



اثر مرونة التصنيع على الاداء المؤسسي  
دراسة تطبيقية على شركات صناعة الادوية الاردنية

المدى من قبل  
ملاك عواد الفخماء

اشراف عليها  
الدكتور مراد سليم عطيانبي

قدمت هذه الرسالة الى كلية الأعمال كجزء من متطلبات الحصول على درجة  
الماجستير في إدارة الأعمال

كانون الثاني 2021

## **تفويض**

أنا الموقعة أدناه " ملاك عواد الفقهاء " أفوض جامعة الاسراء بتزويد نسخ من رسالتي المعنونة بـ " اثر مرونة التصنيع على الاداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على شركات صناعة الادوية الاردنية " للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

**الاسم: ملاك الفقهاء**

**التوقيع: malak**

**التاريخ: 2021 / 1 / 21**

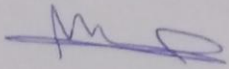
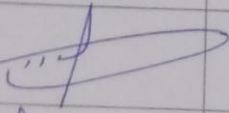
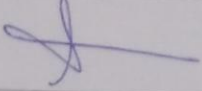
## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " اثر مرونة التصنيع على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على

شركات صناعة الادوية الاردنية"

وقد أجازت بتاريخ 2021/1/21

### أعضاء لجنة المناقشة

| التوقيع   | صفة العضو       | الاسم                        |
|---|-----------------|------------------------------|
|  | مشرفاً / رئيساً | الدكتور مراد سليم عطيانى     |
|  | مناقشا داخليا   | الأستاذ الدكتور زكريا الدوري |
|  | مناقشا خارجيا   | الدكتور خالد الشوابكة        |

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، حمداً كثيراً مباركاً فيه، والصلاة والسلام على سيد الخلق ومعلم البشرية، وعلى آله وصحبه أجمعين.

يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والثناء، وجميل الوفاء، إلى الدكتور مراد عطيان الذي أشرف على رسالتي هذه، والذي وجدته نعم المعلم والمعين، والذي منحني الكثير من وقته وصبره وأحاطني بملاحظاته القيمة، وكان له عظيم الأثر في اتمام رسالتي هذه.

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، على ما بذلوه من جهد أثناء قراءة هذه الرسالة ومناقشتها. وكذلك إلى السادة محكمي الاستبانات لما قدموه من جهد ووقت في تحكيم الاستبانة. وإلى كل من تضافرت جهودهم معي لإتمام هذه الدراسة.

والله ولي التوفيق ،،،

الباحثة

ملاك عواد الفقهاء

## الإهداء

إلى الينبوع الذي لا ينضب منه العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجه  
من قلبها  
إلى أمي ....

إلى من لم يبخل بشيء من أجل دفعي،، إلى طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي  
سلم الحياة بحكمة وصبر..  
إلى والدي العزيز...

إلى رفيق الدرب ، وتوأم النجاح ، إلى من شاطرنى التعب والسهر ،  
إلى من كان قنديل الليالي المظلمة  
إلى زوجي ..

إلى رياحين حياتي في الشدة والرخاء أخي وأخواتي .

إلى فقيدتي الراحلة الى السماء وذكرها لاتمحوها الحياة لك الجنة

إلى من شجعني على مواصلة مسيرتي العلمية..  
أصدقائي وزملائي.



## قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع   |
|--------|---|
| ب      | تفويض   |
| ج      | قرار لجنة المناقشة                                |
| د      | شكر وتقدير  |
| هـ     | الإهداء   |
| ز      | قائمة المحتويات                                   |
| ط      | قائمة الجداول                                     |
| ي      | قائمة الأشكال                                     |
| ك      | قائمة الملاحق                                     |
| ل      | الملخص باللغة العربية                             |
| م      | الملخص باللغة الإنجليزية                          |
| 1      | <b>الفصل الأول</b><br><b>الإطار العام للدراسة</b> |
| 2      | (1 . 1): المقدمة                                  |
| 4      | (2 . 1): مشكلة الدراسة                            |
| 5      | (3 . 1): أسئلة الدراسة                            |
| 5      | (4 . 1): أهمية الدراسة                            |
| 6      | (3 . 1): أهداف الدراسة                            |
| 7      | (6 . 1): فرضيات الدراسة                           |
| 8      | (7 . 1): أنموذج الدراسة                           |
| 8      | (8 . 1): حدود الدراسة                             |
| 9      | (8 . 1): محددات الدراسة                           |
| 9      | (9 . 1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة     |

## قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع   |
|--------|---|
| 11     | الفصل الثاني<br>الإطار النظري والدراسات السابقة                   |
| 12     | (1 . 2): الإطار النظري  |
| 28     | (2 . 2): الدراسات السابقة   |
| 39     | الفصل الثالث<br>الطريقة والإجراءات                                |
| 40     | (1 . 3): المقدمة  |
| 40     | (2 . 3): منهج الدراسة   |
| 41     | (3 . 3): مجتمع الدراسة  |
| 41     | (4 . 3): عينة الدراسة   |
| 42     | (5 . 3): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة                |
| 47     | (6 . 3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات                |
| 49     | (7 . 3): المعالجة الإحصائية المستخدمة                             |
| 50     | (8 . 3): صدق أداة الدراسة وثباتها                                 |
| 51     | (9 . 3): التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي               |
| 53     | الفصل الرابع<br>تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات             |
| 54     | (1 . 4): المقدمة  |
| 54     | (2 . 4): تحليل بيانات الدراسة                                     |
| 69     | (3 . 4): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفترضات اختبار فرضيات الدراسة |
| 71     | (4 . 4): اختبار فرضيات الدراسة                                    |



## قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع                           |
|--------|-----------------------------------|
| 80     | الفصل الخامس<br>النتائج والتوصيات |
| 81     | (1 . 5) : النتائج                 |
| 87     | (2 . 5) : التوصيات                |
| 88     | (3 . 5) : الدراسات المستقبلية     |
| 89     | قائمة المراجع                     |
| 90     | أولاً: المراجع العربية            |
| 95     | ثانياً: المراجع الأجنبية          |
| 102    | قائمة الملاحق                     |

## قائمة الجداول

| الصفحة | الموضوع   | الفصل - الجدول |
|--------|---|----------------|
| 39     | توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير النوع الاجتماعي  | (1 - 3)        |
| 40     | توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر  | (2 - 3)        |
| 41     | توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل العلمي  | (3 - 3)        |
| 42     | توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب عدد سنوات الخبرة   | (4 - 3)        |
| 43     | توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المسمى الوظيفي   | (5 - 3)        |
| 48     | معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)  | (6 - 3)        |
| 49     | التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة إختبار Kolmogorov - Smirnov(K-S)   | (7 - 3)        |
| 51     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مرونة التصنيع في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان                     | (1 - 4)        |
| 53     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مرونة العملية الانتاجية في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان           | (2 - 4)        |
| 54     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مرونة التعديل في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان                     | (3 - 4)        |
| 56     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مرونة المكائن في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان                     | (4 - 4)        |
| 58     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاداء المؤسسي في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان                    | (5 - 4)        |
| 59     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى جودة الاداء شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان                   | (6 - 4)        |
| 61     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى سرعة الاداء في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان                       | (7 - 4)        |
| 62     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دقة الاداء في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان                        | (8 - 4)        |
| 64     | نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به   | (9 - 4)        |
| 65     | نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير ابعاد مرونة العملية الانتاجية في تحقيق الاداء المؤسسي في شركات صناعة الادوية الاردنية | (10 - 4)       |
| 68     | نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لمرونة التصنيع على الاداء البشري  | (12 - 4)       |

|    |   |          |
|----|---|----------|
|    | في شركات صناعة الادوية الأردنية   |          |
| 69 | نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لمرونة التصنيع على الاداء الاقتصادي في شركات صناعة الادوية الأردنية | (4 - 13) |

