٧٠
٤- عامل التركيز على المستهلك	٢٦-٢٠	٠,٧٥
- الثبات الكلي لعوامل النجاح الحرجة	٢٦-١	٠,٨٧
٥- بعد تميز القيادة	٣٣-٢٧	٠,٨٤
٦- بعد تميز الهيكل	٤١-٣٤	٠,٨٥
٧- بعد تميز المنتج/ الخدمة	٤٨-٤٢	٠,٨٨
٨- بعد تميز الثقافة التنظيمية	٥٦-٤٩	٠,٧٧
- الثبات الكلي لأبعاد التميز التنظيمي	٥٦-٢٧	٠,٩٢

### ٣,٨ أساليب التحليل الإحصائي

Regression Analysis) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وأثر المتغيرات المستقلة على التابعة، ولمعرفة أي من المتغيرات المستقلة له قدرة أكبر على تفسير المتغير التابع.

لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة، تم الاعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V:14.0) في التحليل، وتم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام مصفوفة معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix) وذلك لاختبار العلاقة بين أبعاد الدراسة الفرعية. وكذلك تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple

### عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

#### ١,٤ الإجابة عن أسئلة الدراسة

لأغراض الإجابة على أسئلة الدراسة تم اعتماد قيم المتوسطات الحسابية التي ستصل لها الدراسة في تفسير البيانات هي على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
(٥, ٣ فما فوق)	(٥, ٢-٣, ٤٩)	(٤٩, ٢ فأقل)

مستوى التصورات منخفضاً. السؤال الأول: ما تصورات الإدارة العليا لمستوى توفر عوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) في شركات الأدوية الأردنية.

وبناء على ذلك إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من أو يساوي (٣, ٥) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (٥, ٢ - ٣, ٤٩) فإن مستوى التصورات متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من أو يساوي (٤٩, ٢) فيكون

الجدول رقم (٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى توفر عوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك).

الرقم	الترتيب	العامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	٣	التكنولوجيا ونظم المعلومات	٣, ٨٣	٠, ٤٦	مرتفع
٢	٤	تمكين رأس المال الفكري	٣, ٦١	٠, ٤٨	مرتفع
٣	٢	إستراتيجية المنظمة	٣, ٩٩	٠, ٤٠	مرتفع
٤	١	التركيز على المستهلك	٤, ٠٥	٠, ٣٧	مرتفع
-	-	عوامل النجاح الحرجة كاملة	٣, ٩٠	٠, ٣٣	مرتفع

(٤, ١٢)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٢٤) لدى الشركة آلية لاستقبال الاقتراحات والشكاوى على منتجاتها «بمتوسط إجابات (٣, ٨٤)». ثم جاء في المرتبة الثانية عامل إستراتيجية المنظمة وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٣, ٩٩)، وعلى مستوى الفقرات جاءت أعلى درجات الموافقة على الفقرة رقم (١٩) «تمنح الرؤية والرسالة الشركة ميزة على غيرها من الشركات» بمتوسط إجابات (٤, ١٩)، وكذلك الفقرة رقم (١٤) «تخدم رؤية ورسالة الشركة أعمالها ومنتجاتها» بمتوسط إجابات (٤, ١٧)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (١٦) «تجري الشركة عملية تحليل إستراتيجي للتعرف على

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (٤) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات عوامل النجاح الحرجة حيث جاء المتوسط الحسابي العام لعوامل النجاح الحرجة مجتمعة بدرجة مرتفعة، وبلغ (٣, ٩٠) وبانحراف معياري بلغ (٠, ٣٣)، وجاء عامل التركيز على المستهلك في المرتبة الأولى بين عوامل النجاح الحرجة وبدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤, ٠٥)، وعلى مستوى الفقرات جاءت أعلى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٢٣) «لدى الشركة رغبة للحفاظ على المستهلكين» بمتوسط إجابات (٤, ٢٨)، وكذلك الفقرة رقم (٢٦) «يشكل الاهتمام بالمستهلك جزءاً من التفكير الإستراتيجي للشركة» بمتوسط إجابات



كانت على الفقرة رقم (١٢) "يسهم الأفراد في تحديد معالم توجه الشركة الإستراتيجي" بمتوسط إجابات (٣, ٩٢)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٧) "تزود الشركة طواقمها بالخبرات والمهارات الضرورية لأداء أعمالهم" بمتوسط إجابات (٣, ٥٧)، وكذلك الفقرة رقم (٩) "تمنح الشركة أفرادها السلطات الكافية لأداء أعمالهم" بمتوسط إجابات (٣, ٦٠)، وكذلك الفقرة رقم (١٠) "تعطي الشركة أفرادها الحرية لابتكار أساليب عمل جديدة" بمتوسط إجابات (٣, ٦٠).

السؤال الثاني : ما تصورات الإدارة العليا لمستوى توفر أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة ، تميز الهيكل، تميز المنتج/ الخدمة ، وتميز الثقافة التنظيمية) في شركات الأدوية الأردنية.

مقوماتها وتعزيز سمعتها « بمتوسط إجابات (٣, ٦٥). ثم جاء في المرتبة الثالثة عامل التكنولوجيا ونظم المعلومات وبدرجة مرتفعة، و «بمتوسط حسابي بلغ (٤, ٠٥)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ أن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (٥) « تسمح التكنولوجيا باختصار إجراءات العمل في الشركة » بمتوسط إجابات (٣, ٩٣)، وكذلك الفقرة رقم (٦) « تسمح التكنولوجيا بدمج العمليات الإنتاجية وتكاملتها وإعادة هندستها » بمتوسط إجابات (٣, ٩٢)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٢) « تدخل الشركة التكنولوجيا في قراراتها وطريقة اتخاذها » بمتوسط إجابات (٣, ٧٥).

في حين جاء في المرتبة الأخيرة عامل تمكين رأس المال الفكري وبمتوسط حسابي بلغ (٣, ٩١) وعلى مستوى الفقرات يلاحظ أن أعلى درجات الموافقة

الجدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى توفر أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز الهيكل، تميز المنتج/ الخدمة ، وتميز الثقافة التنظيمي).

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الترتيب	رقم البعد
مرتفع	٠, ٤٦	٣, ٧٦	تميز القيادة	٤	١
مرتفع	٠, ٤٣	٣, ٩٢	تميز الهيكل	٣	٢
مرتفع	٠, ٤٩	٣, ٩٤	تميز المنتج/ الخدمة	٢	٣
مرتفع	٠, ٥٣	٤, ٠٠	تميز الثقافة التنظيمية	١	٤
مرتفع	٠, ٤٦	٣, ٩١	أبعاد التميز التنظيمي كاملة	-	-

بدرجة مرتفعة، وبلغ (٣, ٩١) وبانحراف معياري بلغ (٠, ٤٦)، وجاء بعد تميز الثقافة التنظيمية في المرتبة الأولى بين أبعاد التميز التنظيمي وبدرجة مرتفعة،

يتضح من بيانات الجدول رقم (٥) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على أبعاد التميز التنظيمي حيث جاء المتوسط الحسابي العام لأبعاد التميز التنظيمي مجتمعة

وكذلك الفقرة رقم (٣٦) « الهيكل التنظيمي للشركة يخدم رؤيتها ورسالتها وأهدافها » بمتوسط إجابات (٤, ٠٦)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٣٤) « المستويات الإدارية داخل الشركة بسيطة وقليلة » بمتوسط إجابات (٣, ٦٤).

