

## أثر الكفايات الإنتاجية والمرونة التصنيعية على الأداء التنظيمي

دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية

### The Impact of Production Competencies and Manufacturing Flexibility on Organizational Performance

An Empirical Study on Jordanian Pharmaceutical Industrial Firms

#### إعداد

موسى صادق دار عامر

#### إشراف

الدكتور

أحمد نهار طويقات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2013 م

## تفويض

أنا الموقع أدناه "موسى صادق دار عامر" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من

رسالتي للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات

العلمية عند طلبها.

الاسم: موسى صادق دار عامر  
التوقيع:  
التاريخ: 5 / 6 / 2013 م

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر الكفايات الإنتاجية والمرونة التصنيعية على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية  
في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية

وأجيزت بتاريخ 2013 / 5 / 28 م

التوقيع	الجامعة	أعضاء لجنة المناقشة
	الشرق الأوسط	رئيساً الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي
	الشرق الأوسط	مشرفاً وعضواً داخلياً الدكتور أمجد نهار طويقات
	البلقاء التطبيقية	عضواً خارجياً الدكتور مروان النصور

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله ، أنعم عليّ بنعم لا تُحصى ولا تُعد ، والحمد والشكر له سبحانه أنعم عليّ بالعزيمة والصبر ، وسهّل عليّ هذه الدراسة .  
وعرفاناً مني بأصحاب الفضل ... أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير والامتنان إلى من أشرف على رسالتي الدكتور أمجد نهار طويقات ، صاحب القلب الحاني ، واليد المعطاءة ، والعقل الثّير والخبرة الواسعة ، والنفس المتواضعة ، الذي لم يبخل علي بنصائحه العلمية القيمة ، وتوجيهاته السديدة ، والذي منحني من وقته وجهده الكثير ، مما كان له أكبر الأثر في إنارة دربي وإرشادي إلى ما فيه الصواب ، مما ساعدني في إتمام هذه الدراسة ، التي رعاها من البداية ، إلى أن خرجت بالشكل الذي هي عليه الآن .  
وإعترافاً بالفضل يُسعدني أن أتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى كافة الأخوة والأصدقاء الذين ساندوني لانجاز هذا العمل المتواضع .

والله ولي التوفيق

## الإهداء

الى روح أبي الطاهرة

الى مثل الابوة الأعلى، انت قدمت الكثير لآخر يوم في حياتك وعلمتنا ان نعمل ليس من اجلنا ولكن لاجل اسعاد الآخرين فكنت رحمك الله تمتلك قلباً طاهراً نقياً كبقاوة ثوبك رحمة الله عليك وجزاك عنا كل خير .

الى حبيبتي وصديقتي وملهمتي امي التي عرفتني في صحتها ومرضها، الى من تنظر الي دوما وكأنها تراقب ذلك الطفل الصغير، الى من اعطتني ضحكها الجميلة الى من صبرت وكافحت من أجل صغارها الى من شاركتها حياتها لحظة بلحظة الى من وقفت بجانبني طول العمر الى من برضاها كسبت ود ومحبة الآخرين، الى من عرفت معها طعم الحياة الى من الجأ اليها وقت الضيق والخوف، الى من تمتلك ذلك الحزن الدافي، والذي يبعث بطياته الحب والحنان والسكينة امي اقول لك جزاك الله عنا كل خير واطال الله في عمرك وشفاك.

الى أخي والذي هو بمثابة والدي الى ذلك الرجل الذي حمل المسؤولية وهو في ريعان شبابه والذي اثبت انه اهل لهذه المسؤولية، فقد ضحيت كثيرا في هذه الحياة انت وامي ولكنكما اعظم واطهر واقدر من تشكروا بمثل هذه العبارات، فاني كلي فداء لكما فقد كنت استمد قوتي وصبري على نائبات الدهر منكم فانتم يا ابو الصادق كنتم تتطلعون لنجاحي بنظرات الامل والافتخار وكانك تتطلع الى ولدك اشكرك جزيل الشكر وسابقى ممتن لك ما حييت

الى زوجتي ورفيقة دربي ام عمر الى من ساندتني في اوقات الشدة الى من كانت ترفع من عزيمة وقت الضعف الى من سارت معي نحو الحلم خطوة بخطوة الى ملاذي الأمن اقول لك اننا بذرناه معا وحصدناه معا وسنبقى معا باذن الله وشكرا لصبرك وتحملك ساعات انشغالي عنك جزاك الله خيرا

الى اخوتي الى من هم أقرب الي من روحي الى من شاركوني حزن امي اشكركم جميعا الى طفلي عمر فقد كنت دوما بالنسبة الي مصدرنا للتحدي فبالرغم من صغر سنك إلا أنك تجيش مشاعري وتزيد من طموحي لأنك مصدر فخر واعتزاز فانت كمراتي ارى نفسي بك ، اني اكن لك جملة مشاعر جياشة لا يمكن تعريف مفرداتها ولكن ستفهم معانيها عندما تكبر اسأل الله لك ان تكون من ابناء السعادة والصالحين .

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
ن	الملخص باللغة العربية
ع	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	(1-1): المقدمة
3	(2-1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
4	(3-1): أهمية الدراسة
6	(4-1): أهداف الدراسة
7	(5-1): فرضيات الدراسة
10	(6-1): أنموذج الدراسة
11	(7-1): حدود الدراسة
12	(8-1): محددات الدراسة
12	(9-1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
14	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
15	(1-2): المقدمة
16	(2-2): الكفايات الإنتاجية
24	(3-2): المرونة التصنيعية
30	(4-2): الأداء التنظيمي
37	(5-2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
47	(6-2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
48	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
49	(1-3): المقدمة
49	(2-3): منهج الدراسة
50	(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها ووحدة المعاينة والتحليل
53	(4-3): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
57	(5-3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
59	(6-3): المعالجة الإحصائية المستخدمة
60	(7-3): صدق أداة الدراسة وثباتها

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
63	الفصل الرابع النتائج واختبار الفرضيات
64	(1-4): المقدمة
64	(2-4): تحليل نتائج الدراسة
82	(3-4): اختبار فرضيات الدراسة
106	الفصل الخامس النتائج ... والتوصيات
107	(1-5): المقدمة
107	(2-5): النتائج
111	(3-5): التوصيات
113	قائمة المراجع
114	أولاً: المراجع العربية
116	ثانياً: المراجع الأجنبية
123	قائمة الملاحق



## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل – الجدول
50	أسماء شركات تصنيع الأدوية الأردنية عينة الدراسة	1 – 3
52	عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل وفقاً لكل شركة من الشركات عينة الدراسة	2 – 3
53	يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر	3 – 3
54	يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس	4 – 3
54	يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل العلمي	5 – 3
55	يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير التخصص العلمي	6 – 3
56	يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير عدد سنوات الخبرة	7 – 3
56	يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المستوى الإداري	8 – 3
61	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	9 – 3
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى كفاية الكلفة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية	1 – 4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى كفاية الجودة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية	2 – 4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى كفاية التسليم في شركات تصنيع الأدوية الأردنية	3 – 4

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل – الجدول
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى كفاية المحافظة على البيئة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية	4_4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى مرونة التعديل في شركات تصنيع الأدوية الأردنية	5_4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى مرونة التوجيه في شركات تصنيع الأدوية الأردنية	6_4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى مرونة التوجيه في شركات تصنيع الأدوية الأردنية	7_4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى مرونة العملية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية	8_4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأداء التنظيمي لشركات تصنيع الأدوية الأردنية	9_4
83	مصنوفة معاملات الارتباط بين الكفايات الإنتاجية بأبعادها والمرونة التصنيعية بأبعادها في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية (N = 152)	10_4
84	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية	11_4
86	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير كفاية الكلفة على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	12_4
88	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير كفاية الجودة على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	13_4

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل – الجدول
90	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير كفاية التسليم على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	14_4
92	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير كفاية المحافظة على البيئة على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	15_4
94	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية	16_4
96	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير مرونة التعديل على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	17_4
98	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير مرونة التوجيه على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	18_4
99	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير مرونة المكائن على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	19_4
101	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير مرونة العملية على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	20_4
105	نتائج إختبار أثر العلاقة بين الكفايات الإنتاجية بأبعادها والمرونة التصنيعية بأبعادها على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	21_4

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل – الشكل
10	أتموزج الدراسة	1-1
18	جذور الكفايات في المنظمة الصناعية	1-2

## قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
124	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	1
125	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

## المخلص باللغة العربية

أثر الكفايات الإنتاجية والمرونة التصنيعية على الأداء التنظيمي  
دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية

### إعداد

موسى صادق دار عامر

### إشراف

الدكتور

أحمد نهار طويقات

**هدفت الدراسة** لبيان أثر الكفايات الإنتاجية والمرونة التصنيعية على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، تكون **مجتمع الدراسة** من الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. فيما تكونت **عينة الدراسة** من الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، والمنتمية إلى الإتحاد الأردني لمنتجات الأدوية والبالغ عددها (15) شركة. أما **وحدة المعاينة والتحليل** فقد شملت المديرين ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج العاملين في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية والبالغ عددهم (152) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم **المنهج الوصفي التحليلي السببي**، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات من خلال **استبانة** استخدمت أداة رئيسة لجمع البيانات في مجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من (45) فقرة. وتم استخدام العديد من **الوسائل والأساليب الإحصائية** أبرزها المتوسطات الحسابية،

والإنحرافات المعيارية، وإختبار (T) لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط ومعامل الارتباط التشابكي. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من **النتائج** أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين الكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) والمرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وقد **أوصت** الدراسة بضرورة الاستجابة السريعة لاحتياجات المتعاملين من حيث الكم والنوع، وذلك لتقليل المخاطر البيئية والتنافسية من قبل الشركات العاملة في نفس المجال.

## ABSTRACT

### The Impact of Production Competencies and Manufacturing Flexibility on Organizational Performance

An Empirical Study on Jordanian Pharmaceutical Industrial Firms

Prepared by  
Mousa Sadeq Saleh Dar Amer

Supervisor  
Dr. Amjad Nahar Twaqat

**The study aimed** to Investigate the impact of Production Competencies and Manufacturing Flexibility on Organizational Performance in Jordanian Pharmaceutical Industrial Firms. The **study population** includes Jordanian Pharmaceutical Industrial Firms. **The study sample**, it includes (15) Jordanian Pharmaceutical Industrial Firms. **The Unit of Sampling and Analysis** includes managers, head of section and production supervisor (152) working in Jordanian Pharmaceutical Industrial Firms. To achieve the objectives of the study, the **causal descriptive analytical method** was used. For data collection, data analysis, and testing hypotheses through **questionnaire** to collect information about study variables which consisted of (45) items. A number of **statistical tools and methods** were used such as the arithmetic Mean, standard deviation, one sample T-test, multiple, simple Regression and Canonical Analysis.



A number of **results** were reached: there was a significant impact of Production Competencies (Cost Competence, Quality Competence, Delivery Competence and Environmental Protection Competence) on Organizational Performance in Jordanian Pharmaceutical Industrial Firms at level ( $\alpha \leq 0.05$ ), there was a significant impact of Manufacturing Flexibility (Modification Flexibility, Routing Flexibility, Machine Flexibility and Process Flexibility) on Organizational Performance in Jordanian Pharmaceutical Industrial Firms at level ( $\alpha \leq 0.05$ ), there was a significant impact of relationship between Production Competencies (Cost Competence, Quality Competence, Delivery Competence and Environmental Protection Competence) and Manufacturing Flexibility (Modification Flexibility, Routing Flexibility, Machine Flexibility and Process Flexibility) on Organizational Performance in Jordanian Pharmaceutical Industrial Firms at level ( $\alpha \leq 0.05$ ),

The study **recommended** to Rapid response to customer needs in terms of quantity and quality to minimize environmental and competitiveness risks by the firms operating in the same field.

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- (1 - 1) : المقدمة
- (2 - 1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (3 - 1) : أهمية الدراسة
- (4 - 1) : أهداف الدراسة
- (5 - 1) : فرضيات الدراسة
- (6 - 1) : أنموذج الدراسة
- (7 - 1) : حدود الدراسة
- (8 - 1) : محددات الدراسة
- (9 - 1) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

## (1 - 1): المقدمة

ركزت الأفكار الأولى في تطوير المنظمات، على أنه يمكن تطوير مجالات للخبرة والمهارة المعرفية، في المنظمات تكون ذات أهمية فائقة على المدى البعيد للإفادة منها في تطوير أنشطة وأعمال المنظمة ومنحها ميزة تنافسية. ومن هذا المنطلق أصبح على المنظمة وخصوصاً الصناعية منها التي تسعى إلى تنفيذ استراتيجياتها، وتحقيق أهدافها بنجاح أن تتمسك في إمتلاكها نوعاً خاصاً من الكفايات الإنتاجية يجعلها متفوقة على المنافسين، يتأتى عبر الموارد النادرة المتاحة للمنظمة والقدرات التي تنفذ بها نشاطاتها.

ويؤكد (Macmillan & Tampoe,2000:122) أن إنبثاق الكفايات الإنتاجية في المنظمة الصناعية يستند بالأساس على مجموعة من الموارد التي تختلف عن الموارد التي تنبثق منها الكفايات الإنتاجية في المنظمة الخدمية، فالمنظمات الصناعية يمكن أن تطور كفاياتها الإنتاجية على المدى الطويل، وبإمكانها تدعيم هذه الكفايات في أي من النشاطات داخل المنظمة، وتكون مفيدة وتضيف قيمة للمنتج (Bhamra, et..al, 2011: 2732).

وحيث أن إدارات المنظمات تقوم بمراقبة التغيرات البيئية، والعمل على تكييف المنظمة معها بإحداث تغييرات داخلية تتناسب مع التغيرات الخارجية ما أمكن، وذلك من خلال المواءمة بين نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة، وبين الاتجاهات المختلفة في البيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات، وهو ما يعكس مستوى المرونة الذي تتحلى به المنظمات ( Winkler & Seebacher, 2012: )

وتشير المرونة بشكل عام إلى قدرة نظام الرقابة في المنظمة على مراقبة التغييرات التي تحدث في بيئة العمل عن بعد، والتكيف مع متغيراتها (Camisón & López, 2010: 854).

وقد شدّد (Cousens, et.al, 2009: 359) على أن المرونة التصنيعية تحتوي على العديد من العناصر منها ما يتعلق بالمنتج، وعمليات التصميم والشراء، والتوزيع، والتسويق، والخدمات.

ونظراً لأن تحقيق التفوق في المنظمات الصناعية تعد من أهم مساهمات وظيفة العمليات الإنتاجية، وذلك من خلال سعي هذه المنظمات الى تلبية حاجات الزبائن، ورغباتهم ومتابعة ورصد أداء المنافسين وأنشطتهم حيث يؤثر الأسلوب الذي تستخدمه المنظمة في تحويل مدخلاتها الى منتجات تتطابق مع توقعات الزبون في الحصول على المنافع التي يرغب فيها جراء استخدام المنتج، وعليه فإن الدراسة الحالية تسعى لبيان أثر الكفايات الإنتاجية والمرونة التصنيعية على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية.

## (1 - 2)؛ مشكلة الدراسة وأسئلتها

وفقاً لما توصلت إليه دراسة (Awwad, 2011: 52) بأن المرونة التصنيعية تؤثر بشكل مباشر في تحقيق ميزة التنافسية، ونظراً لأن إمتلاك المنظمات الصناعية المرونة التصنيعية يتطلب منها إمتلاك كفايات تتعلق بالمنتج وعناصره وصولاً لتحقيق مستويات أداء عالية بالمقارنة مع المنافسين، فإنه يمكن إبراز مشكلة الدراسة الحالية بإثارة الأسئلة الرئيسة التالية:

1. هل هناك علاقة بين الكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) وبين المرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية؟
2. هل هناك أثر للكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية؟
3. هل هناك أثر للمرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية؟
4. إلى أي مدى تؤثر العلاقة بين الكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) والمرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية؟

## (1-3) : أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال ما يأتي:

### 1. الأهمية الأكاديمية

تكمن الأهمية الأكاديمية للدراسة في النقاط الآتية:

- (1 - 1) اعتبار هذه الدراسة امتداداً للدراسات التي تهتم بالكفايات الإنتاجية والمرونة التصنيعية والأداء التنظيمي في منظمات الأعمال.

(1 - 2) تقديم إطار نظري ومفاهيمي عن متغيرات الدراسة بالاستناد للأدب السابق بالشكل الذي

يساهم في تعزيز الاتجاهات المعاصرة في إدارة المنظمات الصناعية.

(1 - 3) ستفصي الدراسة الحالية الى اجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول موضوعاتها

ومتغيراتها الفرعية، في ضوء تحليلاتها ونتائجها النهائية .

## 2. الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في النقاط الآتية:

(1 - 2) مساهمة الدراسة في تعميق الرؤية للشركات محل الدراسة تجاه المتغيرات المبحوثة ودورها

في تحقيق مستويات أداء عالية.

(2 - 2) تشخيص مدى إدراك افراد عينة الدراسة لمضامين وأبعاد متغيرات الدراسة في الواقع

العملي والتشغيلي لشركاتهم.

(2 - 3) تلبية المتطلبات العملية والتي أشارت إلى عدم وجود دراسة ميدانية تربط بين الموضوعات

المعتمدة في الدراسة الحالية ومتغيراتها، من خلال تشخيص حركة متغيرات الدراسة وعلاقتها

وقياس تأثيراتها .

## (1-4): أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر الكفايات الإنتاجية والمرونة التصنيعية على الأداء التنظيمي لشركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية، وذلك من خلال:
1. التعرف على العلاقة بين الكفايات الإنتاجية بأبعادها والمرونة التصنيعية بأبعادها في شركات الأدوية لصناعة الأدوية البشرية.
  2. بيان أثر الكفايات الإنتاجية بأبعادها على الأداء التنظيمي لشركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية.
  3. التعرف على أثر المرونة التصنيعية بأبعادها على الأداء التنظيمي لشركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية.
  4. تحديد أثر العلاقة بين الكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) وبين المرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) على الأداء التنظيمي لشركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية.

## (1-5) : فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسة الاولى $HO_1$

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) والمرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الفرضية الرئيسة الثانية $HO_2$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . يشتمل منها الفرضيات الفرعية التالية:

#### الفرضية الفرعية الاولى $HO_{2-1}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاية الكلفة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### الفرضية الفرعية الثانية $HO_{2-2}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاية الجودة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .



الفرضية الفرعية الثالثة HO<sub>2-3</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاية التسليم على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الرابعة HO<sub>2-4</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاية المحافظة على البيئة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الرئيسية الثالثة HO<sub>3</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . يشتمل منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى HO<sub>3-1</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة التعديل على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الثانية HO<sub>3-2</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة التوجيه على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الثالثة HO<sub>3-3</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة المكائن على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية

الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الرابعة HO<sub>3-4</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة العملية على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية

الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الرئيسية الرابعة HO<sub>4</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين الكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛

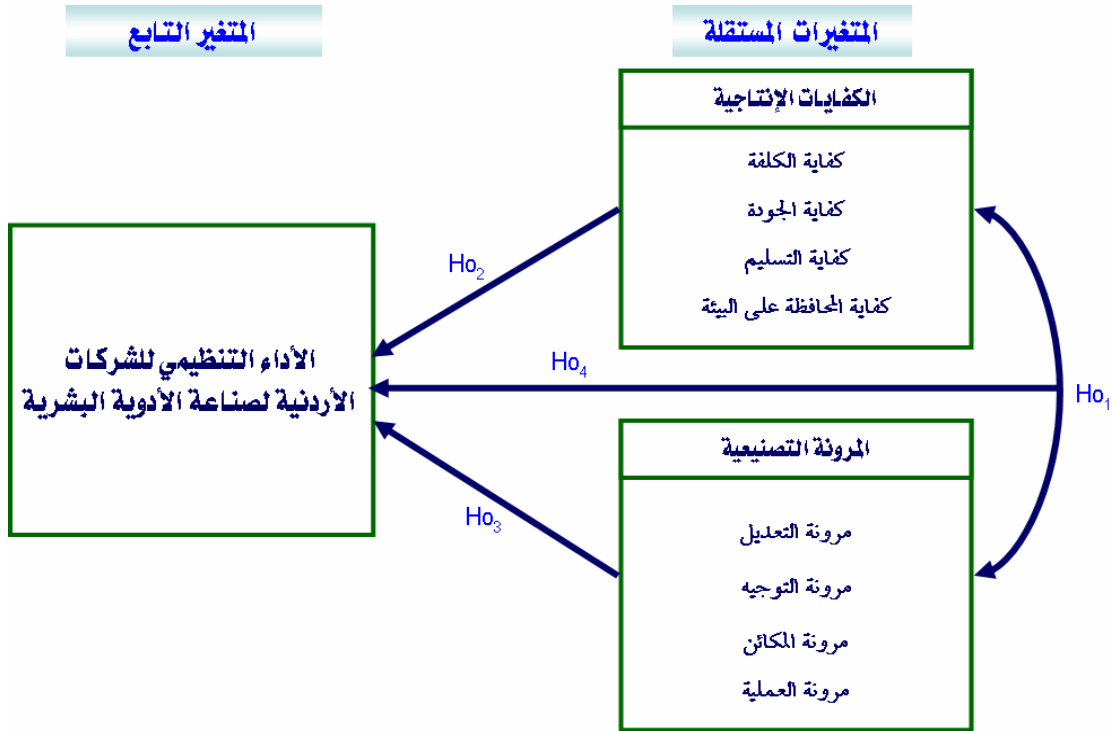
وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) والمرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛

ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند

مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## (1-6): أنموذج الدراسة

تم تحديد أبعاد الكفايات الإنتاجية بالإستناد إلى ما أكد عليه كل من (Avella & Vazquez- Bustelo, 2010: 548 – 583) وهي (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة). أما ما يرتبط بمتغير المرونة التصنيعية فتم قياسه بالإستناد إلى رأي ( Tamayo-Torres, et..al, 2011: 6175–6198) والتي حددت في الدراسة الحالية بالآتي (مرونة التعديل ؛ مرونة التوجيه ؛ مرونة المكائن ؛ مرونة العملية). وأخيراً، ما يرتبط بقياس الأداء التنظيمي لجأ الباحث في قياسه بالإستناد إلى رأي (Kaplan & Norton, 1992; 1993; 1996; 2004).



شكل (1-1)

أنموذج الدراسة

إعداد الباحث

من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة

## (1-7): حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

**الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للدراسة بالشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية

والمنتمية إلى الإتحاد الأردني لمنتجات الأدوية الأردنية.

**الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية للدراسة في كافة المديرين، ورؤساء الاقسام، ومشرفي

الإنتاج العاملين في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية والمنتمية إلى الإتحاد الأردني لمنتجات

الأدوية الأردنية.

**الحدود الزمانية:** المدة الزمنية التي إستغرقت لإنجاز الدراسة، وهي الفترة الممتدة من شهر يناير

كانون أول " 2013 ولغاية نهاية شهر أبريل " نيسان " 2013.

**الحدود العلمية:** لجأ الباحث وصولاً لتحقيق أهداف الدراسة وإختبار فرضياتها في تحديد أبعاد

الكفايات الإنتاجية بالإستناد إلى ما أكد عليه كل من ( Avella & Vazquez-Bustelo, 2010: 548 -

583) وهي (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة). أما ما

يرتبط بمتغير المرونة التصنيعية فتم قياسه بالإستناد إلى رأي ( Tamayo-Torres, et.al, 2011: )

6198-6175) والتي حددت في الدراسة الحالية بالآتي (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة

المكائن ؛ ومرونة العملية). وأخيراً، ما يرتبط بقياس الأداء التنظيمي فلجأ الباحث في قياسه بالإستناد

إلى رأي (Kaplan & Norton, 1992; 1993; 1996; 2004).

## (1-8): محددات الدراسة

واجه الباحث صعوبات عدة تمثلت في عدم تعاون بعض الشركات معه أثناء فترة تطبيق دراسته وهو ما أدى إلى الإنعكاس على نتائج الدراسة، هذا بالإضافة إلى العدد الكبير لشركات صناعة الأدوية الأردنية.

## (1-9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

**الكفايات الإنتاجية *Production Competency***: الاستعداد والمهارة والقدرة التي تتيح للشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية لتقديم منتجاتها في السوق التي تلائم استراتيجيتها المحددة (Avella & Vázquez-Bustelo, 2010: 549). وتم قياسها من خلال:

**كفاية الكلفة *Cost Competence***: وتشير إلى تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفؤ للطاقة الإنتاجية المتاحة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، والتحسين المستمر لجودة منتجاتها والإبداع في تصميم منتجاتها واتقان العمليات (Evans, et.al, 2007:124).

**كفاية الجودة *Quality Competence***: وتعكس أداء الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية لعملياتها بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات زبائنها (Slack,et.al,2004:45).

**كفاية التسليم *Delivery Competence***: وتعني قدرة الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية على الإيفاء ومقابلة متطلبات التجهيز المستمر للزبائن من المنتجات.

**كفاية المحافظة على البيئة Environmental Protection Competence:** وتشير إلى قدرة

الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية على التخلص من فضلاتها بشكل لا يضر بالبيئة المحيطة ولا يحدث تلوثاً ما .

**المرونة التصنيعية Manufacturing Flexibility:** وتشير إلى مجموعة من العناصر التي تم تصميمها

من قبل الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، من أجل تسهيل تكيف العمليات والمعدات لجميع المهام الإنتاجية (Tamayo-Torres, et.al, 2011: 6178). وتم قياسها من خلال:

**مرونة التعديل Modification Flexibility:** وتشير إلى قدرة الشركات الأردنية لصناعة الأدوية

البشرية على التعديل والتحويل في منتجاتها، وفقاً لرغبات الزبائن المتجددة.

**مرونة التوجيه Routing Flexibility:** وتشير إلى قدرة نظام التصنيع في الشركات الأردنية

لصناعة الأدوية البشرية لإنتاج جزء من طرق بديلة من خلال النظام المعمول به.

**مرونة الماكائن Machine Flexibility:** وتشير إلى قدرة الماكائن المستخدمة من قبل الشركات

الأردنية لصناعة الأدوية البشرية لأداء أنواع مختلفة من العمليات دون الحاجة إلى جهود كبيرة في التحول من عملية واحدة إلى أخرى.

**مرونة العملية Process Flexibility:** وتشير إلى قدرة نظام الشركات الأردنية لصناعة الأدوية

البشرية لإنتاج تشكيلة متنوعة من الأجزاء الفرعية للمنتج الرئيسي.

**الأداء التنظيمي Organizational Performance:** ويعبر عن النتائج التي تسعى الشركات الأردنية

لصناعة الأدوية البشرية إلى تحقيقها على المدى البعيد (Morgan, et.al, 2009).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

- (1-2) : المقدمة
- (2-2) : الكفايات الإنتاجية
- (3-2) : المرونة التصنيعية
- (4-2) : الأداء التنظيمي
- (5-2) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية
- (6-2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## (2-1): المقدمة

تعد موارد المنظمة وكفاياتها جزءاً مهماً في البيئة الداخلية لها، والتي تلعب عواملها دوراً حاسماً في تسهيل عمليات إدارة الإمدادات في منظمات الأعمال المعاصرة، وتساعد كفايات المنظمة في أن تبقى أطول مدة ممكنة في بيئة المنافسة القائمة. وبالرغم من إمتلاك أي منظمة لكفاياتها وإستخدامها في أداء أعمالها، إلا أن هذه الكفايات لا تمنحها ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تعمل معها في نفس قطاع الصناعة لذا ينبغي على المنظمات بشقيها السلعي والخدمي أن تمتلك بالإضافة إلى الكفايات مرونة معينة تجاه الاحداث التي تواجهها، والتي بدورها تعمل على توليد ميزة تنافسية وتحقيق مستويات عالية من الأداء. وعليه فإن الفصل الحالي ناقش موضوعات الدراسة الحالية من خلال، بيان ماهية الكفايات الإنتاجية والمرونة التصنيعية والاداء التنظيمي، بالإضافة إلى بيان مجموعة الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية أو عملت على ربط متغيرين مع بعضهما البعض، واخيراً بيان ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ذات الصلة.



## (2-2): الكفايات الإنتاجية

أخذ مفهوم الكفايات *Competencies* في التبلور بداية التسعينات، وكانت الأفكار الأولى تركز على أن المنظمات يمكن أن تطور مجالات للخبرة والمهارة المعرفية لتكون ذات أهمية فائقة على المدى البعيد للإفادة منها في منح المنظمة ميزة تنافسية. من هذا المنطلق أصبح على المنظمة التي تسعى إلى تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها بنجاح أن تتمسك في إمتلاكها نوعاً خاصاً من الكفايات يجعلها متفوقة على المنافسين، يتأتى عبر بناء الكفايات من خلال التأكيد على الموارد النادرة المتاحة للمنظمة والقدرات التي تنفذ بها نشاطاتها. إذ أشار كل من *Prahalad & Hamel* إلى أن المنظمات يمكن إن تطور جداراتها على المدى الطويل، وأن بإمكانها تدعيم هذه الكفايات في أي من النشاطات داخل المنظمة وتكون مفيدة في تطوير المنتج أو الخدمة (Pacheco-Ornelas, et..al, 2012: 17).

وبهذا أدى التطور في مضامين الفكر الإداري وكلاً من النظرية المستندة على الموارد *Resource Based Theory* والمنافسة المستندة على الكفايات *Competence Based Competition* إلى زيادة إهتمام العديد من الباحثين والكتاب بالكفايات، وخصوصاً الاستراتيجية منها، ومنهم (Thomson & Elickert,2008). إذ أكد (Poulfelt, et..al, 2009: 93) أن الكفايات يمكن المباشرة بها ومتابعتها تنافسياً من خلال بنائها بمعزل عن الأنشطة الجديدة التي تمارسها منظمات الأعمال.

وبين (Manikutty, 2010:2) إن مدخل *Prahalad & Hamel* في التأكيد على بصيرة الصناعة وبناء الكفايات، يقود إلى منظور بأن المنظمات تستطيع إعادة هيكلة الصناعات وإعادة كتابة قواعدها، وذلك ما يشكل تميزاً ومساراً معاصراً يختلف إلى حد ما عن المنظور السابق للباحث *Micheal Porter* للاستراتيجية التنافسية المستندة على السوق والذي يتبنى استخدام التحليل الهيكلي لفهم

القوى التنافسية وإختيار الموقف الاستراتيجي على نطاق السوق، من خلال إختيار استراتيجية قيادة الكلفة أو استراتيجية التمايز .. الذي يعد منظوراً أكثر تحفظاً في الإدارة الاستراتيجية، والذي يميز في جزء من تفكيره وآليات تنفيذه على رد الفعل المحدد.

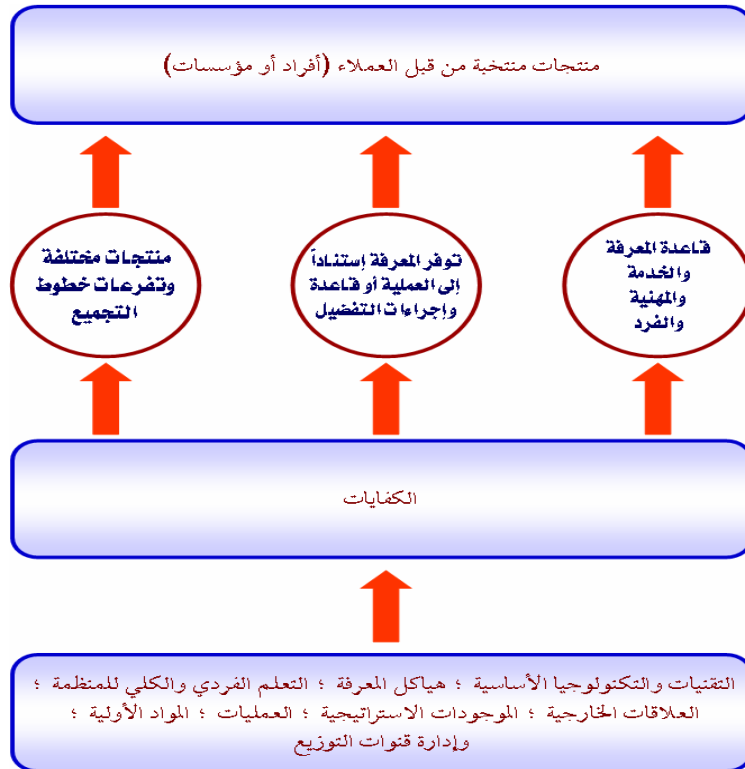
وفي عام 1992 أكد الباحث Quinn على أن أصحاب الحكمة من مديري المنظمات يسعون للتنبؤ بالمتغيرات في متطلبات السوق – العميل لدعم بناء الكفايات والتي تشكل حدوداً تنافسية حاسمة. وأن هناك سمات تخص الكفايات ذات أهمية خاصة في بناء المنظمة، هي ( Pehrsson, 2004: 272):

- نادراً ما تتشكل من مهارات ضيقة، أو جهود لقسم منفرد، فهي غالباً ما تكون باقة من المهارات ومعرفة - كيف Know - How أو كما يسميها البعض الفطنة، تنجم من الجهود المتألفة من خلال العمل المتآزر للمجاميع ووظائف الأقسام التي تنجز الأنشطة المتممة في مختلف مواقع سلسلة القيمة في المنظمة.
- تكمن نموذجياً في الجهود المتألفة لمختلف مجاميع وأقسام العمل، فإن المشرفين ورؤساء الأقسام لا يمكن أن يتوقعوا رؤية بنائها وإنشائها الكلي، بحكم مسؤولياتهم المحددة، إذ أن ذلك مسؤولية الإدارة العليا.
- لرفعها إلى ميزة تنافسية وإمكانية تحولها إلى ميزة تنافسية بعيدة المدى تحتاج المزيد من الجهود والمزيد من المواهب أكثر من المتنافسين، لتعميق وتقوية هذه الكفايات.
- يصعب التكهّن بنوعية الكفايات المطلوبة للنجاح التنافسي المستقبلي، لأن إحتياجات العملاء وظروف السوق متغيرة بشكل غير متوقع غالباً.

وشدد (Garvin,2000: 56) على أن تطور الكفايات في منظمات الأعمال نتيجة التطور في معرفة الأفراد وتوجهاتهم يسهم في بذل مزيد من الجهود للتميز بالأداء. ويتفق مع هذا السياق (Schipmal, et.al, 2000: 707 – 708) بالتأكيد على أن الكفايات تطورت بشكل متعدد الإتجاهات في الطبيعة، والتأثير على مستوى أداء الأعمال في مختلف المنظمات. ويؤكد ( Macmillan & Tampoe,2000:122) أن إنبثاق الكفايات في منظمة صناعية يستند بالأساس على مجموعة من الموارد التي تختلف عن الموارد التي تنبثق منها الكفايات في منظمة خدمية، وكما هو موضح بالشكل (1 – 2).

### الشكل (2 – 1)

#### جذور الكفايات في المنظمة الصناعية



Source: Macmillan,Hugh & Tampoe,Mahen, (2000), "Strategic Mangement", Oxford University Press,New York: 122

ويرى (Sandberg, 2000:9-25) أن فهم التطور الحاصل في الكفايات يتطلب معرفة المداخل المساعدة في بناء المنظمات لكفاياتها، وهذه المداخل تتمثل في:

### (1) المدخل التفسيري *Interpretative Approach*

والذي إعتمد بديلاً عن المدخل العقلاني *Rationalistic Approach* ويعزى ذلك إلى مفهوم العاملين لعملهم، إذ ينظر المدخل العقلاني إلى الكفاية كمجموعة من المهارات والمعرفة التي تستخدم لأداء الأعمال، بينما ينظر المدخل التفسيري إلى الكفاية كمعنى يأخذ من خبرات العاملين، ويشير (Sandberg 2000:17) إلى الصفات كنقطة إنطلاق لتحديد الكفاية وجهود تطويرها لمختلف الوظائف.

### (2) المدخل التكاملي للعاملين والعمل *An Integrated Approach of Worker and Work*

فكفايات العاملين تتعلق بتصميم العمل، وقضايا الكادر، والتدريب والتطوير، وأنظمة المكافآت. أما كفايات العمل فتكمن في تجميع المهارات المنفردة عبر الأفراد والتي تحتاجها المنظمة لعملياتها. وبهذا الصدد يشير (Sandberg, 2000:13) إلى ثلاثة مداخل عقلانية للكفايات هي: توجه العاملين *Workers - Oriented* ؛ توجه العمل *Work - Oriented* ؛ التوجه المتعدد الأساليب *Multimethod - Oriented* ووفق المدخل الأول، فإن الكفاية عبارة عن صفات مميزة تتشكل إنموذجياً بواسطة العاملين تتمثل بالمهارة والخبرة والمعرفة. أما المدخل الثاني فهو مشابه للمدخل الأول من حيث النظر إلى الكفاية كمجموعة من الصفات إلا أنه يخالفه بأخذ العمل كنقطة إنطلاق وأكثر تحديداً من خلال أن تحديد الأنشطة يكون مركزياً، ونقل هذه الأنشطة يمكن من توليد تفاصيل عن كفاية المنظمة.