### قائمة الأشكال

| الصفحة | الموضوع                                 | الفصل - الشكل |
|--------|---|---------------|
| 9      | أنموذج الدراسة                          | 1-1           |
| 39     | التوزيع حسب النوع الاجتماعي             | 1-3           |
| 40     | توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية    | 2-3           |
| 41     | توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي  | 3-3           |
| 42     | توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة | 4-3           |
| 43     | توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي   | 5-3           |

### قائمة الملاحق

| رقم الملحق | الموضوع                                     | الصفحة |
|------------|---|--------|
|            | الملاحق                                     |        |
| 1          | أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة) | 99     |
| 2          | أداة الدراسة (الاستبانة)                    | 100    |

## الملخص بالعربية

### أثر مرونة التصنيع على الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات صناعة الادوية الاردنية إعداد: ملاك عواد معيوف الفقهاء إشراف الدكتور: مراد سليم عطيان

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر أبعاد مرونة التصنيع على الاداء المؤسسي في شركات صناعة الادوية الاردنية ، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركات صناعة الادوية الاردنية والواقعة في مدينة عمان ، ولتحقيق اهداف هذه الدراسة وغاياتها فقد تم تصميم وتوزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (160) شخص من العاملين في شركات صناعة الادوية الاردنية من مختلف المستويات والتخصصات ، استعاد ت الباحثة منها (135) استبانة بنسبة استرداد بلغت (84.3 %)، كانت جميعها صالحة لعمليات التحليل الاحصائي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجرى استخدام العديد من الأساليب الإحصائية التي كان من أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار t لعينة مستقلة، وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط.

وبعد إجراء عملية تحليل بيانات هذه الدراسة واختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي كان من أبرزها : وجود تأثير دال احصائيا لكافة أبعاد مرونة التصنيع المتمثلة في (مرونة العملية الانتاجية، مرونة التعديل، مرونة المكائن) على الاداء المؤسسي بأبعاده (الاداء التنظيمي، الاداء البشري ، الاداء الاقتصادي) في شركات صناعة الادوية الاردنية، وبناءً على ذلك فقد قدمت الباحثة

مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن ترتقي بمستوى الأداء المؤسسي ومنها العمل على إيلاء مرونة العملية الإنتاجية المزيد من الاهتمام في شركات صناعة الأدوية الأردنية إذ تعتبر مرونة العملية الإنتاجية هي العنصر الأساسي في تحقيق أهداف شركات صناعة الأدوية الخاصة  
الكلمات الدالة: مرونة التصنيع ، الأداء المؤسسي ، شركات صناعة الأدوية الأردنية.

## **Abstract**

**The impact of manufacturing flexibility on corporate performance**

**An applied study on the Jordanian pharmaceutical industry** Prepared

by:

**Malak Awad Al-Fuqaha**

**Supervisor: Dr.**

**Murad Salim Attiany**

This study aimed to measure and analyze the impact of industrial flexibility on the institutional performance of Jordanian pharmaceutical institutional companies, where the study population consist of all workers in the Jordanian pharmaceutical companies located in Amman City. In order to achieve the objectives and goals of this study, special question the design and distribution of resolutions was designed and distributed on a simple to random sample consisting of (160) working person in Jordanian pharmaceutical companies in different levels and specialties.) each only (142) was returned resolutions, of which the researcher recovered (135) resolutions with a recovery rate of (84.3%) All are valid for statistical analysis. The descriptive analytical method was used, and several statistical methods were used, most notably computational averages, standard deviations, t testing for an independent sample, and multiple and simple regression analysis.

After analysing the data of this study and testing its hypotheses, the study reached a number of results, the most prominent of which were: the presence of a statistically defect of all dimensions of manufacturing flexibility (the flexibility of the production process, the flexibility of adjustment, the flexibility of machines in institutional

performance in its dimensions (organizational performance, human performance, economic performance) in pharmaceutical companies, and accordingly the researcher made a set of recommendations that would raise the level of institutional performance.

Keywords: Manufacturing flexibility, institutional performance, Jordanian pharmaceutical companies.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

(1 . 1) : المقدمة

(2 . 1) : مشكلة الدراسة

(3 . 1) : اسئلة الدراسة

(4 . 1) : أهمية الدراسة

(5 . 1) : أهداف الدراسة

(6 . 1) : فرضيات الدراسة

(7 . 1) : أنموذج الدراسة

(8 . 1) : حدود الدراسة

(9 . 1) : محددات الدراسة

(10 . 1) : التعريفات الاصطلاحية والإجرائية لمتغيرات الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### (1-1) المقدمة:

هنالك العديد من التحديات التي تواجه الشركات الصناعية بشكل عام وشركات الأدوية الأردنية محل الدراسة بشكل خاص في إطار سعيها للنمو ومواكبة العصر وما ينتج عنه من أمراض وجوائح صحية تحدياً صعباً، إذ أن إيجاد خط إنتاج دواء جديد والمحافظة على استمراريته تزداد بسبب مخاطر إلغاء براءات الاختراع على المنتجات الدوائية الحالية، حيث أن شركات الأدوية عموماً تخاطر بشكل كبير عند تطويرها لأي نوع جديد من الأدوية.

ويعد تحقيق التفوق في المنظمات الصناعية أهم مساهمات وظيفة العمليات الإنتاجية، ويتم ذلك من خلال سعي هذه المنظمات إلى تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم ورصد أداء وأنشطة المنافسين، حيث يؤثر الأسلوب الذي تستخدمه المنظمة في تحويل مدخلاتها إلى منتجات تتطابق مع توقعات الزبون في الحصول على المنافع التي يرغب فيها جراء استخدام المنتج. (طويقات، عامر، 2015)

كما أدى التطور الكبير في البيئة الصناعية والنظم الإنتاجية والتكنولوجية ، والتغيرات الكبيرة المتسارعة في بيئة الأعمال وتبدل أذواق المستهلكين الى زيادة حدة وشدة المنافسة بين الشركات



الانتاجية، مما يتطلب من هذه الشركات تبني كل ما من شأنه يسهم في تحسين الأنجبية وتقليل الفاقد لزيادة الأرباح وتعظيم المزايا التنافسية لها. ويعد مدخل التصنيع المرن من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي يساهم استخدامها في تحقيق هذه المزايا. (سعد، 2018)

ويعد التطور العلمي والتكنولوجي في العصر الحالي من الأسباب التي انعكست بشكل ملحوظ على مناحي الحياة المختلفة، الامر الذي ادى الى قيام المنظمات بتحسين منتجاتها بشكل دائم ومستمر وذلك سعياً منها في محاولة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية المتمثلة في البقاء والاستمرار وزيادة قدراتها التنافسية ولقد أصبح التميز في الأداء المؤسسي أحد اهم اشتراطات المنافسة في بيئة الاعمال الدولية وخصوصاً في ظل ما يشهده العالم من ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي شهدها العالم في الآونة الاخيرة من ثوره الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات . وكما قد شهد منافسة حادة في الفترة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقه في بيئة تنافسية وصناعية متغيرة باستمرار، حيث تسعى هذه المنظمات إلى تحقيق النجاح والتميز، ويتطلب ذلك جهداً مكثفاً من المستويات والوحدات الإدارية المختلفة فيها، لدعم سعيها نحو المزيد من الإنتاجية، والتطور في الأداء لتحقيق التميز والابداع.