في حين جاء في المرتبة الأخيرة بعد تميز القيادة بمتوسط حسابي بلغ (٣, ٧٦) وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (٢٩) « تسعى القيادة إلى نشر قيم التفرد والإبداع لدى المرؤوسين » بمتوسط إجابات (٣, ٩٣)، وكذلك الفقرة رقم (٢٨) « تسهم القيادة في الشركة في تدعيم تحقيق الرؤية » بمتوسط إجابات (٣, ٩١)، وكذلك الفقرة رقم (٢٧) « تسهم القيادة في الشركة في خلق الرؤية المستقبلية لها » بمتوسط إجابات (٣, ٩٠)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٣٢) « تنشر القيادة قيم المسؤولية الاجتماعية والمواطنة تجاه المجتمع » بمتوسط إجابات (٣, ١٤)، وكذلك الفقرة رقم (٣٣) « تمتلك القيادة القدرة على التكيف مع التحولات ومواكبتها خدمة تطوير منتجات الشركة » بمتوسط إجابات (٣, ٧٥)، وكذلك الفقرة رقم (١٠) « تدوير القيادة التعارض بين أصحاب المصالح إن وجد لصالح الشركة » بمتوسط إجابات (٣, ٨١).

السؤال الثالث: ما مستوى العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل عوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) والمتغير التابع أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز الهيكل، تميز المنتج/ الخدمة، وتميز الثقافة التنظيمية) في شركات الأدوية الأردنية.

وبمتوسط حسابي بلغ (٤, ٠٠)، وعلى مستوى الفقرات جاءت أعلى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٥٣) « توفر ثقافة الشركة مناخ إيجابي لتأدية الأعمال » بمتوسط إجابات (٤, ٢٦)، وكذلك الفقرة رقم (٥٦) « تراعي الشركة الأبعاد الإنسانية في تقديمها لخدماتها ومنتجاتها للمستهلكين » بمتوسط إجابات (٤, ٢٢)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٤٩) « تعكس ثقافة الشركة القيم المشار إليها في التوجه الإستراتيجي للشركة » بمتوسط إجابات (٣, ٦٥).

ثم جاء في المرتبة الثانية بعد تميز المنتج/ الخدمة وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣, ٩٤)، وعلى مستوى الفقرات جاءت أعلى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٤٤) « لدى الشركة أهداف محددة لتطوير منتجاتها » بمتوسط إجابات (٣, ٩٩)، وكذلك الفقرة رقم (٤٣) « يحتمل تطوير المنتج حيزاً مهماً في توجه الشركة الإستراتيجي » بمتوسط إجابات (٣, ٩١)، وكذلك الفقرة رقم (٤٦) « تستفيد الشركة في تطوير منتجاتها من عمليات المقارنة بشركات أخرى » بمتوسط إجابات (٣, ٩١)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٤٧) « يعنى قسم خدمة المستهلك بأراء المستهلكين لتطوير المنتج » بمتوسط إجابات (٣, ٨٠).

ثم جاء في المرتبة الثالثة بعد تميز الهيكل وبدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (٣, ٩٢)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (٤٠) « يعكس هيكل الشركة أنظمة الجودة وتوكيدها » بمتوسط إجابات (٤, ٢٠)، وكذلك الفقرة رقم (٣٨) « تتكامل الوحدات الأساسية في هيكل الشركة لتأدية منتجاتها » بمتوسط إجابات (٤, ١٧)،

الجدول رقم (٦). مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير المستقل عوامل النجاح الحرجة والمتغير التابع أبعاد التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية.

رقم	العامل	البعد	تميز القيادة	تميز الهيكل	تميز المنتج / الخدمة	تميز الثقافة التنظيمية	الأبعاد مجتمعة
١	عامل التكنولوجيا ونظم المعلومات	٠,٦٠١	٠,٦٤٢	٠,٤٦٠	٠,٥٥٠	٠,٦٤٢	*
٢	عامل تمكين رأس المال الفكري	٠,٢٤٣	٠,٤١٨	٠,٤٥١	٠,٥٧٧	٠,٥١٠	*
٣	عامل إستراتيجية المنظمة	٠,٣٥٥	٠,٣٣١	٠,٥٥٢	٠,٧٧١	٠,٥٩٦	*
٤	عامل التركيز على المستهلك	٠,٥٩٦	٠,٣٨٠	٠,٤٠٧	٠,٧٨٧	٠,٦٢١	*
-	العوامل مجتمعة	٠,٥٦٧	٠,٥٧٧	٠,٥٠٨	٠,٨٥٦	٠,٧٦٠	*

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq 0,01)$

وكذلك جاءت علاقة جميع عوامل النجاح الحرجة كل على حدة مع بعد تميز الثقافة التنظيمية مرتفعة. وبذات الوقت جاءت علاقة عامل التكنولوجيا ونظم المعلومات مع بعد تميز الهيكل وعلاقة عامل إستراتيجية المنظمة مع بعد تميز المنتج مرتفعة، ويفسر ذلك أن للتميز في الثقافة دعائم تحققه وتأتي عوامل مثل: التركيز على المستهلك والأبعاد الإنسانية، وتوفير إستراتيجية تحمل قيم تؤكد على المناخ الإيجابي والاحترام المتبادل والإبداع والابتكار، ويدعم ذلك تمكين الموارد البشرية بما يحقق حالة التميز.

في حين كانت أقل العلاقات قوة على الرغم من ارتفاعها بين عامل تمكين رأس المال الفكري وبعد تميز القيادة وبقية بلغت (٠,٢٤٣)، وكذلك عامل التركيز على المستهلك مع بعد تميز الهيكل وبقية بلغت (٠,٣٨٠)، تلاها في انخفاض القيم علاقة عامل إستراتيجية المنظمة مع بعدي القيادة والهيكل وبقية بلغت (٠,٣٥٥)، (٠,٣٣١) ويتفق ذلك مع كون تمكين القيادة بعداً من أبعاد تمكين رأس المال الفكري، وأن

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (٦) وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية مهمة بين المتغير المستقل (عوامل النجاح الحرجة) مجتمعة مع المتغير التابع (أبعاد التميز التنظيمي) مجتمعة في شركات الأدوية الأردنية، حيث بلغت قيمة العلاقة الارتباطية بين عوامل النجاح مجتمعة وجوانب أبعاد التميز مجتمعة (٠,٧٦٠) على مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,01)$ ، وهي من بين أعلى نسب الارتباط في العلاقات كاملة حيث بلغت قيمة أعلى علاقة ارتباطية (٠,٨٥٦) وكانت بين العوامل مجتمعة وبعد تميز الثقافة التنظيمية، يليها في القوة علاقة عوامل النجاح الحرجة مجتمعة مع كل من أبعاد الهيكل والقيادة والمنتج على حدة، وتنسجم هذه العلاقة مع أدبيات الموضوع التي تؤكد على الارتباط بين عوامل النجاح الحرجة والتميز التنظيمي، حيث إن حالة التميز المنشودة من قبل جميع الشركات تعتمد على حجم التكنولوجيا المستخدمة ونوعيتها من جهة وعلى إستراتيجية المنظمة من جهة ثانية، كما أن الاهتمام بالمستهلك يولد حالة من التميز لدى تلك الشركات.