### (3) المدخل الهيكلي Structural Approach

تم وضعه بالإستناد إلى رؤية عملية ترتبط بالإجابة عن سؤال رئيسي، مفاده: ما التأثير الذي تحدثه الكفايات على أنشطة وأعمال المنظمة؟. وتبحث هذه الرؤية عن مدخل هيكلي يتفق مع التساؤل المطروح، كما أن هذا المدخل يؤكد على أن الكفايات عبارة عن أربعة عناصر هي: التكنولوجيا، الأفراد، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية (Drejer, 2000: 206).

ويرى (بني حمدان، وإدريس، 2009: 359) أن تطور مصطلح الكفايات جاء نتيجةً لالتقاء عدة تيارات في الفكر الإداري بداية عقد التسعينيات، وهي:

1. اعتماد المنظمات في غالبية دول العالم على مواردها البشرية في المنافسة، وهو ما تطلب منها إعتناء مدخل التمكين بهدف تطوير قدرات مواردها البشرية.

2. استحواد منظمات على منظمات أخرى بهدف تطوير قدراتها على المدى البعيد.

3. بروز وانتشار مصطلح التحالفات الاستراتيجية والذي يعكس درجة العلاقة التعاونية بين منظمات الأعمال ذات الأهداف المشتركة.

4. التحديات المرتبطة بالهياكل التنظيمية، والأنظمة الإدارية، والمعايير السلوكية تطلب من المنظمات تطوير كفاياتها على المدى البعيد.

عرّفت الكفايات الإنتاجية بأنها الاستعداد والمهارة والقدرة التي تتيح للشركات الصناعية

لتقديم منتج في السوق يلائم استراتيجية الشركة المحددة ( Avella & Vázquez-Bustelo, 2010: )

وبين (Schmenner & Vastag, 2006: 894) بأن الكفايات الانتاجية تمثل كياناً يقيس درجة التوافق بين الاولويات التنافسية، ونقاط القوة التصنيعية التي تمتلكها الشركة.

ويؤكد (Macmillan & Tampoe,2000:122) أن انبثاق الكفايات في منظمة صناعية يستند بالأساس على مجموعة من الموارد التي تمتلكها المنظمة.

وفي الدراسة الحالية حددت أبعاد الكفايات الإنتاجية بالاستناد إلى رأي ( Avella & Vazquez-Bustelo, 2010: 548 – 583) وهي:

1. **كفاية الكلفة Cost Competence**: إذ تعرّف كفاية الكلفة بأنها قدرة المنظمة على التنفيذ بأقل التكاليف قياساً بالمنافسين، ويكون ذلك من خلال تحسين الإنتاج، وتقليل الضياع، والرقابة المحكّمة على عناصر التكاليف. ولما كانت التكلفة إنعكاساً مباشراً على السعر فإن هذا يظهر بأن السعر يعد السلاح التنافسي المستخدم في السوق، وذلك لأن خفض التكلفة يعد المتغير الأساس في زيادة الأرباح. وتعد التكلفة الأقل من الكفايات الإنتاجية التي تستند إليها المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الحفاظ على حصتها السوقية من خلال التمتع بمزايا إقتصاديات الحجم والتي من أهمها: تعويض هامش الربح الناجم من تخفيض سعر البيع عن طريق زيادة حجم المبيعات وحتى تحقق المنظمة التكلفة الأقل فلا بد من تحديد مواطن الهدر من أجل التخلص أو تخفيض تكاليفها (الجنابي، 2011: 175 – 176).

2. **كفاية الجودة Quality Competence**: إذ تعد كفاية الجودة واحدة من أهم الأسبقيات التنافسية التي تركز عليها المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية فريدة تضمن لها البقاء والنمو في السوق، وبما يضمن حصتها السوقية، ويجب على المنظمة أن تنظر إلى كفاية الجودة كفرصة لأرضاء الزبائن وليس فقط

طريقة لتخفيض التكاليف، وذلك لأن الزبون قد يكون مستعداً لدفع مبالغ أكبر مقابل المنتجات ذات الجودة العالية. وبذلك أصبحت كفاية الجودة المفتاح الذي يؤدي إلى بناء ميزة تنافسية، والمحافظة عليها فأصبح على المنظمة أن تركز على تقديم منتجات ذات جودة يساعد في تحقيق رضا الزبائن، ومن ثم منافسة المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال (الجنابي، 2011: 176). وعليه يمكن القول أن كفاية الجودة تحتل مكانة متميزة ضمن الاسبقيات التنافسية لأن رضا الزبائن عن جودة المنتج هو أحد عوامل المحافظة على الزبائن، ومن ثم تحقيق التنافس مع المنافسين الآخرين، وهذا ما يفرض على المنظمة أن لا تنظر إلى رضا الزبائن من منظور قصير المدى، بل يجب أن تركز على الإعتبار الاستراتيجي في جودة المنتج من خلال التحسينات المستمرة لمواكبة أذواق الزبائن المستقبلية.

3. **كفاية التسليم** *Delivery Competence*: إذ أن كفاية الوقت (التسليم) أصبحت بعداً معاصراً لتحقيق الميزة التنافسية وهو ما يتطلب من المنظمة الحركة السريعة والتكيف السريع وذلك من خلال تبني ثلاثة مهمات تكون بمثابة التعبير عن وقت التسليم كبعد تنافسي، وهي (الجنابي، 2011: 176):

▪ سرعة التعلم.

▪ التسليم في الوقت المحدد.

▪ سرعة التطوير.

فوجود البعد التنافسي للتسليم يحقق كفاية الكلفة لأن إعادة تصميم العمليات والأنشطة لغرض تحقيق السرعة في الإستجابة لطلبات الزبائن، وتقليص وقت الإنتظار، ووقت التطوير ستؤدي إلى الوصول إلى تكاليف أقل.

4. **كفاية المحافظة على البيئة Environmental Protection Competence**: ظهر الإهتمام بقضية البيئة والمحافظة عليها خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي ومع تقدم الصناعات وتطور تقنيات الإنتاج ظهرت مشاكل بيئية عالمية مثل ظاهرة ثقب الأوزون والإحتباس الحراري ومظاهر سلبية أخرى، مما حدا بالجهات المعنية بضرورة الإلتفات إلى هذه المشاكل والتخطيط لها من خلال قوانين لحماية البيئة وغرامات وعقوبات للجهات المخالفة لها، ويجمع العلماء على أن البيئة باتت تعاني تغييرات مرضية خطيرة ومستمرة تعود أسبابها إلى أفعال الإنسان وتصرفاته الجائرة تجاه البيئة الامر الذي ينعكس سلباً على سلامته وسلامة باقي الكائنات الحية، الأمر الذي ادى إلى زيادة الإهتمام بالبيئة والعمل على الحد من التلوث البيئي الناجم عن العمليات الصناعية، وتكمن الأهمية في الإستجابة للمتطلبات البيئية من خلال دورها كبعد من أبعاد الكفايات الإنتاجية التي تتيح للمنظمات الصناعية التمتع بميزة تنافسية فريدة عن باقي المنافسين، ولك لتقديمها منتجات صديقة للبيئة (الحماش، 2010: 45).



## (2-3): المرونة التصنيعية

تمثلت المرونة Flexibility إحدى خصائص منظمات الأعمال الرائدة، ونظراً للتعقيدات والتغيرات السريعة في البيئة إنتقلت المرونة لتمثل محور إهتمام الإدارة العليا في المنظمات، ومع وجود العديد من البحوث والدراسات حول المرونة بشكل عام إلا أن هذه البحوث قليلة في مجال المرونة الاستراتيجية من حيث التطبيق والقياس والإدارة.

وقد أشار (إدريس، والغالي، 2012: 40) إلى أن الأنظمة المرنة هي أنظمة ذكية تتجاوب فيها مجموعة من الأبعاد، وهذه الأبعاد هي، الجانب التنظيمي وما يرتبط به من أدوار وعلاقات ومركزية وصلاحيات وغيرها، والجانب العملي والتكنولوجي وما يرتبط به من إنتاج ومراحل إنتاجية وتخزين وتوزيع.....إلخ. أما الجانب الإنساني فيتمثل بالقيم الفردية والجماعية والإدراك والسلوك والتفاعل.

ولهذا لا يتوفر في الأدبيات تعريف لمفهوم المرونة متفق عليه بسبب صعوبة إيجاد تصور موحد للمفهوم. ولكن ثمة تعاريف للمرونة اشتقت من تعاريف عامة، ظهرت وطبقت في علوم أخرى كالعلم البيولوجي، والعلم الأنثروبولوجي، ثم دخلت في العلوم الإدارية مباشرة كمدخل تنظيمية وعملياتية واستراتيجية، إلا أنها جميعاً تركز على كونها سمة للمنظمة تعكس مدى تمكنها من التغيير ( De Toni & Tonchia, 2005: 516). ويمنظور أكثر تحديداً، شدد (De Toni & Tonchia, 2005: 526)

على أنه يمكن فهم المرونة بإعتبارها:

1. خاصية من خصائص الواجهة المشتركة، أو الإرتباط ما بين النظام وبيئته الخارجية. وفي هذه الحالة، تعمل المرونة كعامل تصفية لتخليص النظام من المشاكل الخارجية، واستيعاب واحتواء حالة اللاتأكد البيئي.

2. درجة من درجات كفاءة النظام الديناميكية والرقابة الإستراتيجية (درجة التكيف المعرفي).

3. القابلية على التكيف والتغيير.

وقد اهتم كل من (Dixon, et.al., 1990) بالمرونة وربطها بالأبعاد التالية:

1. النوعية، وتشمل المرونة المادية والتي تشير إلى المقدرة على التعامل مع الاختلافات في المواد المشتراة؛ ومرونة المخرجات والتي تبين المقدرة على عمل منتجات بنوعيات مختلفة.

2. المنتج، وتشمل مرونة المنتج الجديد والتي تشير إلى المقدرة على تقديم منتجات جديدة بشكل سريع وبكلف منخفضة بشكل نسبي؛ ومرونة التعديل أي المقدرة على تعديل المنتجات الحالية.

3. الخدمة، وتشمل مرونة التسليم التي تشير إلى المقدرة على تغيير محتوى الطلبية أو تاريخ التسليم؛ ومرونة الحجم أي المقدرة على تغيير كمية الإنتاج الكلي؛ ومرونة المزيج، والتي تبين المقدرة على تعديل جودة المنتجات في فترة معينة من الوقت مع إضافة تكاليف محدودة.

4. الكلفة، وتشمل مرونة العامل أي المقدرة على تغيير مزيج المواد، والجهد، ورأس المال المستخدم في الإنتاج.

ووفقاً للمدخل التشغيلي للمرونة، فغالباً ما يتم الحديث بشكل نموذجي عن المرونة

التصنيعية *Manufacturing Flexibility*. إن أكد (De Toni & Tonchia, 2005: 528) بأن هناك العديد

من الطرق المختلفة لتعريف وتصنيف المرونة التصنيعية في الأدبيات والتي تؤكد على حقيقة مفادها

بأن مفهوم المرونة التصنيعية مفهوم واسع ودقيق، فالمرونة التصنيعية مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد وصعب الإحتواء. ولذلك من الضروري إيجاد بعض المتغيرات للتصنيف، بمعنى إيجاد المنطق المختلف لتفسير مختلف أبعاد المرونة التصنيعية.

شدّد كل من (D'Souza & Williams, 2000: 578) على مرونة النظام الصناعي وحددا أبعادها بالإنتاجية، والنوعية، والمرونة، وخدمة ما بعد البيع.

وقد عرّفت المرونة التصنيعية بأنها قدرة النظام التصنيعي على التكيف للتغيرات في مختلف الظروف البيئية والمتطلبات. وهذا المفهوم يأخذ بعين الإعتبار كلاً من بعدي المرونة الخارجية والداخلية منها؛ حيث أن المرونة الخارجية تكون نتيجة لطلب السوق، فيما تحدث المرونة الداخلية نتيجة إستثمار للفرص التي توفرها الإبداعات التكنولوجية (Kahyaoglu & Kayaligil, 2002: 2188).

وعرّفت بأنها أداة أساسية للتعامل مع حالة اللاتأكد التي تواجه المنظمة، علماً أن إجراء الموازنة للمرونة تجاه حالة اللاتأكد يمكن أن يتمثل بكفتي الميزان، واحدة تمثل المرونة والأخرى تمثل اللاتأكد ببعديه الخارجي ممثلاً بالعرض والطلب والداخلي، مثل الإخفاقات ونقص المواد الأولية (Pagell & Krause, 2003: 3).

وقد عرّف (Zhang, et.al, 2003: 174) المرونة التصنيعية على أنها المرونة لكل آلة أي عمر الآلة الصناعية، ومرونة استخدامها لأكثر من منتج، والمرونة لكل مصنع أي إدارة المخزون، والطاقة الإنتاجية، وتقدير زيادة زمن التسليم، ومرونة التشغيل بالموجودات المختلفة، والمرونة الخارجية الخاصة بالتجهيز وتكامل الموردين.

وأشار (Chang, 2012: 2134) إلى أن بعض الباحثين في مفهوم المرونة ركزوا اهتمامهم على جانب المرونة التصنيعية، التي حظيت بالاهتمام منذ زمن طويل، حيث يرى أن مفهوم المرونة التصنيعية يشمل المرونة في كل العمليات التي تحدث عند تصنيع المنتج.

كما أشار (Stevenson, 2007: 38-39) بأن المرونة التصنيعية تمثل قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج، أو التغييرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون.

وبين (العواودة، 2007: 26) بأن المرونة التصنيعية تمثل أداة أساسية للتعامل مع عدم التأكد البيئي، وقد تمثل نتيجة الموازنة بين المرونة الخارجية والداخلية، حيث تركز المرونة الخارجية على الطلب أو العرض، بينما تركز المرونة الداخلية على نقص المواد، والتأخير في التسليم من جهة وبين عدم التأكد البيئي من جهة أخرى وقد تكون نتيجة الموازنة.

ووفقاً للأدبيات ذات العلاقة بمفهوم المرونة التصنيعية، يلاحظ وجود خمسة مناحٍ رئيسية لمنطق تصنيف المرونة التصنيعية، وهي (De Toni & Tonchia, 2005: 528):

1. المرونة التصنيعية أفقياً أو مرحلياً *Horizontal Or Phases*، فالهدف منها هو تحديد التحليل حيث أنه يولد مرجعية لمراحل التصنيع المنفردة، وكذلك لجميع المراحل التي تؤلف سلسلة القيم بشكل مبسط، والتي تشتمل التصميم والشراء، والتوزيع وخدمة العملاء. ويقسم إلى مرونة داخلية (مرونة إنتاج وتصميم العمليات والمنتجات) ومرونة خارجية (مرونة الشراء والتوزيع).

2. المرونة التصنيعية عمودياً أو هرمياً *Vertical Or Hierarchical*، والتي ترتبط بدرجة تفضيل شيء قد تمّ تحليله، وتقدر المرونة هنا بالعلاقة مع موارد نظام معين (المستوى الجزئي) أو على كل النظام (المرونة الإجمالية أو المستوى الكلي).

3. المرونة التصنيعية الوقتية *Temporal*، وفيها يتم تمييز المرونة تبعاً للمدى الزمني، فالمرونة قصيرة المدى تعكس القابلية على العمل بمفردات بسيطة في أي تسلسل، وهناك المرونة متوسطة المدى والتي تُعنى بالقابلية على العمل بكفاءة وبطاقات إنتاجية مختلفة، وعلى إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات، وعلى التصميم النموذجي، وإستخدام مكائن مرنة، وتحويل المعامل إلى إستخدامات بديلة عند الضرورة، وأخيراً، المرونة بعيدة المدى، ومضمونها القدرة على تقديم منتجات جديدة وتقديم إبداعات تكنولوجية.

4. المرونة التصنيعية حسب نوع التباين *Object of Variation*، والتي تركز على أنظمة التصنيع المرنة من حيث:

- مرونة المكائن، سهولة التغيير لمعالجة مجموعة معينة من أنواع الأجزاء.
- مرونة المنتج، القدرة على التغيير لمعالجة أنواع أجزاء جديدة.
- المرونة التشغيلية، القدرة على تبادل أوامر التشغيل على جزء معين.
- المرونة الروتينية، القدرة على معالجة مجموعة معينة من الأجزاء على مكائن بديلة.
- مرونة الحجم، القدرة على العمل بشكل مربح ومثمر على مستويات عامة مختلفة.
- مرونة التوسع، القدرة على إضافة القابلية بسهولة.
- مرونة الإنتاج، المزيح المحتمل من الأجزاء التي يمكن إنتاجها.

5. المرونة التصنيعية المختلطة *Mixed*، والذي فيه يتم أخذ منحنيين أو أكثر من المناحي سابقة الذكر.

وفي الدراسة الحالية حُددت أبعاد المرونة التصنيعية بالإستناد إلى رأي ( Tamayo-Torres,

et.al, 2011: 6175-6198) وهي:

1. **مرونة التعديل** *Modification Flexibility*: والتي تعني قدرة الشركة على التعديل والتحويل في

منتجاتها وفقاً لرغبات الزبائن المتجددة.

2. **مرونة التوجيه** *Routing Flexibility*: والتي تمثل قدرة المنظمة على معالجة مجموعة معينة من أنواع

متعددة المسارات بشكل إقتصادي وفعال، وهي أيضاً القدرة على التعامل مع الاعطال ومواصلة

إنتاج مجموعة معينة من المنتجات، حيث أن هذه القدرة موجودة إذا كان يمكن معالجتها إما عن

طريق مسارات نوع جزء أو عدة أجزاء (Zammori, et.al, 2011: 594).

3. **مرونة الماكائن** *Machine Flexibility*: والتي تمثل عدد العمليات التي يمكن للماكينة تنفيذها دون

حدوث أية تنقلات عالية، أو تغييرات كبيرة في نتائج الأداء (Wahab, 2005: 3774).

4. **مرونة العملية** *Process Flexibility*: وتتمثل بمقدرة قطعة من المعدات لتنفيذ عمليات مختلفة بشكل

إقتصادي وفعال. وهي مقدرة النظام التصنيعي المعمول به في المنظمة على التكيف مع التغييرات في

عملية الإنتاج، بما في ذلك تغيير سلسلة من الخطوات التي من خلالها يتم تقديم المنتج ( Judi &

Beach, 2010: 163).

## (2-4): الأداء التنظيمي

يرتبط الاداء بقوة المؤسسة، ويأتي نتيجة التوجه الاستراتيجي الناجح وأكدت الابحاث أن التطوير واستخدام الاساليب الحديثة في التحليل الاستراتيجي يعزز القدرة في تميز الأداء مما ينعكس ايجابا على المنظمة و تطوير خدماتها أو منتجاتها. حيث أن الأداء يترجم مهمة المنظمة واستراتيجيتها الى مجموعة من اجراءات الأداء والتي تمثل إطار عمل لتطبيق استراتيجيتها (إدريس والغالبي، 2009).

وبالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء وكفاءته، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو إتفاق حول مفهوم محدد للأداء (7: Armstrong, 2006). فالأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعه (19: Meyer, 2002)، ولا تزال الإدارات العليا في منظمات الأعمال تفكر بموضوع الأداء طالما أن تلك المنظمات موجودة، إضافة إلى أن الإنشغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحاً فنياً، وبمناقشة المستويات التي يحل عندها، والقواعد الأساسية لقياسه ما يزال مستمراً.

عُرف الأداء بأنه النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح الوحدة الإقتصادية واستمراريتها، وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها الوحدة الإقتصادية وفقاً لمتطلبات نشاطها، وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد (الحسيني، 2000: 231).

وعرفه (حلاوي، 2000: 64) بأنه: المجس الحقيقي الذي يعطي صورة عن سير أعمال الوحدة الإقتصادية ويفيد في الإجابة عن وجوب إعادة النظر في الرسالة إلى آخر حلقة من السياسات

والبرامج والموازنات، وكل ما يتعلق بالعملية التخطيطية؛ ويحقق للوحدة الاقتصادية الموقف

الاستراتيجي ليس على مستوى البيئة الداخلية وبيئة المهمة، وإنما على صعيد البيئة الخارجية

وجعل (نايف، 2007: 88) مفهوم الاداء فمن منظورين الأول، يهتم بالجوانب الاقتصادية

مركزا على عوامل السوق الخارجية مثل الموقف التنافسي للشركة. والثاني، يهتم بالجوانب التنظيمية

المبنية على أساس الاساليب الاجتماعية والسلوكية، ومدى ملائمتها للبيئة التنظيمية.

ويمثل الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة، سواء بصورة فردية

أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير الأداء، بالإضافة إلى إمداد المديرين

والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات (المغربي، 2007: 167).

وعبر (Waal & Nijkamp, 2009) عن الأداء بأنه عملية نظامية وتوجيهية تتم من خلال تعريف

استراتيجية ورسالة وأهداف المنظمة، وتقاس من خلال عوامل النجاح الحاسمة، من أجل أن تكون

المنظمة قادرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية للحفاظ على المسار الصحيح للمنظمة.

ويقصد بالأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس

كلًا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف

التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة وتتعلق كفاءة الأداء في المنظمات بالاستخدام

الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة في المنظمة، وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة

لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة وموضوعية قابلة للتنفيذ لتحقيق

مستوى أداء أفضل (صيام، 2010).



يختلف الكتاب والباحثون نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها (Wheelen & Hunger, 2008: 240)، فمنهم من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسة ينبغي على المنظمة قياس الأداء المنظمي من خلالها، وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به، وينطلق كتاب آخرون في تحديد مجالات الأداء من متطلبات بحوثهم ودراساتهم التي تحدد طبيعتها مجالات الأداء التي يتم التركيز عليها، كما تهتم إدارات بعض المنظمات بمجالات أداء تعكس فلسفتها تجاه ميادين الأداء التي تمثل أولوية بالنسبة لها.

ويذكر (إدريس والغالبي، 2009) إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ستة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي:

▪ **النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها**، وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه انعكاساً لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.

▪ **منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد**، إذ يعبر عن الأداء بأنه محصلة قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاساً لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

▪ **النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها**، تواجه الدراسات الإدارية والإستراتيجية حول موضوع الأداء العديد من الصعوبات، فبالإضافة إلى تعدد المحاور واختلافها، فإن هناك خلافاً حول طبيعة البيانات المعتمدة في القياس، ومصدر تلك البيانات، فالأداء في أبسط صورته يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهنا لا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا

يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضاً منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عالٍ لأدائها، وبما أن الأداء هو نتيجة لدالة مختلف أنشطة وأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

▪ **البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة**، وهو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية -

على اختلاف أنواعها - والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.

▪ **مدخل النظم**، فالأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على

مدخلاتها، وهو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.

▪ **المفهوم الشمولي**، إذ إن الأداء يتمثل بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

وفي الدراسة الحالية حددت آلية قياس الأداء التنظيمي من خلال الأداء المالي والأداء غير

المالي.

إذ يرى (Lynch, 2003: 376) بأن **الأداء المالي** سيبقى المقياس المحدد لنجاح المنظمات. وإن

عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر.

ويذهب بعض الكتاب إلى أبعد من ذلك في التأكيد على أهمية الأداء المالي، وذلك إلى حد إعتباره الهدف

الأهم في المنظمة، وضمن هذا التوجه، يعبر (Hunt & Morgan, 1995: 6) عن تلك الأهمية بالقول إن

الأداء المالي المتفوق يعد هدف المنظمات الأساسي، وأن الأهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها

ضمنياً من خلال تحقيق الأداء المالي المتفوق. وضمن المنظور الإستراتيجي للأداء المالي، يرى كل من

(Venkatraman & Ramanujam, 1986:803) أن الأداء المالي هو ميدان الأداء الأكثر شيوعاً في

معظم بحوث الإدارة الإستراتيجية. ويعتقد (Harrison & John, 1998: 47 - 48) أن مؤشرات الأداء المالي يمكن إستخدامها كمؤشرات أساسية تستخدم في عملية التحليل الداخلي للمنظمة ، فالأداء المالي يعتبر إستراتيجية مهمة ، يمكن للمديرين استخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلي في المنظمة ، فضلاً عن ما يؤشره من نقاط قوة داخلية ، ويؤكد الكاتبان على أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية، إذ إن المنظمة ذات الأداء المالي المرتفع ، تكون أكثر قدرة على الإستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة ، كما أنها تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق ، مقارنة بغيرها من المنظمات والتي تعاني من الأداء المالي الضعيف. ويدعم هذا المنطق كل من (Waddock & Graves, 1997: 306) إذ يعتبران أن الأداء المالي المتفوق يتيح للمنظمة الموارد المالية اللازمة لإقتناص فرص الاستثمار المختلفة ، ويساعد على تلبية إحتياجات أصحاب المصالح والحقوق وتحقيق أهدافهم.

إن تفوق المنظمة على غيرها من المنظمات في ميدان الأداء المالي ، يضمن لها مركزاً تنافسياً متنوعاً ، ويفتح الافاق أمامها للإنتلاق نحو تعزيز ذلك المركز وتطويره ، إذ إن تحقيق الأداء المتفوق والمركز المالي المتفوق يعدان وجهين لعملة واحدة (Hunt & Morgan, 1995: 6). ويضيف (Thompson & Strickland, 1999: 104) بأن أفضل الأدلة حول قياس أداء المنظمة استراتيجياً هو أداؤها المالي . ويلاحظ أن هناك سببان رئيسيان للاستخدام الواسع للمقاييس والمؤشرات المالية للأداء، الأول، إن المقاييس والمؤشرات المالية للأداء ، كالربح مثلاً ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأهداف بعيدة المدى للمنظمة ، والتي دائماً تكون أهدافاً مالية، والثاني، إن الاختيار الدقيق جداً للمقاييس المالية يوفر صورة إجمالية عن أداء المنظمة ، هذا وإن المقياس المالي الكلي ، مثل أرباح المنظمة أو الوحدة

يعد خلاصة لمقياس نجاح استراتيجيات المنظمة وتكتيكاتها التشغيلية، إذ إن نتائج الأرباح التي تكون دون التوقعات توفر إشارة إلى أن استراتيجيات المنظمة وتكتيكاتها لا تحقق نتائجها المرجوة، ولربما تكون غير ملائمة (Vecchio, 1995:30). ويختلف الكتاب في الاتفاق على مجموعة واحدة من النسب والمؤشرات المالية التي لها القدرة على قياس الأداء الإستراتيجي، إذ يركز كل من (VenKatraman & Ramanjam, 1986: 803) على نسب العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية العائد على المبيعات، ونسبة إيراد السهم كمؤشرات قادرة على قياس أداء المنظمة، ويحدد (Thampson, 1999: 182) النسب المالية الأكثر ملائمة في قياس أداء المنظمة كالاتي : العائد على صافي الموجودات، هامش الربح الصافي، هامش الربح الإجمالي ودوران صافي الموجودات، في حين يرى (David, 2001: 309) أن أهم هذه المؤشرات هي: العائد على الاستثمار ونمو الموجودات، أما (Wheelen & Hunger, 2008: 240 - 241) فإنهما يعتقدان بأن نسب العائد على الاستثمار ، العائد على حق الملكية وعائد السهم الواحد هي المؤشرات الأكثر ملاءمة للاستخدام عن قياس الأداء.

فيما يمثل ميدان **الأداء غير المالي** الحلقة الوسطى لأداء الاعمال في المنظمات، فبالإضافة إلى المؤشرات المالية يجري الاعتماد على مقاييس ومؤشرات تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة ، نوعية المنتج / الخدمة المقدمة ، فاعلية العملية التسويقية ، الإنتاجية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة، إن تضمين مقاييس الأداء لمقاييس تشغيلية يظهر للإدارة الصورة الخلفية للأداء الذي تستطيع المؤشرات المالية الكشف عنه ( VenKatraman & Ramanjam, 1986: 804)، ويرى (Macmenamin, 1999: 323 - 324) أن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في

القياس بمقاييس أداء غير مالية لبناء نظام قياس لأداء فعال في المنظمة. وضمن هذا التوجه، ويعتقد (Holbech, 2005: 23) بأنه إذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمنظمة، فإنه سيكون أكثر ميلاً إلى خلق التوازن بين الإهتمامات العملياتية والمالية. ويقدم (Kaplan & Norton, 1992: 71) إطار عمل لقياس الأداء المالي والعملياتي من خلال ما يعرف بـ (Balanced Scorecard) إذ تضمن هذه البطاقة المقاييس المالية والتي تفصح عن نتائج الأداء الذي تم، وتعزز البطاقة تلك المقاييس والمؤشرات المالية بمقاييس عملياتية تتمحور حول العملاء، العمليات الداخلية، وأنشطة التطوير والإبداع في المنظمة بحيث يتم تعزيز الأداء المستقبلي للمنظمة.

## (2-5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

### (2-5-1): الدراسات العربية

- دراسة (نايف، 2006) بعنوان "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء

الاستراتيجي: دراسة إستطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد".

هدفت الدراسة لتوضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية والأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة، وتحديد المضامين والدلالات النظرية لعمليات المعرفة والمقدرات التي تعد جوهرية في العمل للمديرين في الشركات محل الدراسة لغرض تعزيز قدراتهم الإبداعية نحو تحقيق أداء أفضل لشركاتهم، وتحديد الفروق بين الشركات عينة الدراسة في مستوى إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية. تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية الإنتاجية التابعة لوزارة الصناعة في محافظة بغداد، وهي الشركة العامة لصناعة البطاريات، والشركة العامة للصناعات الكهربائية، والشركة العامة للصناعات الجلدية. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (78) مديراً ورئيساً لقسم يعملون في الشركات الثلاث محل الدراسة. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه التطبيقي لتحقيق أهداف الدراسة. ولجأ الباحث إلى العديد من الأساليب الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية للعلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية في الأداء الاستراتيجي. ووجود تأثير ذات دلالة معنوية للعلاقة بين إنتاج المعرفة من جهة وكفاءة العمليات الداخلية والابداع من جهة أخرى، وتكامل المعرفة من جهة والرضا والنمو

والتعلم وكفاءة العمليات الداخلية والإبداع من جهة أخرى. بالإضافة إلى وجود تأثير كبير وقوي لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي، مما يجعل هذه العمليات تؤدي دوراً في تحقيق أداء أفضل للشركات محل الدراسة.

**- دراسة (ياغي، 2009) بعنوان "أثر الكفايات الإستراتيجية وتحسين الجودة على تفوق أداء شركات صناعة المنتجات الغذائية والدوائية في فلسطين".**

هدفت الدراسة لبيان أثر الكفايات الاستراتيجية على تحسين الجودة، وتفوق أداء شركات صناعة المنتجات الغذائية والدوائية في فلسطين، والتعرف إلى أثر الكفايات الاستراتيجية على تفوق أداء شركات صناعة المنتجات الغذائية والدوائية في فلسطين في ظل تحسين الجودة. تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات صناعة المنتجات الغذائية والدوائية في فلسطين والحاصلة على علامة الجودة من مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية والبالغ عددها (20) شركة جميعها حاصلة على شهادة GPM. إستجابت منها (13) ثلاثة عشرة شركة غذائية، و (4) أربع شركات دوائية، وبالتالي فإن عدد الشركات محل الدراسة كان (17) سبعة عشر شركة. أما عينة الدراسة فتكونت من المديرين العامين ونوابهم ومديري الدوائر والاقسام والبالغ عددهم (114). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن هناك أثر للجدارات الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية المشتركة، الروح التعاونية، تمكين العاملين) على تحسين الجودة بأبعادها، ووجود أثر ذي دلالة معنوية للجدارات الاستراتيجية على التفوق بالأداء. كما بينت النتائج وجود أثر مباشر وغير مباشر للجدارات الاستراتيجية على التفوق بالأداء (المالي والتنافسي) في ضوء تحسين الجودة.

- دراسة (جاسم، 2011) بعنوان "أثر الكفاية الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات: دراسة

تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل".

هدفت الدراسة التعرف على أثر الكفاية الجوهرية التي هي إحدى عناصر الشبكة المعرفية ودورها في ابتكار منتجات وعمليات جديدة، تكون مجتمع البحث من الشركة العامة لصناعة الإطارات في بابل، تم أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من (75) مستجيباً. وانطلاقاً من نتائج اختيار فرضية البحث وتحليل ومناقشة النتائج خلص البحث إلى أن استخدام عنصر الكفاية الجوهرية كأحد عناصر الشبكة المعرفية كان إيجابياً ومرتفعاً وله دور مؤثر لاستراتيجية تطوير الاسواق وابتكار منتجات جديدة، التي هي أحد أبعاد الاستراتيجية التكنولوجية. وزيادة الوعي بأثر عنصر الكفاية الجوهرية والدور الذي تلعبه في عملية ابتكار وتحسين في نوع المنتج.



## (2-5-2) : الدراسات الأجنبية

— دراسة (Zhang, et.al, 2003) بعنوان " *Manufacturing flexibility: defining and*

*analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction* ."

هدفت لبيان العلاقة بين المرونة التصنيعية والكفايات والقدرات ورضا الزبائن. وقد تكونت عينة الدراسة من (273) مديراً يعملون الشركات الصناعية التايلاندية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بتطوير أداة الدراسة، وتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: وجود علاقات مباشرة إيجابية وقوية بين المرونة التصنيعية والكفايات ومرونة الحجم، ووجود علاقة بين المرونة التصنيعية والكفايات ومزيج المرونة، كما تبين وجود علاقة إرتباط إيجابية بين مرونة الحجم والمرونة المختلطة ورضا الزبائن.

— دراسة (Awwad & Almahamid, 2008) بعنوان " *The Link between Modification*

*Flexibility and Organizational Objectives: An Empirical study on Jordanian Manufacturing Companies* ."

هدفت الدراسة تحديد إلى أي مدى تؤثر مرونة التعديل بشكل إيجابي على إنجاز الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية في الشركات الصناعية الأردنية. وقد تم تبني المنهج المستند على الإيجابية من خلال استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة المتضمنة المديرين، ومساعديهم، ومديري العمليات والإنتاج ومديري التسويق في الشركات الصناعية الأردنية. وقد بلغ عدد الشركات الصناعية المبحوثة وفقاً لتصنيف سوق عمان المالي ما مجمله (91) شركة. وتم توزيع (240) استبانة أُسترد منها (162)

استبانة صالحة للتحليل. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن مرونة التعديل تحقق ميزة تنافسية وبما ينعكس على مستويات الأداء.

— دراسة (Judi & Beach, 2008) بعنوان " *The Structure of Manufacturing Flexibility* "

### **"Comparison Between UK and Malaysian Manufacturing Firms"**

هدفت الدراسة إلى تحديد الهيكل الأساسي المكون للمرونة التصنيعية بالإستناد إلى البحوث والدراسات السابقة، بالإضافة إلى مقارنة هذه المكونات بين الشركات الصناعية الماليزية والبريطانية. تم أخذ عينة عشوائية من الشركات الصناعية الماليزية والبريطانية، إذ بلغ عدد الشركات الصناعية (600) شركة أما عدد الشركات الماليزية فقد بلغ (400) شركة. وتم توزيع الاستبانة المطورة على الشركات محل الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات من الشركات البريطانية ما مجمله (105) استبانة، فيما بلغ عدد الاستبانات من الشركات الماليزية ما مجمله (67) استبانة. وبعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي لعناصر الدراسة ومقارنتها توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك إختلافات في مكونات هيكل المرونة التصنيعية بين الشركات الصناعية الماليزية والبريطانية، بالإضافة إلى أن هذه المكونات من الممكن إستخدامها من قبل الباحثين والمديرين لتحديد مفهوم المرونة التصنيعية.

— دراسة (Judi & Beach, 2010) بعنوان " *Achieving Manufacturing Flexibility: The*

*"Role of People, Technology, Innovation and Continuous Improvement*

هدفت الدراسة لبيان المساهمة لكل من التكنولوجيا بالمقارنة مع الأفراد والإبداع بالمقارنة مع التحسين المستمر لتحقيق المرونة التصنيعية في الشركات الصناعية المليزية. ولتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحثون لأسلوب المقابلة من عينة من تلك الشركات والبالغ عددها (3) شركات تعمل في مجال الالكترونيات والكهربائيات. وقد أظهرت النتائج أن المرونة لا تنجز من خلال التكنولوجيا، فيما لو تم التوحيد والموائمة ما بين التكنولوجيا والأفراد فإن النتائج تكون أفضل. ومن خلال تطبيق الإبداع والتحسين المستمر ستكون نتائج المرونة أفضل فيما لو تم استخدام متغير واحد منهما.

— دراسة (Avella & Vázquez-Bustelo, 2010) بعنوان " *The multidimensional nature of*

*production competence and additional evidence of its impact on business performance*

هدفت الدراسة النظر إلى نظرية الكفايات الإنتاجية من خلال إقتراح مجموعة من المقاييس والإبعاد لقياسها وتقديم دليل تطبيقي لهذه المقاييس واثرها على أداء الأعمال. تكونت عينة الدراسة من (274) شركة صناعية. وتم استخدام أنموذج المعادلة الهيكلية للوصول إلى نتائج الدراسة والتي بينت صلاحية الأبعاد المقترحة في قياس الكفايات الإنتاجية بالإضافة إلى أن هذه الكفايات تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركات الصناعية المبحوثة.

— دراسة (Tamayo-Torres, et.al, 2011) بعنوان " *The Influence of Manufacturing Flexibility on the interplay between exploration and exploitation: the effect of Organizational Learning and the Environment* ."