وبناء على ما تقدم تبين للباحثة بأن مرونة التصنيع تعد من أهم مداخل الادارة التي تُمكن المؤسسات والمنظمات وخاصة المتعلقة بتصنيع الادوية من مواجهة حالة اللاتأكد في بيئة الأعمال واضطراب المتغيرات الثقافية والتكنولوجية والصحية، بل وتساعد في إمكانية البقاء والاستمرار محلياً ودولياً. وعليه فإن هذه الدراسة تسعى لبيان أثر مرونة التصنيع على الأداء المؤسسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

## (1-2) مشكلة الدراسة:

تفتقر العديد من المنظمات بشكل عام، وشركات الأدوية الاردنية محل الدراسة بشكل خاص، إلى رؤية واضحة لأهمية مرونة التصنيع وكيفية توظيفه واستغلاله بالطريقة التي تضمن لها تحقيق الأداء المؤسسي المتميز الذي يمكنها من مواكبة التطورات الحاصلة في قطاع الخدمات ، حيث عملت على الاستفادة القصوى من كافة الإمكانيات والموارد البشرية والمادية المتوفرة لديها لتحقيق التميز وتبوء هذه المواقع المتقدمة في محليا وعالميا ، فمع زيادة عدد شركات صناعة الأدوية في المملكة الأردنية الهاشمية والذي بلغ عددها وفقاً للاتحاد الأردني لصناعة الأدوية (23) شركة في المملكة، إضافة إلى شركات تابعة وشقيقة لها في (13) دولة عربية وأجنبية ،وأصبحت صناعة تصديرية رائدة ورافدا رئيسا للاقتصاد الوطني (<http://www.ammanxchange.com>) وجب على هذه الشركات تبني كل ما يسهم في تحسين الانجحية وتقليل الفاقد لزيادة الأرباح وتعظيم المزايا التنافسية لها ، ومن هنا فلن هذه الشركات أخذت بالسعي إلى الاستفادة القصوى من الموارد التي تملكها وتوفير المستلزمات الضرورية لإدارتها بالشكل الصحيح بما يمكنها من تبوء مكانة مرموقة بين منافسيها وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الأداء المؤسسي المتميز ، ومن هنا فان مشكلة هذه الدراسة تكمن في التعرف على أثر مرونة التصنيع على الأداء المؤسسي في شركات الأدوية الأردنية.

### (3-1) أسئلة الدراسة

في ضوء ما جاء في مشكلة الدراسة، سرتجيب الباحث الإجابة على السؤال الآتي :

ما اثر مرونة التصنيع على الاداء المؤسسي في شركات صناعة الادوية الاردنية ؟

ويتفرع عن هذا السؤال كل من الأسئلة الآتية:

1. مامستوى ادراك افراد عينة الدراسة لمرونة التصنيع بأبعاده ( العملية الانتاجية، مرونة التعديل، مرونة المكائن)؟

2. مامستوى ادراك افراد عينة الدراسة للاداء الموسسي بأبعاده (الاداء التنظيمي، الاداء البشري، الاداء الاقتصادي)؟

3. مااثر مرونة التصنيع بأبعاده مجتمعة ومتفرقة على الاداء المؤسسي ؟

### (4-1) أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1. تلقي هذه الدراسة الضوء على مفهوم أثر مرونة التصنيع وأهميته وأبعاده المتمثلة في (مرونة

العملية الانتاجية ، مرونة التعديل ، مرونة المكائن ) على الاداء المؤسسي . الامر الذي من

شانه ان يساعد متخذي القرارات ان تستفيد من نتائج هذه الدراسة مما يعزز مرونة التصنيع

2. تقدم هذه الدراسة العديد من التوصيات المرتبطة بالاداء الموسمي المتمثل في (الاداء التنظيمي، الاداء البشري، الاداء الاقتصادي) الى شركات صناعة الادوية الامر الذي يساعد في تطوير وتحسن قدراتها التنافسية
2. تسعى هذه الدراسة الى التعرف على اثر مرونة التصنيع بابعاده ( العملية الانتاجية، مرونة التعديل، مرونة المكائن) في تحسين الاداء الموسمي في شركات صناعة الادوية ورفد المكتبة العربية بدراسة تضيف اليها معرفة جديده في هذا السياق
3. كما تسعى هذه الدراسة الى تقديم عدد من التوصيات الى طلبة الدراسات العليا لاجراء المزيد من الدراسات في موضوع مرونة التصنيع وابعاده المختلفة

## (5-1) أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة التعرف على أثر مرونة التصنيع على الأداء الموسمي في شركات صناعة الادوية الاردنية ، وفي ضوء هذا الهدف الأساس تتبثق مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل فيما يلي:
1. دراسة أثر مرونة التصنيع في تحسين جودة الاداء في شركات صناعة الادوية الاردنية ، هذا بالإضافة الى التعرف على أي من أبعاد مرونة التصنيع المتمثلة في مرونة العملية الانتاجية ، مرونة التعديل ، مرونة المكائن الذي له الأثر الأكبر في تحسين الاداء التنظيمي
  2. التعرف على أي من أبعاد مرونة التصنيع الذي له الأثر الأكبر في تحقيق الأداء البشري لدى شركات صناعة الادوية الاردنية .
  3. تحديد أثر مرونة العملية الانتاجية ، مرونة التعديل ، مرونة المكائن في الأداء الاقتصادي التي تقدمها شركات صناعة الادوية الاردنية للمستفيدين.