التركيز على المستهلك ينعكس على هيكل الشركة فيتميز ٤, ٢ اختبار الفرضيات  
 بوجود وحدات وأقسام تعنى بالمستهلكين الأمر الذي ٤, ٢, ١ التأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات  
 يحقق التميز لتلك الشركة. الدراسة:

الجدول رقم (٧). نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	معدل التباين	
*٠,٠٠٠	**٥٢,٦٠	٣,٦٣٢ ٦,٩٠٤	١٤,٥٢٨ ٨,٨٣٧ ٢٣,٣٦٥	٤ ١٢٨ ١٣٢	٠,٧٨٩	٠,٦٦٢	الانحدار الخطأ الكلي	أبعاد التميز التنظيمي

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ).

\*\* قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) ودرجات حرية (٤, ١٢٨) = ٣٧,٢.

التابع (أبعاد التميز التنظيمي) مجتمعة، وبذلك تثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

٤, ٢, ٢ اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) مجتمعة في التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الهيكل، تميز المنتج/الخدمة، وتميز الثقافة التنظيمية) مجتمعة في شركات الأدوية الأردنية.

يتبين من معطيات الجدول رقم (٨) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (T) أن لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) تحديداً أثراً ذا دلالة إحصائية في التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الهيكل، تميز المنتج/الخدمة، وتميز الثقافة التنظيمية) مجتمعة، وجاء هذا التأثير بدلالة ارتفاع معاملات

يتبين من النتائج الإحصائية في الجدول (٧) ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية، استناداً إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة والبالغة (٥٢, ٦٠) للفرضية الرئيسية عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) ودرجات حرية (٤, ١٢٨) والبالغة (٢, ٣٧).

كما يتضح من نفس الجدول ما يدعم ذلك بأن المتغير المستقل الكلي عوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) مجتمعة في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٦٢, ٢٪) من التباين في المتغير التابع التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الهيكل، تميز المنتج/الخدمة، وتميز الثقافة التنظيمية) مجتمعة، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار نموذج الدراسة، مما يدل على أن هناك دوراً وأثراً مهماً للمتغير المستقل (عوامل النجاح الحرجة) مجتمعة في المتغير

(Beta) لهذه الأبعاد وقد بلغت (٠,٤٣٠، ٠,٣٠١، ٠,٣٠١) على التوالي عن قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٤٥) عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  وعوامل النجاح الحرجة السابقة والبالغة (٦,٧٣٣)، ودرجة حرية (١٢٨).

الجدول رقم (٨). نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار دور عوامل النجاح الحرجة مجتمعة في أبعاد التميز التنظيمي مجتمعة في شركات الأدوية الأردنية.

عوامل النجاح الحرجة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى دلالة T
التكنولوجيا ونظم المعلومات	٠,٣٩١	٠,٠٤٢	٠,٤٣٠	*٦,٧٣٣	*٠,٠٠٠
تمكين رأس المال الفكري	١,٢٥٦	٠,٠٤١	٠,٠٧٢	**١,٠٤٤	**٠,٢٩٨
إستراتيجية المنظمة	٠,٣١٠	٠,٠٥٠	٠,٣٠١	*٣,٩٤٠	*٠,٠٠٠
التركيز على المستهلك	٠,٢٣٦	٠,٠٣٥	٠,٢١٠	*٢,٨١٧	*٠,٠٠٦
عوامل النجاح الحرجة مجتمعة	٠,٢٨٢	٠,٠٣٠	٠,٢٩٣	*٣,٠٥٠	*٠,٠٠٠

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$

\*\* غير دالة .

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05) = 1,645$

التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الهيكل، تميز المنتج/الخدمة، وتميز الثقافة التنظيمية) مجتمعة، وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسية جزئياً فيما يتعلق بعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) وقبولها فيما يتعلق بعامل (تمكين رأس المال الفكري).

وتدعيماً للنتيجة السابقة فقد تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل دور عوامل النجاح الحرجة في التميز التنظيمي.

كما تشير النتائج الإحصائية من نفس الجدول إلى أن عامل (تمكين رأس المال الفكري) ليس له أثر ذو دلالة إحصائية في المتغير التابع التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الهيكل، تميز المنتج/الخدمة، وتميز الثقافة التنظيمية) مجتمعة استناداً لانخفاض قيمة (Beta) للعامل السابق والبالغة (٠,٠٧٢) كما بلغت قيم (T) المحسوبة لهذا العامل (١,٠٤٤) وهي قيمة أقل من القيمة الجدولية البالغة (١,٦٤٥) عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  ودرجة حرية (١٢٨).

وبناء على ما تقدم فإن لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) تحديداً أثراً ذا دلالة إحصائية في

الجدول رقم (٩). نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis) للتنبؤ بالتميز التنظيمي من خلال (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) كأبعاد للمتغير المستقل لعوامل النجاح الحرجة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ بالتميز التنظيمي	قيمة R	قيمة R2	قيمة T	مستوى دلالة T
التكنولوجيا ونظم المعلومات	٠,٦٤٢	٠,٤١٢	*٩,٥٨٣	*٠,٠٠٠
إستراتيجية المنظمة	٠,٧٧١	٠,٥٩٥	*٧,٦٥٢	*٠,٠٠٠
التركيز على المستهلك	٠,٧٨٦	٠,٦١٩	*٢,٨٤٠	*٠,٠٠٥

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ).

قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة عن الجدولية.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) مجتمعة في بعد تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية.

يتبين من معطيات الجدول رقم (١٠) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (T) أن لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، وإستراتيجية المنظمة) تحديداً أثراً ذا دلالة إحصائية في بعد تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي، وجاء هذا التأثير بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) لهذه الأبعاد وقد بلغت (٠,٤١١، ٠,٣٨٢، ٠,٣٥٤)، واستناداً إلى ارتفاع قيم (T) المحسوبة لعوامل النجاح الحرجة السابقة والبالغة (٥,٤٢٥، ٣,٢١٦، ٤,١٢٨) على التوالي عن قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٤٥) عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) ودرجة حرية (١٢٨).

اعتماداً على النتائج الواردة في الجدول (٩)،

يتبين أن عامل التكنولوجيا ونظم المعلومات هو أكثر العوامل تأثيراً في أبعاد التميز التنظيمي مجتمعة وهو ذو أثر مهم في المتغير التابع (أبعاد التميز التنظيمي) إذ يفسر ما مقداره (٢,٤١٪) من التباين في المتغير التابع أبعاد التميز التنظيمي، وجاء ثانياً عامل إستراتيجية المنظمة، حيث يفسر مع عامل التكنولوجيا ونظم المعلومات ما مقداره (٥,٥٩٪) من التباين في المتغير التابع أبعاد التميز التنظيمي، وأخيراً جاء عامل التركيز على المستهلك حيث يفسر مع عاملي التكنولوجيا ونظم المعلومات، وإستراتيجية المنظمة ما مقداره (٩,٦١٪) من التباين في المتغير التابع أبعاد التميز التنظيمي، ويأتي ذلك مدعماً بدلالة ارتفاع قيم (T) المحسوبة للعوامل السابقة والبالغة (٩,٥٨٣، ٧,٦٥٢، ٢,٨٤٠) على التوالي عن قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٤٥) عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) ودرجة حرية (١٧٢)، في حين لم يظهر عامل تمكين رأس المال الفكري في معادلة الانحدار المتعدد التدريجي على اعتبار أنه عامل غير دال إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع أبعاد التميز التنظيمي مجتمعة وجاء ذلك استناداً لانخفاض

الجدول رقم (١٠). نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار دور عوامل النجاح الحرجة مجتمعة في بعد تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي.