هدفت الدراسة لبيان تأثير المرونة التصنيعية على التفاعل بين الإستكشاف والإستثمار والدور الذي يلعبه كل من التعلم التنظيمي والبيئة. وقد تكونت عينة الدراسة من (231) شركة إنتاجية إسبانية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بتطوير أداة (إستبانة) صممت خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة بالإستناد إلى مجموعة من المؤشرات الموضوعية من قبل باحثين آخرين. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن المرونة التصنيعية تشجع على تطوير لكل من عملية الإستكشاف والإستثمار، وأن كافة متغيرات الدراسة المبحوثة تترابط فيما بينها بعلاقات إيجابية.

— دراسة (Goswami & Mathew, 2011) بعنوان " *Competencies for Organizational Innovation Potential: An Empirical Analysis on Indian Information Technology (IT) Organization* ."

هدفت الدراسة التعرف على مساهمة الكفايات في الإبداع في شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند. تكونت عينة الدراسة من (42) شركة تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات في الهند. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثين بتطوير مقياس وبما يتلاءم مع بيئة الشركات محل الدراسة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية. وتم التوصل إلى العديد من النتائج أبرزها أن جدارة إتساع المنتج، وجدارة التكيف للإبداع، وجدارة تطوير الأعمال، وجدارة التعلم التنظيمي يساهمان بشكل إيجابي في الإبداع التنظيمي للشركات محل الدراسة.

— دراسة (Augusto, et.al, 2011) بعنوان " *The Impact of Innovation on the Relationship between Manufacturing Flexibility and Performance: A Structural Modelling Approach* ."

هدفت الدراسة لبيان أثر الإبداع ودوره الوسيط على العلاقة بين المرونة التصنيعية والأداء في شركات التصنيع البرتغالية. تكونت عينة الدراسة من (229) شركة تصنيع برتغالية. ولتحقيق أهداف الدراسة لجا الباحثون إلى تصميم إستبانة لقياس متغيرات الدراسة. وبتطبيق انموذج التحليل الهيكلي توصلت الدراسة إلى أهمية الإبداع لنجاح المرونة التصنيعية، كما ان الإبداع يلعب دوراً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين المرونة التصنيعية والأداء.

— دراسة (Awwad, 2011) بعنوان " *The Influence of Tactical Flexibilities on the Competitive Advantage of a Firm: An Empirical Study on Jordanian Industrial Companies* ."

هدفت الدراسة لبيان أثر المرونات التكتيكية (مرونة المزيج، ومرونة الحجم ومرونة التعديل) على تحقيق الميزة التنافسية للشركات. وقد أجريت الدراسة على عينة من المديرين العاملين في الشركات الصناعية الأردنية المسجلة في سوق عمان للأوراق المالية (مديري العمليات، ومديري المعدات، ومديري الجودة) والبالغ عددهم (153) مديراً. وقد قام البحث بتصميم أداة (استبانة) لقياس المتغيرات المبحوثة في دراسته الحالية بالإستناد إلى مجموعة مؤشرات وضعت من قبل مجموعة من الباحثين. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تاثير للمرونات التكتيكية على تحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المسجلة في سوق عمان للأوراق المالية.

— دراسة (Ogunmokun & Li, 2012) بعنوان " *The Effects of Manufacturing Flexibility*

*on Export Performance in China* ."

هدفت الدراسة لبيان أثر المرونة التصنيعية على الأداء التصديري في الصين. وقد تكونت عينة الدراسة من (111) شركة تصدير صينية. ولتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحثون إلى استخدام المقابلات مع مديري هذه الشركات، ومن ثم توزيع استبانة أعدت خصيصاً لقياس المتغيرات المبحوثة في دراستهم. وتوصلت الدراسة إلى أن المرونة التصنيعية ترتبط بالأداء التصديري للشركات الصينية محل البحث.

— دراسة (Agha, et..al, 2012) بعنوان " *Effect of Core Competence on Competitive*

*Advantage and Organizational Performance* ."

هدفت الدراسة لبيان العلاقة بين الكفايات الجوهرية والميزة التنافسية والأداء المنظمي. وقد تكونت عينة الدراسة من (77) مديراً يعملون في مصانع الأصباغ في دولة الإمارات العربية المتحدة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بتصميم إستبانة لقياس متغيرات الدراسة المبحوثة، إذ تم قياس الكفايات الجوهرية من خلال الرؤية المشتركة، والتعاون والتمكين. فيما تم قياس الميزة التنافسية من خلال متغيرين وهما المرونة وسرعة الإستجابة. وبعد إجراء عمليات التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الكفايات الجوهرية تؤثر بشكل قوي وإيجابي على الميزة التنافسية والأداء المنظمي، كما أن الميزة التنافسية تؤثر على الأداء بشكل إيجابي.

— دراسة (Al-jawazneh, 2012) بعنوان " *Manufacturing Flexibility and Operational*

***"Performance of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan***

هدفت الدراسة لبيان مدى تنفيذ المرونة التصنيعية في شركات الصناعات الدوائية في المملكة الاردنية الهاشمية، وبيان أثر كل من مرونة المكائن والحجم والمواد والمختلطة ومرونة التوجيه على الأداء التشغيلي لشركات الصناعات الدوائية الأردنية. وقد تكونت عينة الدراسة من الشركات الست الكبرى، وهي الحكمة، دار الدواء، وشركة الصناعات العربية، والشرق الاوسط، والحياة للصناعات الدوائية، والمركز العربي للصناعات الدوائية. وقد لجأ الباحث في تحديد عينة الدراسة إلى الإعتماد على أسلوب العينة الملائمة. وقد بلغ عدد افراد عينة الدراسة ما مجمله (295) فرد. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها وجود تاثير دال معنويا لمرونة المكائن والحجم والمواد والمختلطة ومرونة التوجيه على الاداء التشغيلي لشركات الصناعات الدوائية الأردنية. كما أن تنفيذ المرونة التصنيعية في الشركات الأردنية للصناعات الدوائية كان متوسطاً، وأن مستويات الأداء التشغيلي في هذه الشركات كان جيد جداً.

## (2-7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

■ من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت إلى بيان أهمية وآليات الكفايات الإنتاجية والمرونة التصنيعية على الأداء وتحقيق مزايا تنافسية، فيما سعت الدراسة الحالية التعرف على أثر الكفايات الإنتاجية والمرونة التصنيعية على الأداء التنظيمي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.

■ من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، أما في الدراسة الحالية فقد لجأ الباحث في تحديد أبعاد الكفايات الإنتاجية بالإعتماد على (Avella & Vazquez-Bustelo, 2010: 548 – 583) وهي (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة). أما ما يرتبط بمتغير المرونة التصنيعية فتم قياسه بالإستناد إلى رأي (Tamayo-Torres, et..al, 2011: 6175–6198) والتي حددت في الدراسة الحالية بالآتي (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية). وأخيراً، ما يرتبط بقياس الأداء التنظيمي فلجأ الباحث في قياسه بالإستناد إلى رأي ( Kaplan & Norton, 1992; 1993; 1996; ) (2004).



## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

(1-3) : المقدمة

(2-3) : منهج الدراسة

(3-3) : مجتمع الدراسة وعينتها

(4-3) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(5-3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(6-3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

(7-3) : صدق أداة الدراسة وثباتها

### (3-1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية لبيان أثر الكفايات الإنتاجية والمرونة التصنيعية على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف اتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ويتضمن هذا الفصل منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووحدة المعاينة والتحليل، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

### (3-2): منهج الدراسة

تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية سببية. فهي وصفية وتحليلية للوقوف على مستويات الكفايات الإنتاجية والمرونة التصنيعية، والأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية محل الدراسة. وهي سببية للتعرف على تأثير الكفايات الإنتاجية والمرونة التصنيعية على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية. وقد اعتمدت في تحقيق ذلك على:

1. الأسلوب النظري، سعى الباحث للإطلاع على ودراسة ما أتيج له من الأدبيات والمراجع والدوريات المختلفة التي تطرقت لموضوعات الدراسة الحالية، في محاولة لإثراء الإطار النظري للدراسة، وبما يمهد له تكوين الصورة الواضحة عنها.

2. أسلوب المسح الميداني، تمّ مسح مجتمع الدراسة، وعدداً من الأفراد العاملين فيها. والقصد من هذا الإختبار تحديد من سيتعامل مع أداة الدراسة (الإستبانة) والتي تمّ تصميمها لغايات الدراسة.

### (3-3) : مجتمع الدراسة وعينتها ووحدة المعاينة والتحليل

تكوّن مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. أما عينة الدراسة فشملت الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية والمنتمية إلى الإتحاد الأردني لمنتجات الأدوية والبالغ عددها (15) شركة. والجدول (3 – 1) يوضح أسماء الشركات عينة الدراسة، فيما تكونت وحدة المعاينة والتحليل من المديرين ورؤساء الاقسام ومشرفي الإنتاج العاملين في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية والمنتمية إلى الإتحاد الأردني لمنتجات الأدوية الأردنية والبالغ عددهم (180) فرداً يشكل تقريبي (الإتحاد الاردني لمنتجات الأدوية، 2010).

#### جدول (3 – 1)

أسماء شركات تصنيع الأدوية الأردنية عينة الدراسة

ت	اسم الشركة	ت	اسم الشركة
1	الشركة العربية لصناعة الأدوية	9	شركة الحياة للصناعات الدوائية
2	شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار	10	شركة فيلادلفيا للصناعات الدوائية
3	شركة أدوية الحكمة	11	الشرق الأوسط للصناعات الدوائية
4	الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية	12	الشركة الدولية للصناعات الدوائية
5	المركز العربي للصناعات الدوائية	13	الأردنية السويدية للصناعات الدوائية
6	الشركة المتحدة لصناعة الأدوية	14	شركة الكندي للصناعات الدوائية
7	عمان للصناعات الدوائية	15	نهر الأردن للصناعات الدوائية
8	شركة الرام للصناعات الدوائية		

المصدر: الإتحاد الأردني لمنتجات الأدوية الأردنية

وتمّ توزيع (180) استبانة على الشركات محل الدراسة وأفراد وحدة المعاينة والتحليل. وبعد توزيع الإستبانات الخاصة بالدراسة، استرجع منها (163) بنسبة (90.55%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (11) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (152) استبانة. والجدول (3 – 2) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل وفقاً لكل شركة من الشركات عينة الدراسة.

جدول (3 - 2)

عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل وفقاً لكل شركة من الشركات عينة الدراسة

ت	اسم الشركة	المديرين			رؤساء الأقسام			مشرفي الإنتاج		
		الموزع	المسترجع	الصالح	الموزع	المسترجع	الصالح	الموزع	المسترجع	الصالح
1	الشركة العربية لصناعة الأدوية	2	2	1	4	4	3	6	6	5
2	شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار	2	2	2	4	4	4	6	6	6
3	شركة أدوية الحكمة	2	2	2	4	4	4	6	6	6
4	الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية	2	2	1	4	3	3	6	6	6
5	المركز العربي للصناعات الدوائية	2	2	2	4	4	4	6	4	4
6	الشركة المتحدة لصناعة الأدوية	2	1	1	4	4	4	6	6	5
7	عمان للصناعات الدوائية	2	2	1	4	3	3	6	5	4
8	شركة الرام للصناعات الدوائية	2	2	2	4	4	3	6	6	6
9	شركة الحياة للصناعات الدوائية	2	2	2	4	4	3	6	4	4
10	شركة فيلادلفيا للصناعات الدوائية	2	2	1	4	4	4	6	6	5
11	الشرق الأوسط للصناعات الدوائية	2	2	1	4	4	4	6	4	4
12	الشركة الدولية للصناعات الدوائية	2	2	1	4	3	3	6	6	6
13	الأردنية السويدية للصناعات الدوائية	2	1	1	4	4	4	6	6	6
14	شركة الكندي للصناعات الدوائية	2	2	2	4	4	3	6	4	4
15	نهر الأردن للصناعات الدوائية	2	2	2	4	4	4	6	6	6
<b>المجموع</b>		30	28	22	60	57	53	90	81	77
<b>إجمالي عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل وفقاً لكل فئة من فئات وحدة المعاينة والتحليل</b>		22			53			77		
<b>الإجمالي</b>		152								

### (3 - 4) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (3 - 3) ، (4 - 3) ، (5 - 3) ، (6 - 3) ، (7 - 3) ، (8 - 3) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر ؛ والجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ والتخصص العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والمستوى الإداري).

ويوضح الجدول (3 - 3) أن 19% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، وأن 31% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 39 سنة، كما أظهرت النتائج أن 36% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 34 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة افراد وحدة المعاينة والتحليل ممن تتراوح أعمارهم من 40 سنة فأكثر ما مجمله 14%.

#### الجدول (3 - 3)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 30 سنة	29	19
	من 30-34 سنة	54	36
	من 35-39 سنة	47	31
	40 سنة فأكثر	22	14
المجموع		152	100

وما يتعلق بمتغير الجنس، فقد أظهرت النتائج المبينة بالجدول (3 - 4) أن 64% من

أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من الذكور، وما نسبته 36% هم من الإناث.

الجدول (3 - 4)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	97	64
	إناث	55	36
المجموع		152	100

وما يرتبط بمتغير المؤهل العلمي، وكما هو موضح بالجدول (3 - 5) فقد تبين أن 51% من افراد وحدة المعاينة والتحليل هم من حملة درجة البكالوريوس في إختصاصاتهم، وأن حملة درجة الماجستير في إختصاصاتهم شكّلت نسبتهم ما مجمله 28%، كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة الدبلوم العالي في إختصاصاتهم هي 12%، وأخيراً، 9% هم من حملة درجة الدكتوراه في إختصاصاتهم.

الجدول (3 - 5)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	بكالوريوس	77	51
	دبلوم عال	18	12
	ماجستير	43	28
	دكتوراه	14	9
المجموع		152	100

وبالنسبة لمتغير التخصص العلمي وكما يظهره الجدول (3 - 6) فقد أظهرت النتائج أن 16% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من المتخصصين بعلوم الحاسوب، وأن ما مجمله

10% من الباحثين هم متخصصون بالعلوم الهندسية، وأن 36% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من الحاصلين على مؤهل علمي بعلوم الكيمياء. كما بيّنت النتائج أيضاً أن نسبة الأفراد الباحثين من المتخصصين بالصيدلة بلغت 32%. بالإضافة إلى ذلك فقد تبين أن 7% من الباحثين هم من المتخصصين باختصاصات أخرى.

### الجدول (3 - 6)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير التخصص العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
التخصص العلمي	علوم كيمياء	54	36
	علوم هندسية	15	10
	صيدلة	48	32
	علوم حاسوب	24	16
	أخرى	11	7
المجموع		152	100

وبما يرتبط بمتغير عدد سنوات الخبرة فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 - 7) أن ما نسبته 41% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 - 10 سنوات؛ وأن 22% هم ممن لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل. وأن أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11 - 15 سنة بلغت نسبتهم 27%. وأخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للباحثين من وحدة المعاينة والتحليل هم ممن لديهم خبرة 16 سنة فأكثر بلغت 11%.



الجدول (3 - 7)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	33	22
	من 6 - 10 سنوات	62	41
	من 11 - 15 سنة	41	27
	أكثر من 16 سنة	16	11
المجموع		152	100

وأخيراً، بالنسبة لمتغير المستوى الإداري لأفراد وحدة المعاينة والتحليل، يظهر الجدول (3 - 8) أن 13% هم من مستوى الإدارة العليا، وأن 32% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من مستوى الإدارة الوسطى، وأخيراً، أن 55% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من مستوى الإدارة الدنيا.

الجدول (3 - 8)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المستوى الإداري

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المستوى الإداري	مدير	22	14
	رئيس قسم	53	35
	مشرف إنتاج	77	51
المجموع		152	100

### (3-5) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، هما:

**المصادر الثانوية،** حيث توجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

**المصادر الأولية،** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تمّ اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحث بإعدادها بالتعاون من الأستاذ الدكتور المشرف كأداة رئيسية للدراسة، والتي شملت على عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام الباحثون بالإجابة عليها، وتم إستخدام مقياس Likert الخماسي، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وتضمنت الإستبانة أربعة أجزاء، هي:

**الجزء الأول:** الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (6) متغيرات وهي (العمر ؛ والجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ والتخصص العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والمستوى

الإداري) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

**الجزء الثاني:** تضمن مقياس الكفايات الإنتاجية عبر أربعة أبعاد رئيسية، وهي (كفاية الكلفة ؛ كفاية الجودة ؛ كفاية التسليم ؛ كفاية المحافظة على البيئة) و(16) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

الكفايات الإنتاجية	كفاية الكلفة	كفاية الجودة	كفاية التسليم	كفاية المحافظة على البيئة
عدد الفقرات	4	5	3	4

وتراوح مدى الاستجابة من (1 – 5) وفق مقياس Likert كالآتي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

**الجزء الثالث:** تضمن مقياس المرونة التصنيعية عبر أربعة أبعاد رئيسية، وهي (مرونة التعديل ؛ مرونة التوجيه ؛ مرونة المكنن ؛ مرونة العملية) و(19) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

المرونة التصنيعية	مرونة التعديل	مرونة التوجيه	مرونة المكنن	مرونة العملية
عدد الفقرات	4	5	5	5

وتراوح مدى الاستجابة من (1 – 5) وفق مقياس Likert كالآتي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

**الجزء الرابع:** تضمّن مقياس الأداء التنظيمي (10) فقرات لقياسها، وتراوح مدى الاستجابة من (1)

— (5) وفق مقياس LiKert كالآتي:

لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	بدائل الإجابة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	الدرجة

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (45) فقرة بمقياس LiKert

الخماسي

### (3- 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية SPSS — Statistical Package for Social Sciences — بالإضافة إلى استخدام برنامج

Statistica. ومن خلالهما قام الباحث بإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- اختبار T لعينة واحدة وذلك للتحقق من معنوية الفقرة.
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.