## (6-1) فرضيات الدراسة :

في ضوء استعراض مشكلة الدراسة وأهدافها، فقد تمت صياغة فرضيات الدراسة في اربعا

فرضيات رئيسة انبثق عنها عدد من الفرضيات الفرعية وعلى النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر دال احصائيا لمرونة التصنيع بأبعاده مجتمعة (مرونة

العملية الإنتاجية، مرونة التعديل، مرونة المكائن) على الأداء المؤسسي في شركات صناعة

الادوية الاردنية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويرتفق عن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر دال احصائيا لمرونة التصنيع بأبعاده مجتمعة ( مرونة

العملية الإنتاجية، مرونة التعديل، مرونة المكائن ) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة

الادوية الاردنية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر دال احصائيا لمرونة التصنيع بأبعاده مجتمعة (مرونة

العملية الإنتاجية، مرونة التعديل، مرونة المكائن ) على الأداء البشري في شركات صناعة الادوية

الاردنية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

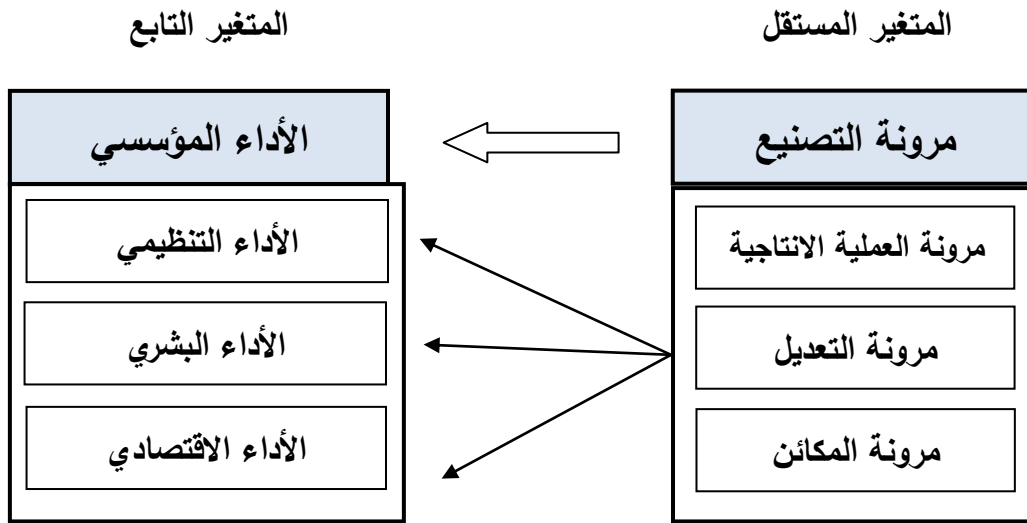
الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر دال احصائيا لمرونة التصنيع بأبعاده مجتمعة

( مرونة العملية الإنتاجية، مرونة التعديل، مرونة المكائن ) على الأداء الاقتصادي في

شركات صناعة الادوية الاردنية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

### (7-1) نموذج الدراسة:

يتضمن نموذج الدراسة تفصيلاً هيكلياً لمتغيرات الدراسة، والتي تتسجم مع أهداف الدراسة وفرضياتها، حيث تضمن مرونة التصنيع كمتغير مستقل، والأداء المؤسسي كمتغير تابع وكما هو موضح في الشكل التالي رقم (1)



عملت الباحثة على تطوير نموذج الدراسة في ضوء الاطلاع على الدراسات (الجبوري، 2019)

### (8-1) حدود الدراسة:

تنقسم حدود الدراسة الى ثلاثة اجزاء هي:

- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في شركات صناعة الادوية الاردنية.
- الحدود الزمنية: تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال العام الجامعي 2021/2020 .
- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة من كافة العاملين في شركات صناعة الادوية الاردنية من مختلف الفئات العاملة فيها.

## (9-1) محددات الدراسة:

واجهت الباحثة أثناء إعداد هذه الدراسة العديد من المحددات، أهمها:

1. صعوبة الحصول على قائمة بكافة اسماء العاملين في شركات صناعة الادوية الاردنية لأجراء المعاينة وسحب العينة العشوائية طبقية نسبية ممثلة وفقا للأسس العلمية.
2. اعتماد الدراسة على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات، وهي أداة بحثية كغيرها من أدوات البحث لا تخلو من التحيز.
3. صعوبة شمول مجتمع الدراسة على كافة شركات صناعة الادوية الاردنية وذلك نظرا للوضع الوبائي في مختلف محافظات المملكة .

## (10-1) التعريفات الاصطلاحية والاجرائية لمتغيرات الدراسة:

1. **مرونة التصنيع** : يقصد بمرونة التصنيع بأنها قابلية المنظمات الصناعية على إدارة مواردها بالشكل الذي يمكنها من مقاومة عدم التأكد البيئي والقدرة على التغيير في مخرجات المنتجات. (Judi & Beach ,2008). ويعرف اجرائيا من خلال فقرات الاستبانة من (1-17)
2. **مرونة العملية الانتاجية** : تعتبر مرونة العملية الانتاجية أهم الدعائم الأساسية لاستراتيجية التصنيع الحديثة، إذ أنه في بيئة التصنيع المتقدمة لا تقل أهمية سرعة التسليم عن أهمية الجودة في كسب الزبائن الجدد أو الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، لذا يسعى الكثير من المصنعين باتجاه تحقيق هذه المرونة الانتاجية. (حسين، 2000)، ويعرف اجرائيا من خلال فقرات الاستبانة من (1-6)
3. **مرونة التعديل** : تعرف بأنها قابلية تعديل العمليات في مرحلة التصنيع لتقديم مدى واسع من المنتجات والخدمات والقدرة على تعديل نظام التصنيع والانتاج لتقديم منتجات مختلفة بشكل

اقتصادي وفعال وفق طلبات الزبون وبما يحقق رضاه. (القرعان، 2007) ويعرف اجرائيا من خلال فقرات الاستبانة من (7-11)

4. مرونة المكائن : قدرة الماكينات المستخدمة من قبل الشركات لأداء أنواع مختلفة من العمليات دون الحاجة إلى جهود كبيرة في التحول من عملية واحدة إلى أخرى. (طوبقات، عامر، 2015) ويعرف اجرائيا من خلال فقرات الاستبانة من (12-17)

5. الأداء المؤسسي : يعرف بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويشمل أداء الافراد في إطار وحداتهم الفرعية المتخصصة، وأداء الوحدات الفرعية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، إضافة إلى أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية . (المرجوشي، 2008) ويعرف اجرائيا من خلال فقرات الاستبانة من (18-35)

6. الاداء التنظيمي : يقصد به حصيلة جهد مبذول من جميع العاملين في المؤسسة على وجه العموم في تنفيذ الأنشطة والعمليات بأقل كمية ممكنة من الموارد المستخدمة وبشكل يتجاوز توقعات العملاء. (القصراري، 2015). ويعرف اجرائيا من خلال فقرات الاستبانة من (18-23)

7. الاداء البشري : هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، والتي تؤدي إلى إنجاز أهداف المؤسسة. (حسن، 2002) ويعرف اجرائيا من خلال فقرات الاستبانة من (24-29)

8. الاداء الاقتصادي : يقصد به تلبية احتياجات الزبائن من خلال خلق القيمة لهم وفق شروط التكلفة والوقت والجودة. (إلياس، 2006) ويعرف اجرائيا من خلال فقرات الاستبانة من (30-35)

9. شركات صناعة الأدوية الاردنية: من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة يمكن تعريف شركات صناعة الأدوية الأردنية بأنها الشركات العاملة في الأردن والتي تهتم بتصنيع منتج محدد أو منتجات متعدد من الأدوية من خلال شراء المواد الخام ثم تقوم بعملية التصنيع.



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

(1 . 2) : الإطار النظري.