عوامل النجاح الحرجة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى دلالة T
التكنولوجيا ونظم المعلومات	٠,٢٧٠	٠,٠٤٣	٠,٤١١	*٥,٤٢٥	*٠,٠٠٠
تمكين رأس المال الفكري	٠,٢١٢	٠,٠٣٧	٠,٣٨٢	*٣,١٢٨	*٠,٠٠٠
إستراتيجية المنظمة	٠,٢٤١	٠,٠٤٤	٠,٣٥٤	*٤,٢١٦	*٠,٠٠٠
التركيز على المستهلك	١,٢٣٣	٠,٠٣٩	٠,٠٨٩	**١,٠٩١	**٠,٣١٦
عوامل النجاح الحرجة مجتمعة	٠,٢٧٦	٠,٠٣٨	٠,٢٨٩	*٣,٢٩٥	*٠,٠٠٠

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ).  
\*\* غير دالة.

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) = ١,٦٤٥.

#### اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) مجتمعة في بعد تميز الهيكل كأحد أبعاد التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية.

يتبين من معطيات الجدول رقم (١١) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (T) أن لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، إستراتيجية المنظمة، والتركيز على المستهلك) تحديداً أثراً ذا دلالة إحصائية في بعد تميز الهيكل كأحد أبعاد التميز التنظيمي، وجاء هذا التأثير بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) لهذه الأبعاد وقد بلغت (٠,٣٦٥، ٠,٣٧٦، ٠,٢٩٢)، واستناداً إلى ارتفاع قيم (T) المحسوبة لعوامل النجاح الحرجة السابقة والبالغة (٧,٩١٤، ٣,٧١٢، ٣,٦٣٧) على التوالي عن قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٤٥) عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) ودرجة حرية (١٢٨).

كما تشير النتائج الإحصائية من نفس الجدول إلى أن عامل (التركيز على المستهلك) ليس له أثر ذو دلالة إحصائية في بعد تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي استناداً لانخفاض قيمة (Beta) للعامل السابق والبالغة (٠,٠٨٩) كما بلغت قيم (T) المحسوبة لهذا العامل (١,٠٩١) وهي قيمة أقل من القيمة الجدولية البالغة (١,٦٤٥) عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) ودرجة حرية (١٢٨).

وبناء على ما تقدم فإن لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، وإستراتيجية المنظمة) تحديداً أثراً ذا دلالة إحصائية في بعد تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي، وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الأولى جزئياً فيما يتعلق بعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة) وقبورها فيما يتعلق بعامل (التركيز على المستهلك).

الجدول رقم (١١). نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار دور عوامل النجاح الحرجة مجتمعة في بعد تميز الهيكل كأحد أبعاد التميز التنظيمي.

مستوى دلالة T	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	B	عوامل النجاح الحرجة
*٠,٠٠٠	*٧,٩١٤	٠,٣٦٥	٠,٠٤٠	٠,٢٩٨	التكنولوجيا ونظم المعلومات
**٠,٤٢٩	**١,١٢٩	٠,٠٦٧	٠,٠٥١	١,١١٦	تمكين رأس المال الفكري
*٠,٠٠٠	*٣,٦٣٧	٠,٣٧٦	٠,٠٥٢	٠,٣٧٧	إستراتيجية المنظمة
*٠,٠٠٠	*٣,٧١٢	٠,٢٩٢	٠,٠٣٩	٠,٢٧٩	التركيز على المستهلك
*٠,٠٠٠	*٣,١٨٤	٠,٢٥٥	٠,٠٣٦	٠,٢٨٤	عوامل النجاح الحرجة مجتمعة

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )

\*\* غير دالة .

( $\alpha \leq 0,05$ ) لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) مجتمعة في بعد تميز المنتج/الخدمة كأحد أبعاد التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية.

يتبين من معطيات الجدول رقم (١٢) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (T) أن لجميع عوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، والتركيز على المستهلك) أثراً ذا دلالة إحصائية في بعد تميز المنتج/الخدمة كأحد أبعاد التميز التنظيمي، وجاء هذا التأثير بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) لهذه الأبعاد وقد بلغت (٠,٣٩١، ٠,٤٢٣، ٠,٣٨٩، ٠,٢٥٦)، واستناداً إلى ارتفاع قيم (T) المحسوبة لعوامل النجاح الحرجة السابقة والبالغة (٦,٥٦٩، ٩١٦,٢، ٦٦٥,٤، ٣,٣٣٢) على التوالي عن قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٤٥) عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) ودرجة حرية (١٢٨).

كما تشير النتائج الإحصائية من نفس الجدول إلى أن عامل (تمكين رأس المال الفكري) ليس له أثر ذو دلالة إحصائية في بعد تميز الهيكل كأحد أبعاد التميز التنظيمي استناداً لانخفاض قيمة (Beta) للعامل السابق والبالغة (٠,٠٦٧) كما بلغت قيم (T) المحسوبة لهذا العامل (١,١٢٩) وهي قيمة أقل من القيمة الجدولية البالغة (١,٦٤٥) عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) ودرجة حرية (١٢٨).

وبناء على ما تقدم فإن لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، إستراتيجية المنظمة، والتركيز على المستهلك) تحديداً أثراً ذا دلالة إحصائية في بعد تميز الهيكل كأحد أبعاد التميز التنظيمي، وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية جزئياً فيما يتعلق بعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، إستراتيجية المنظمة، والتركيز على المستهلك) وقبولها فيما يتعلق بعامل (تمكين رأس المال الفكري).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة



الجدول رقم (١٢). نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار دور عوامل النجاح الحرجة مجتمعة في بعد تميز المنتج/ الخدمة كأحد أبعاد التميز التنظيمي.

عوامل النجاح الحرجة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى دلالة T
التكنولوجيا ونظم المعلومات	٠,٢٩٦	٠,٠٣٧	٠,٣٩١	*٦,٥٦٩	*٠,٠٠٠
تمكين رأس المال الفكري	٠,٢٧٦	٠,٠٥٥	٠,٤٢٣	*٣,٣٣٢	*٠,٠٠٧
إستراتيجية المنظمة	٠,٢٧١	٠,٠٤٢	٠,٣٨٩	*٤,٦٦٥	*٠,٠٠٠
التركيز على المستهلك	٠,٢٥٩	٠,٠٣٩	٠,٢٥٦	*٢,٩١٦	*٠,٠٠٣
عوامل النجاح الحرجة مجتمعة	٠,٣١٥	٠,٠٤٧	٠,٢٣٣	*٣,٤٦٢	*٠,٠٠٠

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )

النجاح الحرجة (تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) تحديداً أثرًا ذا دلالة إحصائية في بعد تميز الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمي، وجاء هذا التأثير بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) لهذه الأبعاد وقد بلغت (٠,٤٥١، ٠,٣٧٣، ٠,٣٢٧)، واستناداً إلى ارتفاع قيم (T) المحسوبة لعوامل النجاح الحرجة السابقة والبالغة (٥,٣٤٥، ٣,٢٢٤، ٣,٤٨٩) على التوالي عن قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٤٥) عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) ودرجة حرية (١٢٨).