- تحليل الارتباط التشابكي لمعرفة أثر العلاقة بين متغيرين مستقلين على متغير تابع واحد.
- مستوى الأهمية، والذي تم احتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى - العلامة الدنيا}}{3}$$
$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \text{مدى التطبيق}$$

وبناءً على ذلك يكون:

الأهمية المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 – لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر

### (3 - 7)؛ صدق أداة الدراسة وثباتها

#### أ) الصدق الظاهري

تمّ عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تمّ الاستجابة لآراء المحكمين وتمّ إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

## ب) ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على ( $\text{Alpha} \geq 0.60$ ) يعتبر في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). والجدول (3 — 9) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 — 9)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة ( $\alpha$ ) ألفا
1	<b>الكفايات الإنتاجية</b>	16	0.891
1-1	كفاية الكلفة	4	0.772
2-1	كفاية الجودة	5	0.778
3-1	كفاية التسليم	3	0.819
4-1	كفاية المحافظة على البيئة	4	0.739
2	<b>المرونة التصنيعية</b>	19	0.896
1-2	مرونة التعديل	4	0.862
2-2	مرونة التوجيه	5	0.860
3-2	مرونة المكائن	5	0.813
4-2	مرونة العملية	5	0.881
3	<b>الأداء التنظيمي</b>	10	0.827
	<b>الإستبانة ككل</b>	45	0.942

يوضح الجدول (3 — 9) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي تراوحت بين (0.827) للأداء التنظيمي كحد أدنى، و (0.896) للمرونة التصنيعية كحد أعلى. كما بلغ معامل ثبات الإستبانة بشكل شمولي (0.942). وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال، وبمقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

## الفصل الرابع النتائج واختبار الفرضيات

(1-4): المقدمة

(2-4): تحليل نتائج الدراسة

(3-4): اختبار فرضيات الدراسة



#### (4-1) : المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها، من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة، والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

#### (4-2) : تحليل نتائج الدراسة

##### أولاً: أبعاد الكفايات الإنتاجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة

لوصف مستوى الكفايات الإنتاجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية (كفاية الكلفة ؛ كفاية الجودة ؛ كفاية التسليم ؛ كفاية المحافظة على البيئة)، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-1) ؛ (4-2) ؛ (4-3) ؛ (4-4).

جدول (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم  $t$  ومستوى كفاية الكلفة في شركات تصنيع

الأدوية الأردنية

ت	كفاية الكلفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
1	تمتلك الشركة القدرة على خفض تكاليف التصنيع	4.236	0.716	21.289	0.000	1	مرتفعة
2	تمتلك الشركة القدرة على زيادة إنتاجية العمل	4.210	0.733	20.344	0.000	2	مرتفعة
3	تمتلك الشركة بقدرة على تعظيم الاستفادة من المعدات والطاقة المتاحة لديها	4.151	0.786	18.037	0.000	3	مرتفعة
4	تمتلك الشركة القدرة على خفض مستويات المخزون لديها	3.980	0.857	14.100	0.000	4	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لكفاية الكلفة		4.144	0.608				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (1-4) إلى إجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بكفاية

الكلفة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا

المتغير بين (3.980-4.236) بمتوسط مقداره (4.144) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير

إلى المستوى المرتفع لكفاية الكلفة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة. إذ جاءت في

المرتبة الأولى فقرة "تمتلك الشركة القدرة على خفض تكاليف التصنيع" بمتوسط حسابي بلغ (4.236)

وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.144)، وانحراف معياري بلغ (0.716)، فيما

حصلت الفقرة "تمتلك الشركة القدرة على خفض مستويات المخزون لديها" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.980) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.144) وانحراف معياري (0.857).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول كفاية الكلفة بفقراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية كفاية الكلفة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لكفاية الكلفة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى كفاية الكلفة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

كما يظهر الجدول (4-2) إجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بكفاية الجودة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.953-4.296) بمتوسط مقداره (4.106) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لكفاية الجودة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تعمل الشركة وبشكل مستمر على تقديم منتجات ذات موثوقية عالية" بمتوسط حسابي بلغ (4.296) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.106)، وانحراف معياري بلغ (0.707)، فيما حصلت الفقرة "تتميز منتجات الشركة بجودة وموثوقية عالية" على المرتبة

الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.953) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.106) وانحراف معياري (0.848).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول كفاية الجودة بفقراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية كفاية الجودة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لكفاية الجودة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. ويشكل عام يتبين أن مستوى كفاية الجودة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

جدول (4-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم  $t$  ومستوى كفاية الجودة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية

ت	كفاية الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
5	تتوفر للشركة إمكانية كبيرة في تحسين مواصفات التصميم للمنتجات	3.967	0.809	14.738	0.000	4	مرتفعة
6	تتميز منتجات الشركة بجودة وموثوقية عالية	3.953	0.848	13.863	0.000	5	مرتفعة
7	تقدم الشركة منتجات عالية الأداء	4.164	0.767	18.712	0.000	2	مرتفعة
8	تعمل الشركة وبشكل مستمر على تقديم منتجات ذات موثوقية عالية	4.296	0.707	22.571	0.000	1	مرتفعة
9	تتميز منتجات الشركة بمعدلات معيب منخفضة	4.151	0.688	20.625	0.000	3	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لكفاية الجودة		4.106	0.595				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يظهر الجدول (4-3) إجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بكفاية

التسليم في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا

المتغير بين (3.934-4.375) بمتوسط مقداره (4.098) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير

إلى المستوى المرتفع لكفاية التسليم في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة. إذ جاءت في

المرتبة الأولى فقرة "تفي الشركة بوعودها والتزاماتها تجاه المتعاملين بأوقات التسليم" بمتوسط حسابي

بلغ (4.375) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.098)، وانحراف معياري بلغ

(0.595)، فيما حصلت الفقرة "تمتلك الشركة قدرة عالية على تقليص دورة العملية التصنيعية" على

المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.934) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.098) وانحراف معياري (0.866). يبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول كفاية التسليم بفقراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية كفاية التسليم في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لكفاية التسليم في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى كفاية التسليم في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

#### جدول (4-3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم  $t$  ومستوى كفاية التسليم في شركات تصنيع الأدوية الأردنية

ت	كفاية التسليم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
10	تميز الشركة بقدرتها العالية في التسليم السريع لمنتجاتها	3.986	0.941	12.917	0.000	2	مرتفعة
11	تفي الشركة بوعودها والتزاماتها تجاه المتعاملين بأوقات التسليم	4.375	0.595	28.447	0.000	1	مرتفعة
12	تمتلك الشركة قدرة عالية على تقليص دورة العملية التصنيعية	3.934	0.866	13.294	0.000	3	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لكفاية التسليم		4.098	0.590				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويبين الجدول (4-4) إجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بكفاية المحافظة على البيئة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.769—4.039) بمتوسط مقداره (3.845) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لكفاية المحافظة على البيئة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تستخدم الشركة عمليات التصنيع والإنتاج الصديقة للبيئة" بمتوسط حسابي بلغ (4.039) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.845)، وانحراف معياري بلغ (0.836)، فيما حصلت الفقرة "تعكس منتجات الشركة الصورة الإيجابية تجاه البيئة" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.769) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.845) وانحراف معياري (0.894).

يبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول كفاية المحافظة على البيئة بفقراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية كفاية المحافظة على البيئة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لكفاية المحافظة على البيئة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى كفاية المحافظة على البيئة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم  $t$  ومستوى كفاية المحافظة على البيئة في

شركات تصنيع الأدوية الأردنية

ت	كفاية المحافظة على البيئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
13	تميز منتجات الشركة بأنها منتجات صديقة للبيئة	3.789	0.903	10.773	0.000	2	مرتفعة
14	تستخدم الشركة عمليات التصنيع والإنتاج الصديقة للبيئة	4.039	0.836	15.313	0.000	1	مرتفعة
15	تعكس منتجات الشركة الصورة الإيجابية تجاه البيئة	3.769	0.894	10.604	0.000	4	مرتفعة
16	تقوم الشركة بمنع الحوادث البيئية ذات التأثير السلبي على البيئة المحيطة بعملها	3.782	0.813	11.871	0.000	3	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لكفاية المحافظة على البيئة		3.845	0.603				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

**ثانياً: أبعاد المرونة التصنيعية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة**

لوصف مستوى المرونة التصنيعية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية (مرونة التعديل ؛

مرونة التوجيه ؛ مرونة المكائن ؛ مرونة العملية)، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو

موضح بالجداول (4-5) ؛ (4-6) ؛ (4-7) ؛ (4-8).



جدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم  $t$  ومستوى مرونة التعديل في شركات تصنيع

الأدوية الأردنية

ت	مرونة التعديل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
17	تعمل الشركة وبشكل مستمر على تعديل خطوط إنتاجها الحالية	3.703	0.890	9.749	0.000	4	مرتفعة
18	تعمل الشركة وبشكل مستمر على تعديل منتجاتها الحالية	3.828	0.836	12.224	0.000	3	مرتفعة
19	تمتلك الشركة قدرة عالية على تعديل مواصفات منتجاتها الحالية	4.743	0.521	41.253	0.000	1	مرتفعة
20	تمتلك الشركة سرعة في إجراء التعديلات على منتجاتها	3.868	0.932	11.479	0.000	2	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمرونة التعديل		4.036	0.522				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4-5) إلى إجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة

بمرونة التعديل في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية

لهذا المتغير بين (3.703-4.743) بمتوسط مقداره (4.036) على مقياس ليكرت الخماسي الذي

يشير إلى المستوى المرتفع لمرونة التعديل في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة. إذ جاءت

في المرتبة الأولى فقرة "تمتلك الشركة قدرة عالية على تعديل مواصفات منتجاتها الحالية" بمتوسط

حسابي بلغ (4.743) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.036)، وانحراف معياري

بلغ (0.521)، فيما حصلت الفقرة "تعمل الشركة وبشكل مستمر على تعديل خطوط إنتاجها الحالية" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.703) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.036) وانحراف معياري (0.890).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مرونة التعديل بفقراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية مرونة التعديل في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمرونة التعديل في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى مرونة التعديل في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

كما يظهر الجدول (4-6) إجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بمرونة التوجيه في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.125 - 4.381) بمتوسط مقداره (4.226) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لمرونة التوجيه في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تمتلك الشركة قدرة على استخدام طرق بديلة للإنتاج لا تقلل من جودة منتجاتها" بمتوسط حسابي بلغ (4.381) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.226)، وانحراف معياري بلغ (0.586)، فيما حصلت الفقرة "تمتلك الشركة قدرة على معالجة مسار المنتجات/ الأجزاء

المتنوعة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.125) وهو أدنى من المتوسط

الحسابي الكلي والبالغ (4.226) وانحراف معياري (0.739).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مرونة التوجيه بفقراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية مرونة التوجيه في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمرونة التوجيه في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى مرونة التوجيه في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى مرونة التوجيه في شركات تصنيع الأدوية الأردنية

ت	مرونة التوجيه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
21	تمتلك الشركة قدرة على معالجة مسار المنتجات/الأجزاء التي تختلف مكوناتها	4.296	0.707	22.571	0.000	2	مرتفعة
22	تمتلك الشركة قدرة على معالجة مسار المنتجات/الأجزاء المتنوعة	4.125	0.739	18.750	0.000	5	مرتفعة
23	تتمتع الشركة قدرة عالية على تغيير مسارات عملها بسرعة	4.131	0.706	19.747	0.000	4	مرتفعة
24	تمتلك الشركة قدرة على استخدام طرق بديلة للإنتاج لا تزيد من التكاليف	4.197	0.755	19.552	0.000	3	مرتفعة
25	تمتلك الشركة قدرة على استخدام طرق بديلة للإنتاج لا تقلل من جودة منتجاتها	4.381	0.586	29.063	0.000	1	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمرونة التوجيه		4.226	0.507				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يظهر الجدول (4-7) إجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بمرونة

المكائن في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا

المتغير بين (4.026-4.500) بمتوسط مقداره (4.213) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير

إلى المستوى المرتفع لمرونة المكائن في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة. إذ جاءت في

المرتبة الأولى فقرة "تمتاز المكائن التي تستخدمها الشركة بإمكانية استخدامها لأدوات مختلفة" بمتوسط

حسابي بلغ (4.500) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.213)، وانحراف معياري بلغ (0.651)، فيما حصلت الفقرة "تمتاز المكائن التي تستخدمها الشركة بإنتاج منتجات عالية الموثوقية" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.026) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.213) وانحراف معياري (0.796).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مرونة المكائن بفقراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية مرونة المكائن في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمرونة المكائن في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى مرونة المكائن في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

جدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم  $t$  ومستوى مرونة المكائن في شركات تصنيع الأدوية الأردنية

ت	مرونة المكائن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
26	تمتاز المكائن التي تستخدمها الشركة بإمكانية استخدامها لأدوات مختلفة	4.500	0.651	28.406	0.000	1	مرتفعة
27	تمتاز المكائن التي تستخدمها الشركة بإمكانية تنفيذ عدة عمليات إنتاجية غير متماثلة	4.032	0.775	16.419	0.000	4	مرتفعة
28	تمتاز المكائن التي تستخدمها الشركة بإمكانية أداء مجموعة من العمليات الإنتاجية المختلفة	4.381	0.736	23.133	0.000	2	مرتفعة
29	تمتاز المكائن التي تستخدمها الشركة بإنتاج منتجات عالية الجودة	4.125	0.832	16.663	0.000	3	مرتفعة
30	تمتاز المكائن التي تستخدمها الشركة بإنتاج منتجات عالية الموثوقية	4.026	0.796	15.878	0.000	5	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمرونة المكائن		4.213	0.557				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويبين الجدول (4-8) إجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بمرونة

العملية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا

المتغير بين (3.953-4.296) بمتوسط مقداره (4.072) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير

إلى المستوى المرتفع لمرونة العملية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة. إذ جاءت في

المرتبة الأولى فقرة "تتاثر مستويات إنتاجية الشركة تبعاً للتغيرات في مزيج منتجاتها" بمتوسط حسابي بلغ (4.296) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.072)، وانحراف معياري بلغ (0.707)، فيما حصلت الفقرة "تمتلك الشركة قدرة على تغيير مزيج المنتجات بسهولة وسرعة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.953) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.072) وانحراف معياري (0.848).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مرونة العملية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية مرونة العملية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمرونة العملية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى مرونة العملية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

جدول (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم  $t$  ومستوى مرونة العملية في شركات تصنيع

الأدوية الأردنية

ت	مرونة العملية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
31	تختلف عملية معالجة المنتجات في الشركة من منتج لآخر	3.980	0.857	14.100	0.000	3	مرتفعة
32	تختلف متطلبات المواد الأولية لإنتاج المنتجات في الشركة من منتج لآخر	3.967	0.809	14.738	0.000	4	مرتفعة
33	تمتلك الشركة قدرة على تغيير مزيج المنتجات بسهولة وسرعة	3.953	0.848	13.863	0.000	5	مرتفعة
34	يُمكن نظام تصنيع الشركة بسرعة من تغيير مزيج المنتجات	4.164	0.767	18.712	0.000	2	مرتفعة
35	تتأثر مستويات إنتاجية الشركة تبعاً للتغيرات في مزيج منتجاتها	4.296	0.707	22.571	0.000	1	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمرونة العملية		4.072	0.633				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

### ثالثاً: أبعاد الأداء التنظيمي لشركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة

لوصف مستوى الأداء التنظيمي لشركات تصنيع الأدوية الأردنية، لجأ الباحث إلى

استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية

الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-9).



جدول (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم  $t$  ومستوى الأداء التنظيمي لشركات تصنيع

الأدوية الأردنية

ت	الأداء التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
36	تستخدم الشركة آليات وعمليات فاعلة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل يلبي متطلبات السياسة المالية لها	4.151	0.688	20.625	0.000	5	مرتفعة
37	تتناسب نسبة الأرباح الموزعة على مساهمي الشركة مع توقعاتهم	3.986	0.941	12.917	0.000	8	مرتفعة
38	يتناسب حجم أرباح الشركة مع حجم ونوعية المنتجات المقدمة	4.375	0.595	28.447	0.000	3	مرتفعة
39	تحقق الشركة انخفاضاً مستمراً في النفقات غير المباشرة التي تحمل على أنشطتها	3.934	0.866	13.294	0.000	9	مرتفعة
40	يوجد نمو متوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات التشغيلية	3.789	0.903	10.773	0.000	10	مرتفعة
41	تتميز المنتجات المقدمة للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلي احتياجاتهم	4.039	0.836	15.313	0.000	6	مرتفعة
42	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر في أعمال الشركة تخفيض معدل الضياع في الوقت	4.197	0.755	19.552	0.000	4	مرتفعة
43	يتم توفير المنتجات للعملاء من خلال دراسة احتياجاتهم ورغباتهم	4.381	0.586	29.063	0.000	2	مرتفعة
44	تستجيب الشركة لشكاوي العملاء من أول مرة، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير	4.500	0.651	28.406	0.000	1	مرتفعة
45	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلبات العملاء مع الوقت المتاح لهم	4.032	0.775	16.419	0.000	7	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأداء التنظيمي		4.138	0.759				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4—9) إلى إجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بالأداء التنظيمي لشركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.789—4.500) بمتوسط مقداره (4.138) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للأداء التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تستجيب الشركة لشكاوي العملاء من أول مرة، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير" بمتوسط حسابي بلغ (4.500) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.138)، وانحراف معياري بلغ (0.651)، فيما حصلت الفقرة "يوجد نمو متوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات التشغيلية" على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.789) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.138) وانحراف معياري (0.903).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول الأداء التنظيمي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الأداء التنظيمي لشركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للأداء التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الأداء التنظيمي لشركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

#### (3-4) : إختبار فرضيات الدراسة

##### الفرضية الرئيسية الاولى HO<sub>1</sub>

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) والمرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل إرتباط بيرسون Person للتحقق من العلاقة بين الكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) والمرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وكما هو موضح بالجدول (4-10).

يبين الجدول (4-10) معاملات الإرتباط بين الكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) والمرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، حيث يتضح وجود خمسة وعشرون علاقة إرتباطية دالة معنوياً تفاوتت في شدة إرتباطها. وتبين أن أعلى القيم الإرتباطية كانت بين كفاية الجودة ومرونة العملية في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية بقيمة بلغت (\*\*0.964) وهي دالة عند مستوى إحتمالي  $(\alpha \leq 0.01)$  فأقل، فيما كانت أقل القيم الإرتباطية بين كفاية المحافظة على البيئة ومرونة التعديل في الشركات الأردنية لصناعة

الأدوية البشرية بقيمة بلغت (0.347\*\*) وهي دالة عند مستوى إحصائي ( $\alpha \leq 0.01$ ) فأقل. وإجمالاً، وبالإستناد إلى النتائج المعروضة يظهر أن المتغيرات المبحوثة تترابط بعلاقات معنوية مما يؤشر أن الزيادة أو النقصان في أحدهما سينسحب بالنتيجة زيادة أو نقصان على المتغيرات الأخرى. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود علاقة ذات دلالة إحصائية الكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) والمرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).**

#### الجدول (4-10)

مصفوفة معاملات الارتباط بين الكفايات الإنتاجية بأبعادها والمرونة التصنيعية بأبعادها في

الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية (N = 152)

المرونة التصنيعية	مرونة العملية	مرونة المكائن	مرونة التوجيه	مرونة التعديل	
0.722**	0.727**	0.563**	0.642**	0.358**	كفاية الكلفة
0.806**	0.964**	0.589**	0.605**	0.357**	كفاية الجودة
0.536**	0.424**	0.365**	0.614**	0.347**	كفاية التسليم
0.704**	0.540**	0.575**	0.641**	0.553**	كفاية المحافظة على البيئة
0.881**	0.866**	0.667**	0.776**	0.508**	الكفايات الإنتاجية

\* Significant at  $P \leq 0.05$

\*\*Significant at  $P \leq 0.01$

## الفرضية الرئيسية الثانية HO<sub>2</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تمّ استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية ، وكما هو موضح بالجدول (4 - 11).