(2 . 2) : الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### (2 - 1) المقدمة:

أدت التغيرات الكبيرة والمتسارعة في بيئة الاعمال وتبدل أذواق المستهلكين بشكل كبير وزيادة حدة المنافسة إلى قيام العديد من الباحثين إلى توجيه اهتمامهم نحو مرونة التصنيع كأداة مهمة في مواجهة تلك الظروف والأحداث، إذ تحاول المنظمات في الأسواق المحلية المحافظة على حصتها السوقية ومكانتها التنافسية بما يؤمن وجودها في الأسواق من خلال امتلاك القدرة على الاستجابة إلى متطلبات الزبائن المتغيرة من حيث نوع ومقدار المنتجات وبالشكل الذي يحقق الرضى للزبائن مع مراعاة جودة وكلفة المنتدات وتسليمها في الوقت المحدد. (اللامي، جواد، 2014)

ومن هذا المنطلق، ستقوم الباحثة بتوضيح مفهوم وأهداف مرونة التصنيع، ومن ثم استعراض

أبعادته وأدواته.

## (2 - 2) مرونة التصنيع:

### (2 - 2 - 1): مفهوم مرونة التصنيع:

يصف (Beckman) المرونة بأنها القابلية التي تسمح للمنظمة في الاستجابة أو الاستعداد للتكيف إلى الظروف المتغيرة. ( Beckman, 2008 )، وتعرف مرونة التصنيع بأنها القابلية على الاستجابة بكفاءة الظروف المتغيرة ولذلك يتطلب من مديرو المنظمات فحص نوع عدم التأكد الذي يواجههم ليتمكنوا من تحديد نوع المرونة الذي يمكن تبنيه لمواجهة تلك الظروف المتغيرة. ( Gerwin, 2005 )، أما التيمي فيعرفها بأنها الاستجابة السريعة وتوفير الوقت والمحافظة على الاعتمادية. (التيمي، 2007).

كما يعرف (Stevenson) مرونة التصنيع بأنها القابلية على الاستجابة إلى التغييرات، ويشير الكاتب إلى أن التغييرات هنا تتعلق بالتبديل في تصميم سمات المنتج أو الخدمة أو التغير الذي يحصل في طلب الزبائن أو في مزيج المنتج أو الخدمة المقدمة من المنظمة. (Stevenson, 2012) وقد قام ( Krause, et ...al, 2003 ) بتعريف مرونة التصنيع على أنها المرونة لكل آلة أي عمر الآلة الصناعية ومرونة استخدامها لأكثر من منتج، والمرونة لكل مصنع أي إدارة المخزون والطاقة الانتاجية وتقدير زيادة زمن التسليم، إضافة إلى مرونة التشغيل بالموجودات المختلفة. فيما يرى آخرون بأن المرونة التصنيعية هي قدرة النظام التصنيعي على التكيف للتغيرات في مختلف الظروف البيئية والمتطلبات، وهذا المفهوم يأخذ بعين الاعتبار كل من المرونة الخارجية والداخلية، إذ تكون مرونة التصنيع الخارجية نتيجة لطلب السوق، بينما الداخلية فتكون نتيجة استثمار للفرص التي توفرها الإبداعات التكنولوجية. (Kahyaoglu & Kayaligil, 2002). كما تم تعريفها بأنها أداة أساسية للتعامل مع حالة اللاتأكد التي تواجه المنظمات. ( Pagell & Krause, 2003 )، كما أنها عبارة عن فلسفة تهدف إلى تحقيق التدفق الجيد للإنتاج من خلال

التخلص من الفاقد وزيادة الأنشطة فهي تسعى لتحقيق أقل فاقد بأقل وقت تصميم وأقل تكاليف ممكنة وأقل المستويات التنظيمية وأقصر سلاسل التوريد مع تحقيق أفضل تمكين للعاملين مع مرونة أعلى في الأداء ومستويات أفضل في الانتاجية للوصول إلى أفضل مستوى من رضا المستهلكين وتحقيق موقع تنافسي مميز. (سعد، 2018)

وبعد استعراض ما تقدم يمكن للباحثة تعريف مرونة التصنيع بأنه قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل العمليات والبرامج التي يتم إجراؤها بهدف تحسين العمليات الانتاجية وتقليل الفاقد وتلبية متطلبات السوق للوصول إلى تغيير في سمات المنتج بما يتوافق مع رغبات الزبائن وطلباتهم مما يعود على المنظمة بالربحية وزيادة الحصة السوقية لها وبما يحقق الميزة التنافسية للمنظمة.

## (2 - 2 - 2): أهداف مرونة التصنيع :

تتنوع أهداف التصنيع المرنة المتبناه مع اختلاف الباحثين، فيرى البعض بأنه يجب التركيز على داخل المنظمة، فيما يرى البعض الآخر بأنه يجب التركيز على الخارج من خلال إجراء التحسينات من أجل تحقيق رضا الزبائن والعملاء. وفيما يلي بعض أهداف مرونة التصنيع: (سعد، 2018)

1. تحسين الجودة للمحافظة على المركز التنافسي، من خلال قيام المنظمة بفهم رغبات واحتياجات الزبائن وتصميم العمليات الانتاجية بشكل يلبي متطلباتهم وتوقعاتهم.
2. التخلص من الفاقد، من خلال التخلص من أي نشاط في عملية التصنيع تستهلك الوقت أو الموارد أو المساحة ولا يضيف أي قيمة للمنتج الذي يتم تصنيعه.
3. تقليل الوقت، من خلال خفض الوقت المستغرق في إتمام أي نشاط من وقت بدايته إلى وقت نهايته، إذ يعد أحد أهم الطرق للتخلص من الفاقد وتقليل التكاليف.

## (2 - 2 - 3): أدوات مرونة التصنيع:

بالرغم من أن كل من أدوات التصنيع المرن يصلح أن يطبق كبرنامج مستقل، إلا أن الكثير من الباحثين يرون أن هذه المبادئ يجب أن تطبق مجتمع، ومن أهم هذه الأدوات: (Muslimen et al., 2011)

أولاً: الاعتماد على دفعات صغيرة الحجم: ويكون ذلك من خلال خفض حجم الانتاج ليصل الى وحدة واحدة لخفض المخزون وتكاليف المخزن وتخفيض تكاليف المناولة للهواد والمساحة المطلوبة للتخزين وإمكانية اكتشاف الأخطاء بسرعة وقبل أن تتراكم الوحدات المعيبة، مما يسهل تحقيق التغذية العكسية.

ثانياً: خفض وقت إعداد الآلة للتشغيل: يقصد بوقت إعداد الآلة للتشغيل هو الوقت اللازم لتغيير شروط الانتاج او التصنيع من تالك التي يتم فيها انتاج منتج معين الى انتاج منتج اخر بما يشمله ذلك من وقت تغيير العدد وضبط المعدات والتأكد من انتاج الجزء بالمواصفات المطلوبة ، ونتيجة لاعتماد نظام التصنيع المرن على حجم دفعات صغيرة ، فان ذلك يتطلب اعداد متكرر ويجب ان يكون ذلك بسرعة وبتكلفة منخفضة نسبياً ، ومن ثم يوجد اهتمام قوى بتخفيض وقت الاعداد حيث تتسبب زيادته في زيادة المخزون.