كما تشير النتائج الإحصائية من نفس الجدول إلى أن عامل (التكنولوجيا ونظم المعلومات) ليس له أثر ذو دلالة إحصائية في بعد تميز الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمي استناداً لانخفاض قيمة (Beta) للعامل السابق والبالغة (٠,٠٤٧) كما بلغت قيم (T) المحسوبة لهذا العامل (١,٢٨٨) وهي قيمة أقل من القيمة الجدولية البالغة (١,٦٤٥) عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) ودرجة حرية (١٢٨).

وبناء على ما تقدم فإن لجميع عوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، والتركيز على المستهلك) أثرًا ذا دلالة إحصائية في بعد تميز المنتج/ الخدمة كأحد أبعاد التميز التنظيمي، وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة كاملة فيما يتعلق بعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، والتركيز على المستهلك).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) مجتمعة في بعد تميز الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية.

يتبين من معطيات الجدول رقم (١٣) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (T) أن لعوامل

الجدول رقم (١٣). نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار دور عوامل النجاح الحرجة مجتمعة في بعد تميز الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمي.

عوامل النجاح الحرجة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى دلالة T
التكنولوجيا ونظم المعلومات	١,١٤١	٠,٠٥١	٠,٠٤٧	**١,٢٨٨	**٠,٣٨٢
تمكين رأس المال الفكري	٠,٣٢١	٠,٠٣٩	٠,٤٥١	**٥,٣٤٥	*٠,٠٠٤
إستراتيجية المنظمة	٠,٣٦٥	٠,٠٤٤	٠,٣٧٣	**٣,٤٨٩	*٠,٠٠٠
التركيز على المستهلك	٠,٢٢٩	٠,٠٤٧	٠,٣٢٧	**٣,٢٢٤	*٠,٠٠٠
عوامل النجاح الحرجة مجتمعة	٠,٢٦٣	٠,٠٣٨	٠,٢٨٧	**٣,٢٥٤	*٠,٠٠٠

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$   
 \*\* غير دالة .

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05) = 1,645$

الحرجة متوفرة بمستويات عالية في الشركات المبحوثة، إلا أن مستويات التوافر كانت متفاوتة وقد جاءت الأهمية النسبية لهذه العوامل مرتبة على النحو الآتي: التركيز على المستهلك، إستراتيجية المنظمة، التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري. وتنسجم الأهمية النسبية لهذه العوامل مع دور هذه العوامل في تحقيق التميز التنظيمي كما سيتضح في النتيجة المتعلقة بالأثر بينهما. ومعنى ذلك أن الشركات المبحوثة تولي التركيز على المستهلك اهتماماً عالياً وفق إستراتيجيات مصاغة بدقة وبدرجات عالية من التكنولوجيا لكن ذلك يتم بدرجة أقل من تمكين الموارد البشرية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Cheng&Chiu, 2008) وتنسجم كذلك مع نتيجة دراسة (Ahadi, 2004) في حين تختلف مع نتائج دراسة (الدردساوي، ٢٠١٠) ولربما يعود هذا الاختلاف لاختلاف مجتمعي الدراسة بين القطاعين العام والخاص.

وبناء على ما تقدم فإن لعوامل النجاح الحرجة (تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) تحديداً أثراً ذا دلالة إحصائية في التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الهيكل، تميز المنتج/ الخدمة، وتميز الثقافة التنظيمية) مجتمعة، وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الرابعة جزئياً فيما يتعلق بعوامل النجاح الحرجة (تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) وقبولها فيما يتعلق بعامل (التكنولوجيا ونظم المعلومات).

### ٤,٣ مناقشة النتائج

حاولت الدراسة فحص وتحليل دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية:  
 ١- أن مستوى توافر عوامل النجاح الحرجة مجتمعة وفق تصورات المبحوثين كان بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٩٠,٣) وهذا يعني أن عوامل النجاح

وركانز تحققة وتمثل مفاتيح النجاح له، وتنسجم هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ramanathan, 2004)، في حين جاءت أضعف العلاقات على الرغم من قوتها وأهميتها من نصيب علاقة التمكين والقيادة وكذلك الاستراتيجية والهيكل.

٤- أن نموذج الدراسة الذي تم تبنيه لاختبار دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية كان نموذجاً صالحاً لاختبار هذا الدور ويأتي ذلك اعتماداً على أن عوامل النجاح الحرجة كمتغير مستقل يعزى لها ما مقداره (٢, ٦٢٪) من التباين في أبعاد التميز التنظيمي وبالتالي فهي تفسر ما مقداره هذه القيمة من التغير في العامل التابع، ويدعم ذلك ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٦٠, ٥٢) وهي قيمة أعلى من الجدولية البالغة (٣٧, ٢) ويؤكد هذا على أن لعوامل النجاح الحرجة المدروسة أثر كبير ودور فاعل في إكساب تلك الشركات حالة التميز التنظيمي وأن تحقق التميز أو عدمه مرتبط بتوافر تلك العوامل، وتنسجم هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة (Khan & Matlay, 2009)، التي تؤكد على أن عوامل مثل: التركيز على المستهلك والإستراتيجية يمكن اعتبارها عوامل حرجة لنجاح التميز.

٥- أن عوامل النجاح الحرجة: (التركيز على المستهلك، إستراتيجية المنظمة، التكنولوجيا ونظم المعلومات)، كانت على التوالي أقوى العوامل تأثيراً في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات المبحوثة، وكانت هذه العوامل الأكثر تأثيراً بين العوامل وأكثرها تفسيراً للتباين في أبعاد التميز التنظيمي مجتمعة، وقد خرج من معادلة التأثير عامل: (تمكين رأس المال الفكري) بمعنى أن

٢- أن مستوى توافر أبعاد التميز التنظيمي مجتمعة في الشركات المبحوثة كانت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي عام بلغ (٩١, ٣) وهذا يؤكد على أن أبعاد التميز التنظيمي متوفرة بمستويات مرتفعة وفق استجابات المبحوثين، وقد جاء ترتيب توافر هذه الأبعاد كالآتي: بعد تميز الثقافة التنظيمية، بعد تميز المنتج/الخدمة، بعد تميز الهيكل، بعد تميز القيادة. ويفسر ذلك بوجود ثقافة تنظيمية داعمة للتميز في المنتجات ويخدمها هيكل تنظيمي متميز ويلاحظ هنا تأخر بعد القيادة بين أبعاد التميز، وينسجم ذلك مع نتائج دراسة (الدوسري، ٢٠١١) ودراسة (الرشيدي، ٢٠١٠) ويتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (السعودي، ٢٠٠٨).

ويتفق تميز الشركات المبحوثة وفق نتائج الدراسة مع المعايير التي أخذت بموجبها تلك الشركات كعينة للدراسة والمعايير هي: حجم الميزانية، عمر الشركة، عدد الموظفين، الحصة السوقية، صافي الأرباح، إذ حازت هذه الشركات على أعلى الدرجات.

٣- أن هناك علاقة ارتباطية قوية ذات صبغة إيجابية بين المتغير المستقل: عوامل النجاح الحرجة مجتمعة والمتغير التابع: أبعاد التميز التنظيمي مجتمعة بلغت قوتها (٧٦٠, ٠) وفق تصورات الإدارة العليا في الشركات المبحوثة، مما يمهد لقياس الأثر بينهما، وكان أقوى ارتباط من نصيب عوامل النجاح الحرجة مجتمعة مع أبعاد تميز الثقافة التنظيمية والهيكل والقيادة والمنتج على التوالي وكذلك جاءت علاقة عامل التكنولوجيا مع بعد الهيكل ومع أبعاد التميز مجتمعة مرتفعة، وتفسر العلاقة الإيجابية بين العوامل والأبعاد على افتراض أن التميز التي تنشده الشركات يحتاج إلى دعائم ومقومات

المشودة وينسجم ذلك مع الأهمية النسبية العالية لعامل التركيز على المستهلك وإستراتيجية المنظمة الواردة في النتيجة الأولى.