### جدول (4 - 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية

#### الأردنية

المستوى الدلالة	T المحسوبة	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.011	2.580	0.083	كفاية الكلفة	4				الأداء التنظيمي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية
0.000	3.861	0.121	كفاية الجودة	147	248.391	0.871	0.933	
0.000	12.898	0.389	كفاية التسليم	151				
0.000	9.887	0.299	كفاية البيئة					

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4 — 11) أثر الكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.933) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.871)، أي أن ما قيمته (0.871) من التغيرات في الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية ناتج عن التغير في الإهتمام بالكفايات الإنتاجية بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.083) لكفاية الكلفة، (0.121) لكفاية الجودة، (0.389) لكفاية التسليم، (0.299) لكفاية المحافظة على البيئة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالكفايات الإنتاجية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية بقيمة  $\beta$  (0.083) لكفاية الكلفة، (0.121) لكفاية الجودة، (0.389) لكفاية التسليم، (0.299) لكفاية المحافظة على البيئة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (248.391) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود أثر ذي دلالة إحصائية للكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .**

وللتحقق من أثر كل بعد من أبعاد الكفايات الإنتاجية على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، قام الباحث بتجزئة الفرضية الرئيسة الثانية إلى أربعة فرضيات فرعية، وكما هو موضح أدناه.

### الفرضية الفرعية الأولى HO<sub>2-1</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاية الكلفة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر كفاية الكلفة على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وكما هو موضح بالجدول (4 - 12).

### جدول (4 - 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير كفاية الكلفة على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية

### لصناعة الأدوية البشرية

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	$\beta$ معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية	0.661	0.437	116.654	1	الإنحدار	0.509	10.801	0.000
				150	البواقي			
				151	المجموع			

يوضح الجدول (4 - 12) تأثير كفاية الكلفة على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكفاية الكلفة على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.661) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.437)، أي أن ما قيمته (0.437) من التغيرات في مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بكفاية الكلفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.509). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بكفاية الكلفة يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية بالاردن بقيمة (0.509). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (116.654) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (10.801) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكفاية الكلفة على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).**



الفرضية الفرعية الثانية HO<sub>2-2</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاية الجودة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر كفاية الجودة على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وكما هو موضح بالجدول (4 - 13).

جدول (4 - 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير كفاية الجودة على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية

لصناعة الأدوية البشرية

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	$\beta$ معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية	0.611	0.373	89.410	1 الانحدار 150 البواقي 151 المجموع	0.000	0.481	9.456	0.000

يوضح الجدول (4 - 13) تأثير كفاية الجودة على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكفاية الجودة على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.611) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.373)، أي أن ما قيمته

(0.373) من التغيرات في مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بكفاية الجودة، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.481). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بكفاية الجودة يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية بالاردن بقيمة (0.481). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (89.410) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (9.456) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكفاية الجودة على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .**

الفرضية الفرعية الثالثة  $HO_{2-3}$

**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاية التسليم على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر كفاية التسليم

على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وكما هو موضح بالجدول (4) — (14).

جدول (4 - 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير كفاية التسليم على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية

لصناعة الأدوية البشرية

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية	0.821	0.674	310.668	1	0.000	0.652	17.626	0.000
				الإنحداري				
				البواقبي				
				151				
				المجموع				

يوضح الجدول (4 - 14) تأثير كفاية التسليم على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكفاية التسليم على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.821) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.674)، أي أن ما قيمته (0.674) من التغيرات في مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بكفاية التسليم، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.652). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بكفاية التسليم يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية بالاردن بقيمة (0.652). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (310.668) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . كما بلغت قيمة

$T$  المحسوبة والتي بلغت (17.626) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول

الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكفاية التسليم على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة**

**الأدوية البشرية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).**

الفرضية الفرعية الرابعة  $H_{O2-4}$

**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاية المحافظة على البيئة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة**

**الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر كفاية المحافظة

على البيئة على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وكما هو موضح

بالجدول (4 - 15).

جدول (4 - 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير كفاية المحافظة على البيئة على الأداء التنظيمي في

الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية	0.790	0.625	249.684	1	0.000	0.614	15.801	0.000
				الانحدار				
				البواقي				
				151				
				المجموع				

يوضح الجدول (4 - 15) تأثير كفاية المحافظة على البيئة على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكفاية المحافظة على البيئة على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.790) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.625)، أي أن ما قيمته (0.625) من التغيرات في مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بكفاية المحافظة على البيئة، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.614). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بكفاية المحافظة على البيئة يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية بالاردن بقيمة (0.614). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (249.684)

وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (15.801) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكفاية المحافظة على البيئة على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .**

### الفرضية الرئيسة الثالثة $HO_3$

**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛ مرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر المرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛ مرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية ، وكما هو موضح بالجدول (4 – 16).

جدول (4 - 16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛ مرونة التوجيه ؛

ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.004	3.105	0.257	0.000	4	79.356	0.683	0.827	الأداء التنظيمي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية
0.000	7.502	0.505	0.000	147				
0.005	2.832	0.168	0.000	151				
0.000	4.297	0.320	0.000					

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 16) أثر المرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛ مرونة التوجيه ؛ ومرونة

المكائن ؛ ومرونة العملية) على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. إذ

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛

ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة

الأدوية البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.827) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$

فقد بلغ (0.683)، أي أن ما قيمته (0.683) من التغيرات في الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية

لصناعة الأدوية البشرية ناتج عن التغير في الإهتمام بالمرونة التصنيعية بأبعادها، كما بلغت قيمة

درجة التأثير  $\beta$  (0.257) مرونة التعديل، (0.505) مرونة التوجيه، (0.168) مرونة المكائن، (0.320) مرونة العملية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالمرونة التصنيعية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية بقيمة  $\beta$  (0.257) مرونة التعديل، (0.505) مرونة التوجيه، (0.168) مرونة المكائن، (0.320) مرونة العملية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (79.356) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .**

للتحقق من أثر كل بعد من أبعاد المرونة التصنيعية على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، قام الباحث بتجزئة الفرضية الرئيسة الثالثة إلى أربعة فرضيات فرعية، وكما هو موضح أدناه.



الفرضية الفرعية الاولى HO<sub>3-1</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة التعديل على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر مرونة التعديل

على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وكما هو موضح بالجدول (4) - (17).

جدول (4 - 17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير مرونة التعديل على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية

لصناعة الأدوية البشرية

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	$\beta$ معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية	0.449	0.201	37.819	1 الانحدار 150 البواقي 151 المجموع	0.000	0.402	6.150	0.000

يوضح الجدول (4 - 17) تأثير مرونة التعديل على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية

لصناعة الأدوية البشرية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة

التعديل على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط

$R$  (0.449) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.201)، أي أن ما قيمته (0.201) من التغيرات في مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بمرونة التعديل، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.402). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بمرونة التعديل يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية بالاردن بقيمة (0.402). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (37.819) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (6.150) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة التعديل على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).**

الفرضية الفرعية الثانية  $HO_{3-2}$

**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة التوجيه على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر مرونة التوجيه

على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وكما هو موضح بالجدول (4) —

جدول (4 - 18)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير مرونة التوجيه على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية

لصناعة الأدوية البشرية

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	$\beta$ معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية	0.799	0.638	264.129	1	0.000	0.737	16.252	0.000
				الانحدار				
				البواقى				
				151				
				المجموع				

يوضح الجدول (4 - 18) تأثير مرونة التوجيه على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة التوجيه على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.799) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.638)، أي أن ما قيمته (0.638) من التغيرات في مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بمرونة التوجيه، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.737). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بمرونة التوجيه يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية بالاردن بقيمة (0.737). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (264.129) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . كما بلغت قيمة

T المحسوبة والتي بلغت (16.252) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول

الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة التوجيه على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة**

**الأدوية البشرية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).**

الفرضية الفرعية الثالثة HO<sub>3-3</sub>

**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة المكائن على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية**

**الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر مرونة المكائن على

الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 19).

جدول (4 – 19)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير مرونة المكائن على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية

لصناعة الأدوية البشرية

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	$\beta$ معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية	0.696	0.485	141.257	1	0.000	0.586	11.885	0.000
				الإنحدار				
				البواقلي				
				151				
				المجموع				

يوضح الجدول (4 - 19) تأثير مرونة المكائن على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة المكائن على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.696) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.485)، أي أن ما قيمته (0.485) من التغيرات في مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بمرونة المكائن، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.586). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بمرونة المكائن يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية بالاردن بقيمة (0.586). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (141.257) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (11.885) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة المكائن على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الرابعة HO<sub>3-4</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة العملية على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر مرونة العملية على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وكما هو موضح بالجدول (4) – (20).

جدول (4 – 20)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير مرونة العملية على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية

لصناعة الأدوية البشرية

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	$\beta$ معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية	0.627	0.393	96.918	1 الانحدار 150 البواقي 151 المجموع	0.000	0.463	9.845	0.000

يوضح الجدول (4 – 20) تأثير مرونة العملية على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة العملية على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط

$R$  (0.627) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.393)، أي أن ما قيمته (0.393) من التغيرات في مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بمرونة العملية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.463). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بمرونة العملية يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية بالاردن بقيمة (0.463). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (96.918) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (9.845) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة العملية على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).**

#### **الفرضية الرئيسية الرابعة $H_{O4}$**

**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين الكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) والمرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الارتباط التشابكي Canonical Analysis، لبيان أثر العلاقة بين الكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على

البيئة) والمرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية، كما هو موضح في الجدول (4 - 21).

إن يوضح الجدول (4 - 21) أثر العلاقة بين الكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) والمرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية. إذ أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين الكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) والمرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية. إذ تبين أن كلاً من الكفايات الإنتاجية والمرونة التصنيعية بأبعادهما (المتغيرات المستقلة) قد فسرت ما نسبته (51.590%) من التباين الحاصل في الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. كما تبين أن نسبة التباين المفسرة من المتغير التابع (الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية) تجاه العلاقة بين الكفايات الإنتاجية بأبعادها (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) والمرونة التصنيعية بأبعادها (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) (المتغيرات المستقلة) بلغت (47.833%). وهو ما يؤشر العلاقة التشابكية بين الكفايات الإنتاجية بأبعادها (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) والمرونة التصنيعية بأبعادها (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية). وقد تراوحت معدلات تحميل الارتباط التشابكي ما بين (0.084) كحد أدنى و (0.480) كحد أعلى، وهو ما يؤشر وجود علاقة



معنوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد بلغ معامل الارتباط التشابكي (Canonical R) (0.962)، كما بلغ معامل التحديد التشابكي (Canonical R<sup>2</sup>) (0.925)، وهذا يعني أن ما قيمته (0.925) من التغيرات في الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية ناتج عن التغير في مستوى العلاقة التشابكية بين الكفايات الإنتاجية بأبعادها (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) والمرونة التصنيعية بأبعادها (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية). وتبين النتائج أيضاً أن هناك نسبة من التباين غير معلومة إلى جانب الكفايات الإنتاجية بأبعادها والمرونة التصنيعية بأبعادها من أجل التنبؤ بمقدار الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، حيث تقدر نسبة التباين غير المعلومة (21.121%) تقريباً. وبينت نتائج التحليل الارتباط التشابكي أن قيمة Chi<sup>2</sup> بلغت (382.471) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد أن هناك تأثيراً للكفايات الإنتاجية بأبعادها (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) والمرونة التصنيعية بأبعادها (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين الكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) والمرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).**

الجدول (4 - 21)

نتائج إختبار أثر العلاقة بين الكفايات الإنتاجية بأبعادها والمرونة التصنيعية بأبعادها على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية

معامل الارتباط (Canoncial R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> Canoncial)	المتغير التابع	معدلات تحميل Canoncial		المتغيرات المستقلة		
0.962	0.925	الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	0.114	كفاية الكلفة	الكفايات الإنتاجية		
			0.428			كفاية الجودة	
			0.480			كفاية التسليم	
			0.327			كفاية المحافظة على البيئة	
		0.440	0.251	0.139	0.084	مرونة التعديل	المرونة التصنيعية
					0.139	مرونة التوجيه	
					0.251	مرونة المكانن	
					0.440	مرونة العملية	
مربع كاي Chi <sup>2</sup>	مستوى الدلالة Sig*	%47.833	نسبة التباين المفسر من المتغير التابع	%51.590	نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة		
382.471	0.000						

## الفصل الخامس

### النتائج ... التوصيات

(1 - 5) : المقدمة

(2 - 5) : النتائج

(3 - 5) : التوصيات

## (5-1) : المقدمة

هدفت الدراسة الحالية لبيان أثر الكفايات الإنتاجية والمرونة التصنيعية على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية، وعليه أُفرد هذا الفصل لاستعراض نتائج الدراسة واستنتاجاتها وتوصياتها، كما يلي:

## (5-2) : النتائج

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى كفاية الكلفة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.
2. بينت النتائج مستوى كفاية الجودة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.
3. أظهرت النتائج أن مستوى كفاية التسليم في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.
4. تبين أن مستوى كفاية المحافظة على البيئة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.
5. كما أظهرت النتائج أن مستوى مرونة التعديل في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.
6. بينت النتائج أن مستوى مرونة التوجيه في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

7. أظهرت نتائج التحليل أن مستوى مرونة المكائن في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

8. كان مستوى مرونة العملية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

9. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية الكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) والمرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

**وهذه النتيجة تتفق** ودراسة (Zhang, et..al, 2003) التي بينت وجود علاقات مباشرة إيجابية وقوية بين المرونة التصنيعية والكفايات ومرونة الحجم، ووجود علاقة بين المرونة التصنيعية والكفايات ومزيج المرونة، كما تبين وجود علاقة إرتباط إيجابية بين مرونة الحجم والمرونة المختلطة ورضا الزبائن.

10. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

11. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكفاية الكلفة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

12. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكفاية الجودة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

13. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكفاية التسليم على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

14. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكفاية المحافظة على البيئة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**وهذه النتيجة تتفق** ودراسة (ياغي، 2009) التي أن للجدارات الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية المشتركة، الروح التعاونية، تمكين العاملين) تؤثر على التفوق بالأداء. **كما وتتفق مع** دراسة ( Avella & Vázquez-Bustelo, 2010) التي بينت صلاحية الأبعاد المقترحة في قياس الكفايات الإنتاجية بالإضافة إلى أن هذه الكفايات تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركات الصناعية المبحوثة. وتتفق أيضاً مع دراسة (Agha, et..al, 2012) التي أوضحت أن الكفايات الجوهرية تؤثر بشكل قوي وإيجابي على الميزة التنافسية والأداء المنظمي، كما أن الميزة التنافسية تؤثر على الأداء بشكل إيجابي.

15. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

16. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة التعديل على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

17. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة التوجيه على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

18. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة المكائن على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

19. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة العملية على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**وهذه النتيجة تتفق** ودراسة (Tamayo-Torres, et..al, 2011) التي توصلت الدراسة إلى أن المرونة التصنيعية تشجع على تطوير لكل من عملية الإستكشاف والإستثمار، وأن كافة متغيرات الدراسة المبحوثة تتربط فيما بينها بعلاقات إيجابية. **كما تتفق** ودراسة (Al-jawazneh, 2012) التي أشرت وجود تأثير دال معنوياً لمرونة المكائن والحجم والمواد والمختلطة ومرونة التوجيه على الاداء التشغيلي لشركات الصناعات الدوائية الأردنية. كما أن تنفيذ المرونة التصنيعية في الشركات الأردنية للصناعات الدوائية كان متوسطاً، وأن مستويات الأداء التشغيلي في هذه الشركات كان جيداً.

20. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين الكفايات الإنتاجية (كفاية الكلفة ؛ وكفاية الجودة ؛ وكفاية التسليم ؛ وكفاية المحافظة على البيئة) والمرونة التصنيعية (مرونة التعديل ؛ ومرونة التوجيه ؛ ومرونة المكائن ؛ ومرونة العملية) على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**وهذه النتيجة تتفق** ودراسة (Tamayo-Torres, et..al, 2011) التي بينت أن المرونة التصنيعية تشجع على تطوير لكل من عملية الإستكشاف والإستثمار، وأن كافة متغيرات الدراسة المبحوثة تتربط فيما بينها بعلاقات إيجابية. كما أتفقت مع نتيجة دراسة (Awwad, 2011) التي أشارت وجود

تأثير للمرونة التكتيكية على تحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المسجلة في سوق عمان للأوراق المالية.

### (5-3) : التوصيات

1. العمل على الارتقاء بالكفايات الإنتاجية في الشركات محل الدراسة بأعتبار أن تيسير عملية تقديم المنتجات سيحقق مستويات عالية من رضا العملاء وهو ما ينعكس بالنتيجة النهائية على مستويات عالية من أدائها.
2. تطوير الكفايات الإنتاجية لتناسب مع تأثيرها على مستوى الاداء العام للشركات محل الدراسة، والاستمرار في جهود الشركات فيما يتعلق الاحتفاظ بالزبائن.
3. توفير بيئة عمل فعالة في الشركات محل الدراسة تركز على تكنولوجيا المعلومات التي من خلالها تكون قادرة على تحقيق مزايا تنافسية على المدى البعيد لأن التركيز على هذه التكنولوجيا يوفر معلومات تمكن الشركات محل الدراسة من وضع قرارات مناسبة واستراتيجية تدعم الأداء في مختلف الوحدات الوظيفية.
4. قيام الشركات عينة الدراسة بزيادة عدد الأسواق الدولية التي تعمل فيها وذلك من خلال اتخاذ قرارات في ظل التآكد التام لنتائج هذه القرارات.
5. الاستجابة السريعة لاحتياجات المتعاملين من حيث الكم والنوع وذلك لتدنية المخاطر البيئية والتنافسية من قبل الشركات العاملة في نفس المجال.



6. التأكيد على تقديم منتجات جديدة تقلل من تهديدات المنافسين الدوليين التي تواجه الشركات  
عينة الدراسة.

7. العمل وباستمرار على اتخاذ قرارات في ظل بيئة تاكد تام وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة  
والضعف الداخلية للشركة والفرص السوقية لها، وتهديدات المنافسين العاملين في نفس القطاع.

8. إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالكفايات الإنتاجية والمرونة والإبداع في قطاعات أخرى.

## المراجع

أولاً: المراجع العربية  
ثانياً: المراجع الاجنبية

## أولاً: المراجع العربية

1. الإتحاد الاردني لمنتجي الأدوية، (2010)، "قاعدة بيانات الصناعات الدوائية الاردنية"، عمان: الأردن.
2. إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2009)، "أساسيات الأداء ولطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.
3. إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2012)، "السيناريو والعملية التخطيطية: مفاهيم أساسية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.
4. بني حمدان، خالد محمد طلال ؛ وإدريس، وائل محمد صبحي إدريس، (2009)، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، الطبعة الثانية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
5. جاسم، إنتظار أحمد، (2011)، "أثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الرابع والثلاثون، العدد (88): 68 — 83.
6. الجنابي، معاد خلف إبراهيم، (2011)، "الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد السابع، العدد (21): 173 — 192.
7. الحسيني، فلاح عداي، (2000)، "الإدارة الإستراتيجية" مفاهيمها، مداخله، عملياتها المعاصرة"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

8. حلاوي، محمد مصطفى، (2000)، "ادارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العربية"، **اطروحة دكتوراه غير منشورة**، الجامعة المستنصرية، بغداد: العراق.

9. الحماش عبدالحافظ عطيه خلف، (2010)، "أساليب التصنيع الرشيق ودورها في تعزيز المزايا التنافسية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لكبريت المشراق"، **رسالة الدبلوم العالي التخصصي في إدارة الأعمال**، جامعة الموصل، العراق.

10. صيام، أمال نمر حسن، (2010)، "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الأزهر، غزة: فلسطين.

11. العواودة، وليد مجلي، (2007)، "أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي"، **اطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

12. المغربي، عبد الحميد، (2007)، "دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

13. نايف، أسعد كاظم، (2007)، "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الاداء الاستراتيجي"، **اطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية: العراق.

14. ياغي، أسمي نعيم محمد، (2009)، "أثر الجدارات الإستراتيجية وتحسين الجودة على تفوق أداء شركات صناعة المنتجات الغذائية والدوائية في فلسطين"، **اطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Agha, Sabah; Alrubaiee, Laith & Jamhour, Manar, (2012), "Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance", *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 1: 192-204.
2. Al-jawazneh, Bahjat Eid, (2012), "Manufacturing Flexibility and Operational Performance of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan", *International Journal of Business and Management* Vol. 7, No. 4: 181-194.
3. Armstrong, Michael, (2006), "**Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines**", 3<sup>rd</sup> ed., Kogan Page Limited, U.K.
4. Augusto, Mário; Lisboa, João & Yasin, Mahmoud, (2011), "The Impact of Innovation on the Relationship between Manufacturing Flexibility and Performance: A Structural Modelling Approach", *International Journal of Business Research*, Vol.11, No.4: 65-72.
5. Avella, Lucía & Vázquez-Bustelo, Daniel, (2010),"The multidimensional nature of production competence and additional evidence of its impact on business performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 30, No.6: 548 – 583.
6. Awwad, Abdulkareem & Almahamid, Soud, (2008), "The Link between Modification Flexibility and Organizational Objectives: An Empirical study on Jordanian Manufacturing Companies", *Journal of Social Sciences*, Vol. 4, No.4: 299-307

7. Awwad, Abdulkareem S, (2011), "The Influence of Tactical Flexibilities on the Competitive Advantage of a Firm: An Empirical Study on Jordanian Industrial Companies", ***International Journal of Business and Management***, Vol. 6, No. 1: 45-60.
8. Bhamra, Ran, Dani, Samir & Bhamra, Tracy, (2011), "Competence understanding and use in SMEs: a UK manufacturing perspective", ***International Journal of Production Research***, Vol. 49, No. 10: 2729–2743.
9. Camisón, César & López, Ana V, (2010), "An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation", ***International Journal of Operations and Production Management***, Vol.30, No.8: 853-878.
10. Chang, An-Yuan, (2012), "Prioritising the types of manufacturing flexibility in an uncertain environment", ***International Journal of Production Research***, Vol. 50, No. 8: 2133–2149.
11. Cousens, Alan; Szwejczewski, Marek & Sweeney, Mike, (2009), "A process for managing manufacturing flexibility", ***International Journal of Operations and Production Management***, Vol. 29, No. 4: 357-385.
12. David, F., (2001), "Strategic Management: Concepts & Cases", 8<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall Inc.
13. De Toni, A. D. & Tonchia, S., (2005), "Definitions and Linkages between Operational and Strategic Flexibilities", ***Omega***, Vol. 33, No.6: 516-525.
14. Dixon, J.R; Nanni, J.R. & Vollmann, T.E, (1990), "***The new performance Challenge: Measuring operations for world-class competition***", Homewood, IL: Irwin

15. D'Souza, D. E & Williams, F. P, (2000), "Toward a taxonomy of manufacturing flexibility dimensions", ***Journal of Operations Management***, Vol.18: 577-583.
16. Evans, James Robert; Evans, James Robert & Collier, David A, (2007), "***Operations management: an integrated goods and services approach***", Thomson/South-Western, U.S.A.
17. Goswami, Sanghamitra & Mathew, Mary, (2011), "Competencies for Organizational Innovation Potential: An Empirical Analysis on Indian Information Technology (IT) Organization", ***International Journal of Innovation Management***, Vol. 15, No. 4: 667–685.
18. Harrison & John (1998) "***Foundation In Strategic Management***", South western Publishing, U.S.A.
19. Holbech, Linda, (2005), "***The High Performance Organization: Creating dynamic stability and Sustainable Success***", Elsevier Butterworth-Heinemann, Linacre House, Jordan Hill, Oxford.
20. Hunt, S. & Morgan, R., (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition", ***Journal of Marketing***, Vol.59, April.
21. Judi, Hairulliza Mohamad & Beach, Roger, (2010), "The Structure of Manufacturing Flexibility: Comparison Between UK and Malaysian Manufacturing Firms", ***Journal of Applied Sciences***, Vol.8, No.19: 3340 – 3350.
22. Judi, Hairulliza Mohamad & Beach, Roger, (2010), "Achieving Manufacturing Flexibility: The Role of People, Technology, Innovation and Continuous Improvement",

*International Journal of Innovation and Technology Management*, Vol. 7, No. 2:161–181.

23. Kahyaoglu, Y. and Kayaligil, S. (2002), “Conceptualizing Manufacturing Flexibility: An Operational Approach and a Comparative Evaluation”, *International Journal of Production Research*, Vol.40, No.10:2187-2206.

24. Kaplan, Robert S. & Norton, David P., (1992), “The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, Vol.70, No.1.

25. Kaplan, Robert S. & Norton, David P., (1993), “Putting The Balanced Scorecard To Work”, *Harvard Business Review*, Vol.71, No.5.

26. Kaplan, Robert S. & Norton, David P., (1996), “Linking The Balanced Scorecard To Strategy”, *California Management Review*, Vol.39, No.1.

27. Kaplan, Robert S. & Norton, David P., (2004), “**Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes**”, Harvard Business School Press, Boston – Massachusetts.

28. Lynch, R., (2003), “**Corporate Strategy**”, 3<sup>rd</sup> ed., England: Prentice-Hall.

29. MacMenamin, J., (1999), “**Financial Management**”, 1<sup>st</sup> ed., Rout ledge Publishing.

30. Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen, (2000), “**Strategic Management: Process, Content, and Implementation**”, Great Britain: Oxford University Press.

31. Meyer, Marshall W., (2002), “**Rethinking Performance Management: Beyond the Balanced Scorecard**”, Cambridge University Press, U.K.



32. Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance", ***Strategic Management Journal***, 30: 909–920.
33. Ogunmokun, Gabriel O & Li, Ling-ye, (2012), "The Effect of Manufacturing Flexibility on Export Performance in China", ***International Journal of Business and Social Science***, Vol. 3, No. 6:7-12.
34. Pacheco-Ornelas, Ma Cristina; Cuevas-Rodríguez, Enrique & Rodríguez- Pacheco, Ricardo, (2012), "Organizational Competences and Competitiveness: The effect of Business Strategies", ***Advances in Competitiveness Research***, Vol. 20, No.3 & 4: 16-31.
35. Pagell M, Krause D, (2003), "Re-examining the Relationship between Operational Flexibility and Environmental Uncertainty", ***Meeting of the Academy of Management***, Seattle.
36. Sandberg J. (2000), "Understanding human competency at work: An interpretive approach", ***Academy of Management Journal***, Vol, 43, No.1: 9-25.
37. Schippmann JS, Ash RA, Battista M, Carr L, Eyde LD, Hesketh B, (2000), "The practice of competency modeling", ***Personnel Psychology***, Vol.53: 703–740.
38. Sekaran, Uma, (2003), "***Research Methods for Business***", John Wiley & Sons.
39. Slack, Nigel; Chambers, Stuart; Harland, Christine; Harrston, Alan, & Johnston, Robert, (2004), "***Operations Management***".4<sup>th</sup> ed, Prentice Hall: New York.
40. Stevenson, William, J., (2007), "***Production / Operations Management***", 8<sup>th</sup> ed, Von Hoffmann Press.

41. Tamayo-Torres, Javier; Ruiz-Moreno, Antonia & Liorens-Montes, Foc Javier, (2001), "The Influence of Manufacturing Flexibility on the interplay between exploration and exploitation: the effect of Organizational Learning and the Environment", ***International Journal of Production Research***, Vol. 49, No. 20: 6175–6198.
42. Thompson, A., & Strickland, J., (1999), "***Strategic Management, Concepts and Cases***", 11<sup>th</sup> .ed, McGraw Hill.
43. Vecchio, Robert P., (1995), "Organizational Behavior", 3<sup>rd</sup> ed., Prentice-Pryden Press, U.S.A.
44. Venkatraman, N, & Ramanujam, V., (1986), "Measurement of business performance in strategy research: a comparison approaches", ***Academy of Management Review***. Vol. 11, No.4: 803 - 804.
45. Waal, A, Kourtit, K & Nijkamp, P. (2009), "The relationship between the level of completeness of a strategic performance management system and perceived advantages and disadvantages", ***International Journal of Operations & Production Management***, Vol. 29 No. 12: 1242-1265.
46. Waddock, S & Graves, S, (1997), "The corporate social performance financial performance link", ***Strategic Management Journal***. Vol. 18, No.4: 306.
47. Wahab, M.I.M., (2005), "Measuring machine and product mix flexibilities of a manufacturing system", ***International Journal of Production Research***, Vol.43, No.18: 3773–3786.
48. Wheelen, Thomas & Hunger, David, (2008), "***Strategic Management and Business Policy***", 11<sup>th</sup> ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A.

49. Winkler, Herwig & Seebacher, Gottfried, (2012), "A Modeling Approach for the Evaluation of Manufacturing Flexibility", *International Journal of Business Research*, Vol.12, No.1: 69-77.
50. Zammori, F.; Braglia, M.;Frosolini, M. (2010), "CONWIP card setting in a flow-shop system with a batch processing machine", *International Journal of Industrial Engineering Computations*, Vol. 2: 593–616.
51. Zhang, Qingyu; Vonderembse, Mark A & Lim, Jeen-Su, (2003), "Manufacturing flexibility: defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction", *Journal of Operations Management*, Vol. 21, No. 2: 173–191.

## الملاحق

أولاً: أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)  
ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

أولاً: أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. كامل محمد المغربي	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
2	أ.د. محمد عبدالعال النعيمي	نظم معلومات وتحليل بيانات	الشرق الأوسط
3	أ.د. شوقي ناجي جواد	إدارة أعمال	عمان العربية
4	د. ليث سلمان الربيعي	تسويق	الشرق الأوسط
5	د. حميد الشيبني	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
6	د. كامل الحواجرة	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
7	د. سعود المحاميد	إدارة أعمال	الشرق الأوسط

السيد / ة الفاضل / ة ..... تحية طيبة

يهدف الباحث القيام بدراسة بعنوان "أثر الكفايات الإنتاجية والمرونة التصنيعية على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية". كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. حيث تهدف الدراسة إلى بشكل أساسي إلى بيان أثر الكفايات الإنتاجية والمرونة التصنيعية على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية.

نحن نشق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير

الطالب: موسى صادق دار

الدكتور: أمجد طويقات

عامر

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

(1) العمر

- |                          |                |                          |                |
|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة  | <input type="checkbox"/> | من 30 – 34 سنة |
| <input type="checkbox"/> | من 35 – 39 سنة | <input type="checkbox"/> | 40 سنة فأكثر   |

(2) الجنس

- |                          |     |                          |      |
|--------------------------|-----|--------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | ذكر | <input type="checkbox"/> | أنثى |
|--------------------------|-----|--------------------------|------|

(3) المؤهل العلمي

- |                          |           |                          |           |
|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | بكالوريوس | <input type="checkbox"/> | دبلوم عال |
| <input type="checkbox"/> | ماجستير   | <input type="checkbox"/> | دكتوراه   |

(4) التخصص العلمي

- |                          |             |                          |             |
|--------------------------|-------------|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | علوم كيمياء | <input type="checkbox"/> | علوم هندسية |
| <input type="checkbox"/> | صيدلة       | <input type="checkbox"/> | علوم حاسوب  |
| <input type="checkbox"/> | أخرى        | <input type="checkbox"/> |             |

(5) عدد سنوات الخبرة

- |                          |                |                          |                 |
|--------------------------|----------------|--------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | 5 سنوات فأقل   | <input type="checkbox"/> | من 6 – 10 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | من 11 – 15 سنة | <input type="checkbox"/> | أكثر من 16 سنة  |

(6) المستوى الإداري

- |                          |            |                          |          |
|--------------------------|------------|--------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | مدير       | <input type="checkbox"/> | رئيس قسم |
| <input type="checkbox"/> | مشرف إنتاج | <input type="checkbox"/> |          |

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الكفايات الإنتاجية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	
		(1)	(2)	(3)	(4)	
					أوافق بشدة	(5)
<b>كفاية الكلفة</b>						
1	تمتلك الشركة القدرة على خفض تكاليف التصنيع					
2	تمتلك الشركة القدرة على زيادة إنتاجية العمل					
3	تتمتع الشركة بقدرة على تعظيم الإستفادة من المعدات والطاقة المتاحة لديها					
4	تمتلك الشركة القدرة على خفض مستويات المخزون لديها					
<b>كفاية الجودة</b>						
5	تتوفر للشركة إمكانية كبيرة في تحسين مواصفات التصميم للمنتجات					
6	تتميز منتجات الشركة بجودة وموثوقية عالية					
7	تقدم الشركة منتجات عالية الأداء					
8	تعمل الشركة وبشكل مستمر على تقديم منتجات ذات موثوقية عالية					
9	تتميز منتجات الشركة بمعدلات معيب منخفضة					
<b>كفاية التسليم</b>						
10	تتميز الشركة بقدرتها العالية في التسليم السريع لمنتجاتها					
11	تفي الشركة بوعودها والتزاماتها تجاه المتعاملين بأوقات التسليم					
12	تمتلك الشركة قدرة عالية على تقليص دورة العملية التصنيعية					
<b>كفاية المحافظة على البيئة</b>						
13	تتميز منتجات الشركة بأنها منتجات صديقة للبيئة					
14	تستخدم الشركة عمليات التصنيع والإنتاج الصديقة للبيئة					
15	تعكس منتجات الشركة الصورة الإيجابية تجاه البيئة					
16	تقوم الشركة بمنع الحوادث البيئية ذات التأثير السلبي على البيئة المحيطة بعملها					

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات المرونة التصنيعية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>مرونة التعديل</b>						
17	تعمل الشركة وبشكل مستمر على تعديل خطوط إنتاجها الحالية					
18	تعمل الشركة وبشكل مستمر على تعديل منتجاتها الحالية					
19	تمتلك الشركة قدرة عالية على تعديل مواصفات منتجاتها الحالية					
20	تمتلك الشركة سرعة في إجراء التعديلات على منتجاتها					
<b>مرونة التوجيه</b>						
21	تمتلك الشركة قدرة على معالجة مسار المنتجات/الأجزاء التي تختلف مكوناتها					
22	تمتلك الشركة قدرة على معالجة مسار المنتجات/الأجزاء المتنوعة					
23	تتمتع الشركة قدرة عالية على تغيير مسارات عملها بسرعة					
24	تمتلك الشركة قدرة على استخدام طرق بديلة للإنتاج لا تزيد من التكاليف					
25	تمتلك الشركة قدرة على استخدام طرق بديلة للإنتاج لا تقلل من جودة منتجاتها					
<b>مرونة المكان</b>						
26	تمتاز المكان التي تستخدمها الشركة بإمكانية استخدامها لأدوات مختلفة					
27	تمتاز المكان التي تستخدمها الشركة بإمكانية تنفيذ عدة عمليات إنتاجية غير متماثلة					
28	تمتاز المكان التي تستخدمها الشركة بإمكانية أداء مجموعة من العمليات الإنتاجية المختلفة					
29	تمتاز المكان التي تستخدمها الشركة بإنتاج منتجات عالية الجودة					
30	تمتاز المكان التي تستخدمها الشركة بإنتاج منتجات عالية الموثوقية					
<b>مرونة العملية</b>						
31	تختلف عملية معالجة المنتجات في الشركة من منتج لآخر					
32	تختلف متطلبات المواد الأولية لإنتاج المنتجات في الشركة من منتج لآخر					
33	تمتلك الشركة قدرة على تغيير مزيج المنتجات بسهولة وسرعة					
34	يُمكن نظام تصنيع الشركة بسرعة من تغيير مزيج المنتجات					
35	تتأثر مستويات إنتاجية الشركة تبعاً للتغيرات في مزيج منتجاتها					



الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الأداء التنظيمي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق
		(1)	(2)	(3)	(4)
		أوافق بشدة			
					(5)
36	تستخدم الشركة آليات وعمليات فاعلة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل يلبي متطلبات السياسة المالية لها				
37	تتناسب نسبة الأرباح الموزعة على مساهمي الشركة مع توقعاتهم				
38	يتناسب حجم أرباح الشركة مع حجم ونوعية المنتجات المقدمة				
39	تحقق الشركة انخفاضاً مستمراً في النفقات غير المباشرة التي تحمل على أنشطتها				
40	يوجد نمو متوازن لميزج الإيرادات من النشاطات التشغيلية				
41	تتميز المنتجات المقدمة للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجاتهم				
42	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر في أعمال الشركة تخفيض معدل الضياع في الوقت				
43	يتم توفير المنتجات للعملاء من خلال دراسة احتياجاتهم ورغباتهم				
44	تستجيب الشركة لشكاوي العملاء من أول مرة، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير				
45	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلبات العملاء مع الوقت المتاح لهم				