ثالثاً: خفض زمن دورة الانتاج: تزيد دورات الانتاج القصيرة من دوران المخزن وتساعد الشركة على تحقيق الارباح عند هوامش ربح منخفضة نتيجة لتخفيض الاسعار كما تزيد المبيعات والحصة السوقية، كما أن تخفيض زمن دورة الانتاج تعمل على تحسين الجودة وتخفيض المخزون وخفض التكاليف وتوقع أفضل للمبيعات وزيادة رضى العملاء وتحقيق هوامش ربحية للمنظمة وزيادة الحصة السوقية لها. (Kilpatrick, 2003)

رابعاً: استخدام تقنيات التحول السريع: وهي من الأدوات التي لها دور كبير في تقليل الفاقد في عملية

التصنيع كونها توفر وسيلة سريعة وفعالة لتحويل عملية التصنيع من تشغيل المنتج الحالي

لتشغيل منتج آخر مع الأخذ بعين الاعتبار بأن هذا التحول هو الأساس لخفض حجم الوقت

الانتاجي وبالتالي تحسين التدفق. (Alves & Tenera , 2004)

خامساً: التخلص من الفاقد: إذ أن الهدف الأساسي من مرونة التصنيع خفض التكاليف ويتم ذلك من

خلال القضاء على الفاقد، والفاقد هو كل ما لا يضيف قيمة إلى المنتج ، وهو شيء يكون العميل

غير مستعد على دفع ثمن ولذلك ينبغي القضاء عليه. (Karlsson & Ahlstrom, 1996)

### (2 - 2 - 3): فوائد مرونة التصنيع:

يساعد تطبيق ما يسمى بمرونة التصنيع على تحقيق مستويات أعلى من الجودة والانتاجية واستجابة

أفضل للعملاء إضافة إلى تحسين القدرة التنافسية، كما توصل البعض إلى مرونة التصنيع يمكن أن

تؤدي إلى خفض ما نسبته خمسون بالمائة من الجهد البشري ومساحة التصنيع والاستثمار في الأدوات

والوقت اللازم لتطوير المنتجات. (سعد، 2018).

وهناك من أضاف إلى أن التصنيع المرن له فوائد كبيرة في تفوق الأداء التنظيمي بالمقارنة مع غيره

من الممارسات الأخرى، وعليه فإن المنظمات التي تتجاهل التصنيع المرن ستكون غير قادرة على أن

تقف أمام فرص المنافسة العالمية للجودة والتكاليف المنخفضة والتوصيل السريع. (shah & ward

2003)

### (2 - 2 - 4): أبعاد (مكونات) مرونة التصنيع :

لغرض إجراء هذه الدراسة، قامت الباحثة باختيار الأبعاد الثلاثة التالية لمرونة التصنيع لأهميتها

في المنظمات وهي مرونة العملية الانتاجية، مرونة التعديل ، مرونة المكان.

1. **مرونة العملية الانتاجية** : تعبر مرونة العملية عن قابلية نظام التصنيع على التكيف مع التغيرات في عملية الانتاج، إذ يمكن من خلالها تلافي الأعطال التي قد تحدث للمكائن أو التغير في جدولة أو في تتابع مسار خطوات الانتاج، ويمكن قياس مرونة العملية من خلال المسارات المختلفة التي يمكن أن تستخدم لتقديم أنواع المنتجات أو القابلية على التغيير لتتابع الخطوات في عمليات الانتاج. ( Judi & Beach ,2008)، بينما يعرفها (طويقات، عامر، 2015) بأنها قدرة الشركات لإنتاج تشكيلة متنوعة من الأجزاء الفرعية للمنتج الرئيسي. وهنا لخصت الباحثة إلى تعريف مرونة العملية الانتاجية بأنها مقدرة إحدى المعدات الموجودة في المنظمة أو المصنع بتنفيذ عمليات متعددة ومختلفة بشكل فاعل واقتصادي دون إضافة كلفة مالية كبيرة.

كما وتعتبر مرونة العمليات الانتاجية واحدة من أهم الخصائص التي تميز المنظمات في البيئات الصناعية المتقدمة والتي تتضمن قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، ويتوقف تحقيقها على مجموعة من العوامل تشمل الفترة الزمنية لدورة التسليم والتواحي الهندسية للمنتج، وقدرة الشركة على التجديد والابتكار. (ابراهيم، فرج الله، 2017)

2. **مرونة التعديل** : أشار البعض إلى أن مرونة التعديل تعني قابلية عملية الانتاج على إجراء تغييرات وتعديلات ووظيفية في المنتج من خلال مرونة التعديل في مواجهة عدم التأكد البيئي الذي يتطلب ملائمة خصائص المنتج مع التغيرات التي تحصل في الأسواق. (اللامي، جواد، 2014)، بينما يعرفها آخرون بأنها قدرة الشركات على التعديل والتحويل في منتجاتها وفقاً لرغبات الزبائن المتجددة. (طويقات، عامر، 2015).

3. مرونة المكائن : تعرف مرونة المكائن بأنها عدد العمليات المختلفة وغير المتجانسة التي يمكن الماكنة أن تنفذها دون أن تتعرض أثناء التحويل والانتقال إلى أخطاء عالية أو تغيير كبير في نتائج الأداء. (Lucas & Kirillova,2011)، بينما يعرفها كل من (Pramod & Garg) بأنها مختلف أنواع العمليات التي يمكن للماكنة أن تؤديها من دون أن تتطلب إلى أي جهود غير ممكنة في التحول من عملية إلى أخرى.( Pramod & Garg,2006).

وقد بين البعض بأن مرونة المكائن تمثل عدد العمليات التي يمكن للماكنة تنفيذها دون حدوث أية تنقلات عالية أو تغييرات كبيرة في نتائج الأداء. (Wahab, 2005)

ويمكن للباحثة هنا أن تعرف مرونة المكائن بأنها مختلف العمليات التي يمكن أداؤها على المكائن دون وجود أي عائق يمنع عملية التحول من عملية لأخرى.

## (2 - 3) الأداء المؤسسي :

تعتمد الإدارة الحديثة اعتمادا كليا على مجموعة من المبادئ والأسس الحاكمة لأدائها ومنظمة لسلوك الأفراد العاملين فيها، وتسعى إلى تحقيق النجاح من خلال تعظيم قدراتها، وتعزيز أداء مكوناتها التي تنطلق من تحديد رؤيتها، وصياغة رسالتها، وشمولية أهدافها لكافة عناصر الأداء المؤسسي.

(الدجني، 2011)



## (2 - 2 - 1): مفهوم الأداء المؤسسي:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد . (محمد، 2001)

ويعتبر الأداء المؤسسي من العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير المؤسسات والارتقاء بها، إضافة إلى ما تتضمنه تلك العملية من فحص دقيق وتحليل للسياسات والممارسات المتبعة من تخطيط وتنفيذ وقيادة وموارد بشرية ومادية وثقافة تنظيمية للمؤسسات، كما تبدو في غاية الأهمية من خلال ما توفره من معلومات وبيانات حول أداء المؤسسة، ومدى تحقيق أهدافها المرسومة، والوسائل اللازمة لتحقيقها؛ كما تتيح للإداريين فرصة عرض نقاط القوة، والضعف في الوظائف الإدارية . (المختلفة، وإعادة النظر في البرامج والسياسات المقررة) (عبد المحسن، 2002).