٢- التأكيد على ضرورة إجراء التحليل الإستراتيجي الرباعي (SWOT) الأمر الذي يضمن تحديد نقاط القوة والضعف في الشركات المبحوثة بما ينعكس على تدعيم أبعاد التميز التنظيمي، ويأتي إجراء هذا التحليل انسجاماً مع أهمية عامل إستراتيجية المنظمة ولزيد من تعزيز هذا العامل.

٣- نظراً لحلول بعد تميز القيادة في المرتبة الأخيرة بين أبعاد التميز فلا بد من التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق بما ينعكس على تصميم وتنفيذ برامج تدريبية في مجال تمكين القيادة وتحديدًا في برامج القيادة التحويلية والقيادة ذات الرؤية وتطوير المهارات القيادية الخاصة بها.

٤- ضرورة التركيز على عملية تمكين رأس المال الفكري لما لذلك من أهمية في رفع مستويات التميز في الشركات ويكون ذلك من خلال: منح الأفراد مزيد من الحرية والاستقلالية في أعمالهم وإعطاءهم مزيد من السلطات لإنجاز تلك الأعمال، وتوسيع دائرة المشاركة في القرارات من قبل العاملين، وتأتي هذه التوصية في ضوء ضعف تأثير هذا العامل في شركات الأدوية الأردنية إذ لا بد من ضرورة وضع برامج لتدعيمه ليتسنى له لعب دور أكثر أهمية ويصبح عاملاً مؤثراً في تميز المنظمات استناداً إلى الأدبيات الإدارية التي تشير إلى أهمية هذا العامل وضرورة التركيز عليه وتعزيزه.

٥- وضع منهجية كاملة لرفع مستويات التميز التنظيمي في الشركات المبحوثة من خلال تبني منهجية المقارنة

دور هذا العامل ضعيف في التأثير وتفسير التباين في أبعاد التميز التنظيمي مجتمعة في تلك الشركات.

وتتطابق صيغة ترتيب العوامل في الأثر مع صيغة ترتيب العوامل في التوافر في الشركات المبحوثة حيث كان أقل العوامل توافراً هو نفس العامل الذي لم يكن له اثر في أبعاد التميز، كما أن العوامل المتوفرة بالدرجات المرتفعة هي ذات الأثر في ابعاد التميز وهذا يدعم أن توافر العوامل بدرجات مرتفعة يكون له انعكاسه وأثره الإيجابي على تحقيق حالة التميز المشودة.

٦- أن عامل التركيز على المستهلك لم يكن ذا أثر مهم في بعد تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي، وكذلك لم يكن لعامل تمكين رأس المال الفكري أثر مهم في بعد تميز الهيكل، كما لم يكن لعامل التكنولوجيا ونظم المعلومات أثر مهم في بعد تميز الثقافة التنظيمية، في حين جاءت جميع عوامل النجاح الحرجة ذات أثر مهم في بعد تميز المنتج.

#### ٤, ٤ التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة والتي تركز على تحقيق التميز التنظيمي لمنظمات الأعمال، وما تقدم من النتائج الميدانية توصي الدراسة بالآتي:

١- العمل على إعادة تصميم الهياكل التنظيمية للشركات المبحوثة بشكل يؤكد على أهمية عوامل النجاح الحرجة ويظهر أبعادها وتحديدًا فيما يتعلق باستحداث أقسام للإستراتيجيات وأقسام أخرى لرضا المستهلكين الأمر الذي يخلق حالة من التكامل بين الإستراتيجية التي تتبناها الشركات وهياكل تلك الشركات، بحيث تنعكس قوة الإستراتيجيات المتبناة على قوة هياكل الشركات مما يمكنها من تقديم المنتجات بالجودة العالية

الأردن.

القواسمة، فريد(٢٠٠٥)، عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.

الزهري، رندة(٢٠٠٠)، التخطيط لإستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد ١٦، العدد ١، ص ص ٥٦-٧٣.

السعودي، موسى(٢٠٠٨)، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٤، العدد ٣، ص ص ٥٧-٧٤.

زايد، عادل(٢٠٠٣) الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

الدوسري، مسفر(٢٠١١) أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية على التميز التنظيمي في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

المجالي، أمال(٢٠٠٩)، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة دراسة العلوم الإدارية، مجلد ٣٦، عدد ١، ص ص ١٤٠-١٦٦.

كاتزنباخ، جون(٢٠٠٢)، الأداء المميز: التوافق بين العقل والقلب، ترجمة: محمد شموط، الرياض: دار العبيكان للنشر والتوزيع.

المرجعية وتستند هذه المنهجية إلى الممارسات الإيجابية التي تتبناها الشركات وتجذير تلك الممارسات ويكون ذلك مدعماً بالممارسات الفضلى لمنظمات وشركات عالمية متميزة ونقل تجاربها بما يناسب ظروف هذه الشركات.

٦- إجراء مزيد من الدراسات التي تؤكد على ضرورة نقل برامج التميز وأبعاده والنجاحات فيها من القطاع الخاص إلى القطاع الحكومي لترتقي مستويات الأداء فيه إلى حالة التميز المنشودة، إعطاء موضوع المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة والمجتمع مزيد من الاهتمام من خلال الاهتمام بالبيئة لكون الاهتمام بخدمة المجتمع يمكن أن يكون عاملاً مساهماً في تميز المنظمات ونجاحها.

٧- إجراء مزيد من الدراسات العلمية حول عوامل نجاح حرجة أخرى ودورها في تحقيق التميز في قطاعات اقتصادية أخرى مثل قطاع شركات التأمين، بما يطور هذا الدور وهذه الممارسة.

## المراجع

### أ) المراجع العربية

إبراهيم، يحيى(٢٠٠١)، إستراتيجيات النجاح وأسرار التميز، القاهرة: دار التوزيع الإسلامية.

الدردساوي، نور(٢٠١٠)، تأثير عوامل النجاح الحرجة على إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة): دراسة تطبيقية على أمانة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الرشيدي، سعد(٢٠١٠)، التخطيط الإستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة،

- Fotis K. Vouzas, Katerina D . Gotzaman** (2005) , Best practices of selected Greek organization on their road to business excellent The contribution of the new ISO 9000:2000 series of standards The TQM Magazine Volume 17 Number 3.
- Francis , Arthur , Ahmad , Hartini & Zairi Mohammad** (2007) , BPR: critical success factors in higher education , Business Process Management Journal, Vol.15 ,No.3,pp.451-469.
- Johnson, G. and Scholes K.** (2002). Identifying Key Factors for successful Joint Venture in China. Industrial Management and Data Systems.pp: 99-121.
- Johnson, James A. and Michael Friesen** (1995). The Success Paradigm: Creating Organizational Effectiveness Through Quality and Strategy, New York: Quorum Books.
- Khan, Hina, & Matlay Harry** (2009), Implementing service excellent in higher education , Education + Training , Vol : 14 , Issue :3, PP. 32-40.
- Martensen, Anne, Jens J. Dahlgaard, Su Mi Park – Dahgaard, -Lars Gronholdt** (2007) , Measuring and diagnosing innovation excellent – simple contra advance approaches : a Danish study , Measuring Business Excellent, Volume: 11 , Issue :4, Page: 51-65.
- Murphy, Felicity & Staples, Sandy** (1998), ” Reengineering in Australia : Factors Affecting Success”, AJIS- Australia Journal of Information System , Vol.6,No.1, pp. 59-69.
- Oakland John S.** (2001) Total Organizational Excellence Achieving world - class performance. Available at: <http://books.google.com/books/10/6/2011>
- Ramanathan Ramakrishnan,** ( 2004), Business excellent of industrial groups in Oman, Measuring Business Excellent , Vol. 8, No.4
- Richard A. Caralli, James F. Stevens, Bradford J. Willke** ( 2004) The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management, PP.13-15. available at: [www.cert.org/archive/pdf.11/6/2011](http://www.cert.org/archive/pdf.11/6/2011)
- Rockhart, John F.**( 1981) “A Primer on Critical Success Factors” published in The Rise of Managerial Computing: The Best of the Center for Information Systems Research, edited with Christine V. Bullen. (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin).
- Rockhart, John F.,**( 1979) «Chief executives define their own data needs», Harvard Business
- عبد الحفيظ، أحمد صالح(٢٠٠٣)، المرجع العلمي لتطبيق الهندرة، ط ١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ب) المراجع الأجنبية**
- Ahadi, Hamid Reza** (2004), “An Examination of the Role of Organizational Enablers in BPR and the Impact of Information Technology “, Information management journal, Vol .17, Issue: 4, p. 1-19.
- Al-Mashari , Majid & Zairi , Mohamad** , (1999),” BPR Implementation process : an analysis of key success and failure factors “, Business process Management Journal , Vol. 5, Issue : 1, pp:87-112.
- Bornemann Manfred , Sammer Martin** (2003) Assessment methodology to prioritize knowledge management related activities to support organizational excellence. Available at: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm>.
- Boynlon, A.C., and Zmud, R.W.** (1984) “An Assessment of Critical Success Factors,” Sloan Management Review (25:4), pp. 17-27.
- Cheng T.C.E & Chiu , Ida S.F** (2008) ,” Critical Success Factors Of Business Process Reengineering In The Banking Industry “, Knowledge And Process Management , Vol. 15, No.4, pp.258-269.
- Comm, Clare L.: Mathaisel, Dennis F.X.** (2008), Implementing a lean enterprise approach to achieve business excellent, International of Business Excellent, Vol 1 , Number 4, 19, pp. 448-456.
- Cooper,Larry** (2007) CSF’s, KPI’s, Metrics, Outcomes and Benefits. <http://www.paulleberg.com/nextyearsplanning-criticalfactors.html>
- Daniel, D. Ronald,**( 1961) “Management Information Crisis,” Harvard Business Review, pp. 109-122.
- Evanthia P. Vorria, George A. Bohoris** (2009) Criteria requirement of the European business excellent model: a suggested approach , The TQM Journal, Vol. 21 , Issue :2 , Page: 116-126.
- Foley Kevin J.** (2005) From Quality Management To Organization Excellence: “Don’t Throw The Baby Out With The Bath Water” Available at: <http://mams.rmit.edu.au/mhrhum2at1qn.pdf.14/6/2011>.

- Business Process Reengineering , Information Resources Management Journal, Vol. 10,pp. 5-16.
- Wirtz, J., and others,** (2008), “ Managing human resources for service excellent and cost effectiveness at Singapore Airlines”, Managing Service Quality, Vol., 18, Issue, 1 , pp. 4-19.
- Zhao Xiande , Eldon Y. Li: Tien-Sheng Lee** (2001), Quality management initiative in Hong Kong’s banking industry : A longitudinal study , Total Quality Management & Business Excellent , Vol 12, Issue 4 July 2001 , pages 451- 467.
- Review (2), pages 81-93.
- Savino , David M,** (2009), “The Role of technology as an enablers in Job Redesign “, Journal of Technology Management & Innovation , Vol.4, Issue 3,pp.14-28.
- Sharma Monica, Kodali Rambabu** (2008), Development of the framework for manufacturing excellent , Measuring Business Excellent, Vol. 12, Issue: 4, PP.50-66
- Thawania Sunil** (2004) Six Sigma—Strategy for Organizational Excellence, Total Quality Management & Business Excellence, Volume 15, Issue 5 & 6, PP. 655 – 664
- Whitman, M.E & Gibson, M.L.** (1997). Factors Affecting the Use of Information Technology in

### استمارة استبيان الدراسة

الفاضل / الفاضلة:

تهدف استمارة هذه الدراسة الأكاديمية الموسومة بـ " دور عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا"، إلى جمع البيانات والمعلومات حول مدى توافر عوامل النجاح الحرجة في شركتكم الموقرة، وتصورات الإدارة العليا لمستوى ودرجة هذا التوافر وأثره في تحقيق التميز التنظيمي للشركة.

ونظراً لأهمية آرائكم لتحقيق هدف الدراسة يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة والإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية وفق ما ترونه مناسباً من الإجابات المقابلة لكل فقرة.

وإذ يود الباحثان التأكيد على مدى موضوعيتهما في التعامل مع المعلومات المسترجعة من الاستمارات المعبأة من قبلكم، وكذلك سريتها ليعربا عن شكرهما وعظيم امتنانهما عما أعطيتم الاستمارة من جهدكم ووقتكم الثمين، وسيقوم الباحثان بتزويدكم بنتائج الدراسة حال اكتمالها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثان

د.غازي أبو قاعود و د.فاطمة الرابعة

أستاذان مساعدان - كلية إدارة الأعمال - جامعة مؤتة



أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

- يرجى تعبئة المعلومات التالية ووضع علامة (X) في المكان المخصص:

- ١- المؤهل العلمي:  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه  
 ٢- الرتبة الوظيفية:  عضو مجلس إدارة  مدير تنفيذي  مدير  
 ٣- عدد سنوات الخبرة:  ١٠ فأقل  ١١-٢٠  ٢١ فأكثر  
 ٤- العمر:  ٣٠ سنة فأقل  ٣١-٤٠  ٤١-٥٠  ٥١ فأكثر  
 ٥- النوع الاجتماعي:  ذكر  أنثى

ثانياً: المتغير المستقل: مدى توافر عوامل النجاح الحرجة في الشركة وتقيسها الفقرات من (١ - ٢٦) من فضلك ضع إشارة (x) في المربع المناسب.

الرقم	أوافق بشدة	أوافق	لم أقرر	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أ) عامل التكنولوجيا ونظم المعلومات:					
١					تعتمد الشركة على التكنولوجيا وأنظمة المعلومات في إنتاجها لمنتجاتها.
٢					تدخل الشركة التكنولوجيا في قراراتها وطريقة اتخاذها.
٣					تسمح التكنولوجيا المستخدمة في زيادة تعاون الأفراد وتشكيل فرق عمل.
٤					تمكن التكنولوجيا الشركة من الوصول إلى المعلومات القيمة في الزمن المناسب.
٥					تسمح التكنولوجيا باختصار إجراءات العمل في الشركة.
٦					تسمح التكنولوجيا بدمج العمليات الإنتاجية وتكاملتها وإعادة هندستها.
ب) عامل تمكين رأس المال الفكري:					
٧					تزود الشركة طواقمها بالخبرات والمهارات الضرورية لأداء أعمالهم.
٨					تمنح الشركة أفرادها الحرية والاستقلالية في أدائهم لأعمالهم.
٩					تمنح الشركة أفرادها السلطات الكافية لأداء أعمالهم.
١٠					تعطي الشركة أفرادها الحرية لابتكار أساليب عمل جديدة.
١١					ينعكس تمكين الأفراد على الشركة لتظهر كشركة ممكنة.
١٢					يسهم الأفراد في تحديد معالم توجه الشركة الإستراتيجي.
١٣					توفر الشركة فرص المبادرة للأفراد لحفز إبداعاتهم.

## تابع ثانيًا:

الرقم	أوافق بشدة	أوافق	لم أقرر	لا أوافق	لا أوافق بشدة
					ج) عامل إستراتيجية المنظمة:
١٤					تخدم رؤية ورسالة الشركة أعمالها ومنتجاتها.
١٥					لدى الشركة أهداف محددة تخدم أعمالها.
١٦					تجري الشركة عملية تحليل إستراتيجي للتعرف على مقوماتها وتعزيز سمعتها.
١٧					تنعكس الرؤية والرسالة في خطة إستراتيجية تغطي جوانب العمل.
١٨					الأعمال الإستراتيجية تواكب المستجدات والمتغيرات.
١٩					تمنح الرؤية والرسالة الشركة ميزة على غيرها من الشركات.
					د) عامل التركيز على المستهلك:
٢٠					تحدد الشركة احتياجات المستهلكين من المنتجات بشكل منتظم.
٢١					تحدد الشركة توقعات وأفضليات المستهلكين.
٢٢					تنظر الشركة للمستهلك على أنه أصل تمتلكه.
٢٣					لدى الشركة رغبة للحفاظ على المستهلكين.
٢٤					لدى الشركة آلية لاستقبال الاقتراحات والشكاوى على منتجاتها.
٢٥					تستخدم الشركة المعلومات الواردة إليها لتطوير منتجاتها.
٢٦					يشكل الاهتمام بالمستهلك جزءًا من التفكير الإستراتيجي للشركة.

ثانيًا: المتغير التابع: أبعاد التميز التنظيمي في الشركة وتقيسها الفقرات من (٢٧ - ٥٦) من فضلك ضع إشارة (x) في المربع المناسب.

الرقم	أوافق بشده	أوافق	لم أقرر	لا أوافق	لا أوافق بشدة
					أ) بعد تميز القيادة
٢٧					تسهم القيادة في الشركة في خلق الرؤية المستقبلية لها.
٢٨					تسهم القيادة في الشركة في تدعيم تحقيق الرؤية.
٢٩					تسعى القيادة إلى نشر قيم التفرد والإبداع لدى المرؤوسين.
٣٠					تؤكد القيادة على بعض السلوكيات مثل الثقة والطموح.
٣١					تدير القيادة التعارض بين أصحاب المصالح إن وجد لصالح الشركة.

## تابع ثالثاً:

الرقم	أوافق بشده	أوافق	لم أقرر	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٣٢					
					تنشر القيادة قيم المسؤولية الاجتماعية والمواطنة تجاه المجتمع.
٣٣					
					تمتلك القيادة القدرة على التكيف مع التحولات ومواكبتها خدمة تطوير منتجات الشركة.
					(ب) بعد تميز الهيكل
٣٤					
					المستويات الإدارية داخل الشركة بسيطة وقليلة.
٣٥					
					الهيكل التنظيمي للشركة يستوعب التغيرات والتحويلات المحيطة.
٣٦					
					الهيكل التنظيمي للشركة يخدم رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
٣٧					
					نظم العمل في الشركة مصممة بطريقة تشاركية.
٣٨					
					تتكامل الوحدات الأساسية في هيكل الشركة لتأدية منتجاتها.
٣٩					
					تغطي عملية تطوير المنتجات وتصميم الهيكل بدعم الإدارة العليا بالشركة.
٤٠					
					يعكس هيكل الشركة أنظمة الجودة وتوكيدها.
٤١					
					تظهر الأبعاد التكنولوجية في عمليات تصميم الهيكل.
					(ج) بعد تميز المنتج / الخدمة
٤٢					
					تمتلك الشركة المقومات المادية لتدعيم منتجاتها.
٤٣					
					يحتل تطوير المنتج حيزاً مهماً في توجه الشركة الإستراتيجي.
٤٤					
					لدى الشركة أهداف محددة لتطوير منتجاتها.
٤٥					
					تعديل الشركة منتجاتها وفق المواصفات العالمية وصدقة البيئة.
٤٦					
					تستفيد الشركة في تطوير منتجاتها من عمليات المقارن بشركات أخرى.
٤٧					
					يعنى قسم خدمة المستهلك بآراء المستهلكين لتطوير المنتج.
٤٨					
					تضمن الشركة لمنتجاتها مواصفات جديدة مختلفة عن غيرها من الشركات.
					(د) بعد تميز الثقافة التنظيمية
٤٩					
					تعكس ثقافة الشركة القيم المشار إليها في التوجه الإستراتيجي للشركة.
٥٠					
					تؤكد قيادة الشركة على ثقافة التفوق والتفرد على الشركات الأخرى.
٥١					
					تعمل ثقافة الشركة على التوازن بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين.

## تابع ثالثاً:

الرقم	أوافق بشده	أوافق	لم أقرر	لا أوافق بشدة
٥٢				
٥٣				
٥٤				
٥٥				
٥٦				

## The Role of Critical Success Factors (CSFs) in Organizational Excellence in Business Companies: An Applied Study on Jordanian Pharmaceutical Companies according to Executive Management Perspective

**Ghazi Rasmi Abu-Qaoud**

*Assistant Professor Chairman, Department of Public Administration, Business School, Mutah University- Jordan  
gabuqaoud@gmail.com*

**Fatima Ali Rababa**

*Assistant Professor, Department of Public Administration, Business School, Mutah University- Jordan  
d.fatimaali@gmail.com*

(Received 13/ 1 /1433 H, Accepted for Publication 19 / 7 / 1433 H )

**Key Words:** Critical Success Factors (CSFs), Organizational Excellence, Jordanian Pharmaceutical Companies.

**Abstract.** This study aimed at determining the role of Critical Success Factors (CSFs) in Organizational Excellence in Jordanian pharmaceutical companies. To achieve this aim, a questionnaire survey was developed to gather relevant data from the study sample which consisted of (150) respondents. A total of (135) questionnaires were returned representing (90%) response rate, and (133) questionnaires were used for statistical analysis utilized by Statistical Package for Social Studies (SPSS).

The main findings of the study indicated that the mean of respondents' perception towards the existence of Critical Success Factors was high, and these factors were rated consecutively as follows: Focus on Customer, Organization Strategy, Technology and Information systems, and Intellectual Capital Empowerment. While, the mean of respondents' perception of Organizational Excellence Dimensions (Leadership Excellence, Structure Excellence, Product/ Service Excellence, and Organizational Culture Excellence) was high. Furthermore, there was a significant statistical impact of all Critical Success Factors on Organizational Excellence Dimensions, and explain (62.2 %) of variance among Organizational Excellence levels in these companies.

The study recommended that pharmaceutical companies should place higher emphasis on Intellectual Capital Empowerment, particularly Leadership Empowerment, and benefit from Excellence Programs through implementing Benchmarking programs. In addition, they should adopt a complete methodology to improve Organizational Excellence levels utilizing Social Responsibility programs.