وقد عرف عبد المحسن الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشتمل الأداء المؤسسي على ما يأتي: (عايش، 2008)

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.

- أداء المؤسسة في إطار البيئات: الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية

ويشير أحدهم، إلى أن المقصود بالأداء المؤسسي مجموعة المخرجات المستندة الى القدرات الاستراتيجية في انجاز مهام المنظمة التي تقود الى تحسينات في القيمة المضافة للمنتج وتحقق الميزة التنافسية للحصول على الحصة السوقية وتعزز توليد المعرفة المستندة الى التعلم. (صبح، 2014)

ويرى آخر بأن الأداء المؤسسي هو : قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها". (Simon, 2000) بينما يرى الرشايدة الأداء المؤسسي بأنه " المحصلة لكل من أداء الوحدات داخل المؤسسة والأداء الفردي ، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية الثقافية على كل منهم ، والذي ينتج عنه الى تحقيق هدف للمؤسسة". (الرشايدة، 2007)

وقد لخص آخرون في دراسة أجريها بأن الأداء المؤسسي عبارة عن منظومة المتكاملة لنتائج المهام والأعمال المنوطة بالوحدات الإدارية في المنظمة، والذي يؤدي إلى تفوقها وتميزها وتقردها في العمل، وبضاعف من قدرتها على إنجاز تلك المهام والأعمال بكفاءة وفاعلية عالية، وتُسهم في تحقيق الأهداف الشاملة التي تسعى اليها المنظمة من خلال تحقيقها لأهدافها الفرعية . (حتاملة، دراوشة، 2019)

وبعد الاطلاع على ما سبق، يمكن للباحثة تعريف الأداء المؤسسي بأنه مجموعة من الإجراءات التي ينتج عنها تفاعل أداء الأفراد في المنظمة مع أداء الوحدات التنظيمية فيها مع مع تأثيرات البيئتين الداخلية والخارجية لما يحقق رضا الزبون.

## (2 - 2 - 2): أهمية الأداء المؤسسي :

تتبع أهمية الأداء المؤسسي من خلال ثبات العمل واستمراره، ويحافظ على تراكم الخبرات والتجارب والمعلومات، كما أنه لا يتأثر بتغيير القيادات، إضافة إلى أن الأداء المؤسسي يضمن عدم

تفرد القيادة باتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، ويسهم بالاستقرار الإداري من خلال إتباع مجموعة من نظم العمل التي تشتمل على السياسات والقواعد والإجراءات والأنظمة التي تعمل على تحقيق الأهداف بالوسائل المتاحة وبما يتفق مع رؤية ورسالة المؤسسة، كما يضمن الأداء المؤسسي النظم العاملين في المؤسسة بمنظومة القيم والمبادئ التي يتمحور حولها . ( أدأؤهم وسلوكهم وعلاقاتهم الوظيفية والإنسانية. (حتاملة، جوارشة، 2019)

كما تتحدد أهمية نظام إدارة الأداء في ترجمة رؤية المؤسسة إلى نتائج واضحة، وإيجاد بيئة جيدة لإدارة المؤسسة بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها وتقييم استراتيجيتها باستمرار ، إضافة إلى أنها تمكن من تعزيز المشاركة في عملية صنع القرار، واستثمار الموارد والجهود لتحسين الأداء . (الزعاوي، 2006)

ويضيف آخر بأن أهمية الأداء المؤسسي تساهم في تحقيق الأهداف التالية في المؤسسة:  
(الدجني، 2011)

1. زيادة الانتاجية من خلال تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.
2. تحقيق السرعة في التغيير التنظيمي في مستويات الإدارة الوسطى نحو جودة العمل.
3. توثيق الارتباط بمنهج إدارة الجودة الشاملة والإسهام في تحقيق متطلباتها.
4. إحداث الدمج والتكامل بين تحديد الأهداف وتقييم العاملين وتطوير أدائهم.
5. تطوير أداء العاملين باعتبارها الوظيفة الأساس التي تحقق المؤسسة من خلالها العديد من الوظائف كالتقييم والتحفيز والتدريب

(2 - 2 - 3): خصائص الأداء المؤسسي :

من وجهة نظر (العدواني، 2002) ، فإن خصائص وسمات التميز المؤسسي في المؤسسات

تتمثل فيما يلي: (الشروقي، 2018)

1. التركيز على العنصر البشري وتميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف.
2. المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تنثري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات في المؤسسة.
3. الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، إذ يضمن العمل المؤسسي عدم تقرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
4. خلق قيادات بديلة وبتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.
5. المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
6. استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
7. تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.
8. اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
9. يضمن عدم الاصطباغ بصيغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب، أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن

ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء

## (2 - 2 - 5): العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي :

هناك مجموعة من العوامل التي تعمل كقوة دافعة تحدد المسار الاستراتيجي للمؤسسة، ومن بين هذه العوامل: (جوهر، 2011)

أولاً: العامل السرطيسي: وذلك من حيث المناخ والنظام السياسي ومدى ملائمة السرطيسة لأعمال المؤسسة ووجود سرطيسة حاكمة لأعمال المؤسسة.

ثانياً: العامل الاقتصادي: ومثال ذلك الموارد الإقتصادية، البطالة، الاقتصادات المحلية والإقليمية والعالمية، إضافة إلى أثر كل ذلك على المؤسسة ومدى الانعكاسات على ممارسة الإنتاج والعمل والنشاط والخدمات.

ثالثاً: العامل الاجتماعي: كحاجات المؤسسة والمجتمع والسلوك العام ونمط حياة الأفراد والعلاقات الإنسانية والمجتمعية.

رابعاً: العامل التكنولوجي: ومن الأمثلة على العامل التكنولوجي التقدم والتقني والفني، ومدى توفرهما لدعم وتمني الأداء وعمل المؤسسة.

خامساً: العامل البيئي: ومن الأمثلة على ذلك المناخ ومجال عمل المؤسسة والموقع الجغرافي والتلوث البيئي وسلوكيات المجتمع المحلي اتجاه البيئة.

سادساً: العامل القانوني: ومن أمثلته وجود دستور ينظم شؤون الدولة والتشريعات والقوانين والحقوق المدني للمواطنين.

## (2 - 2 - 5): أبعاد (عناصر) الأداء المؤسسي :

يتكون الأداء المؤسسي من ثلاثة أبعاد رئيسة، الأداء التنظيمي ، الأداء البشري ، الأداء الاقتصادي.

### 1. الأداء التنظيمي :

يحظى الأداء التنظيمي كمفهوم وكممارسة باهتمام ام متزايد من قبل الباحثين ومن قبل المنظمات ولا سيما في ظل البيئة المعاصرة المعقدة والمتميزة بالتغيير المستمر وحالة اللاتأكد، حيث يعرف الأداء التنظيمي بأنه مقارنة النتائج المتوقعة للمنظمة مع نتائجها الفعلية، والتحقق من الانحرافات التي تبينت عن التخطيط وتقييم الأداء الفردي ودراسة التقدم نحو تحقيق الغايات المستهدفة. (الحمداني، 2011).

يُقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية . (حبيبة، 2016)

كما أن مؤشرات الأداء التنظيمي مختلفة، فمنها ما تعتمد على المؤشرات السلوكية والاجتماعية وتطوير رأس المال الفكري والتكيف، والرضا، ودور ان العمل. ومنها ما تعتمد على المؤشرات الاقتصادية لكفاءة، وزيادة الأرباح، ونمو المبيعات، والحصة السوقية والإنتاجية . (دوسة، حسين، 2008).

كما أن الأداء التنظيمي بحسب وجهة نظر (الفاعوري، 2012) عبارة عن قدرة المؤسسة على استخدام الموارد بكفاءة والحصول على مخرجات متجانسة ضمن الأهداف المخطط لها سابقا وأن تكون مناسبة لمستخدميه، وهو عبارة عن النتائج التي تسعى المنظمات والمؤسسات إلى تحقيقها على المدى القريب وال المدى البعيد. (أبو عليم، 2014)

ويرى آخر بأنه انعكاس لاستخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية واستثمارها بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق الاهداف من خلال الأداء الفعّال للمؤسسة. كما ان قياس الأداء التنظيمي يمكن أن يقدم المزيد من المساعدة للمديرين في المؤسسة لتقييم الأنشطة والحفاظ على الوضع التنافسي للمنظمة أو تفوقها على المنافسين.(خروب، 2016)

وهي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تعطي للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لإداء المنظمة وتعتبر أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز أو أربعة أبعاد أساسية وهي: الأداء المالي، ورضا الزبائن، وكفاءة الأداء التشغيلي، والفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها للتعلم والنمو . (المحاميد، طويقات، حدادين، 2015)

## 2. الاداء البشري:

يعرف (محمد، 2012) الأداء البشري بأنه عبارة عن وظيفة استراتيجية، ومن إحدى مظاهر فعالية التسيير في المؤسسة، غرضها رفع كفاءة الأفراد العاملين في المؤسسة وتحسين أدائهم. فيما يعرفه آخر بأنه عبارة عن تنفيذ العنصر البشري في المؤسسة لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة التي يعمل بها، أو التي ترتبط وظيفته بها، وهو نتيجة لتحقيق الموارد البشرية

مجتمعة بالمنظمة لأهدافها بتطبيق المسؤوليات المناطة بها من خلال استخدامها لعناصر الانتاج الأخرى بشكل فعال في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، مما يصل إلى النتائج التي يحققها الأفراد مجتمعين بالمنظمة. (خروب، 2016)

كما يعرف بأنه اطار لصنع القرارات الاستراتيجية التي تخص العاملين في المنظمة، وعلى كافة المستويات التنظيمية وذلك لتهيئة ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها، او هـ و تعبير عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ اهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة. (شرون، 2013)

فالأداء البشري هو نتائج لتداخل مجموعة من العناصر، هي: (إلياس، 2006)

1 الجهد: فالأداء يتطلب بذل الأفراد طاقات جسمانية وعقلية في إطار قيامهم بمهامهم الموكولة إليهم في المؤسسة.

2 القدرة: إذ أن بذل الجهد يتطلب توافر المهارات والقدرات لدى الأفراد ليتمكنوا من القيام بأدوارهم في المؤسسة كما يجب.

3 الفهم: يجب على الأفراد في المؤسسة أن يكونوا على وعي ودراية بالأعمال التي يقومون بتأديتها.

ومما تقدم يمكن للباحثة تعريف الأداء البشري بأنه عبارة عن أداء الأفراد العاملين في المؤسسة من جميع النواحي التي تشمل الصفات البدنية والنفسية والسلوكية والفكرية، التي تبذل من قبلهم لضمان تحقيق الفاعلية في المؤسسة.

### 3. الاداء الاقتصادي:



يقترن الأداء الاقتصادي بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، إذ تتجسد في الفوائض التي تحققها جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها . كما يقاس الاداء الاقتصادي للمؤسسة عن طريق استغلال مواردها البشرية و المادية، كونه يمثل الفائض الاقتصادي الناتج فقط عن عملية الإستغلال، وهو يحد د بذلك المردودية الحقيقية للاستغلال . (عبدالرحمن، 2014)

فالأداء الاقتصادي هو القدرة الواعية للإدارة العليا على حسن استغلال وسائل الإنتاج المختلفة، لتحقيق أهداف معينة محددة سلفاً وتشخيص الانحرافات والاختناقات وإيجاد الحلول الناجعة لها. ويتطلب ذلك توثيق البيانات والمعلومات عن الأداء وظروف العمل وسلوك العمال بصورة صحيحة ودقيقة لتلافي الانحرافات مستقبلاً، والتوسع في النواحي الايجابية قدر المستطاع وتحقيق الأهداف المنشودة والتي أنشأت الوحدة الاقتصادية من أجله. (المعماري، المولى، 2010)

ولا بد من الإشارة إلى أن تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي في المؤسسة يتم من خلال فحص شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل في المؤسسة واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية هذه الموارد واستخدامها بالشكل الأمثل بحيث يؤدي إلى تحقيق أهداف وخطط أهداف المؤسسة. (ثابت، 2001)

## (3-2) الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات باللغة العربية:

#### 1. " تأثير عملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي " (الجبوري، الحاكم، 2019)

هدفت الدراسة التي أجراها كل من الجبوري والحاكم إلى التعرف على أثر عملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد العراقية، وتم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث كان حجم العينة المستهدفة ( 261 ) اعتمدت في عملية التحليل، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لعملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي، إضافة إلى وجود تأثير لأبعاد عملية اتخاذ القرارات، في حين لم يلاحظ وجود أي تأثير لأبعاد الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد.

#### 2. " المرونة التشغيلية وأثرها في أداء العمليات للشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز " (الجوازنة، الخزاعلة، 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التشغيلية بأبعادها (مرونة الآلات، والحجم الإنتاجي، ومرونة مناولة المواد، والمزيج الإنتاجي، ومرونة خطوط سير الإنتاج في أداء العمليات بإبعادها (الجودة، والتكلفة، والسرعة في التسليم ) في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص ضمن فئة الشركات الصناعية الكبيرة والمتوسطة لآخر أربع دورات من الجائزة وشملت الدراسة (8) شركات . واستهدفت الدراسة فئة العاملين في قسم الإنتاج من

شاغلي المواقع الوظيفية (رئيس قسم، نائب رئيس قسم، مشرف، مشرف فني)، ولتحقيق اهداف الدراسة تم تطوير استبانة طبقت على مجتمع الدراسة باستخدام اسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع (100) استبانة، بلغ عدد غير المسترد منها (10) استبانات وتم استبعاد (19) استبانة وذلك لعدم صلاحيتها للتحليل اذ تم التعامل مع (71) استبانة فقط. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أبرزها أن مستوى المرونة التشغيلية وأداء العمليات في الشركات المبحوثة كان مرتفعاً، بالإضافة إلى أن هناك اثر ذو دلالة احصائية للمرونة التشغيلية بأبعادها: مرونة الآلات ومرونة مناولة المواد ومرونة خطوط سير الانتاج على أداء العمليات للشركات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز باستثناء بعدي مرونة المنتج والمزيج الانتاجي.

### 3. "أثر مرونة التصنيع في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة مختارة من شركات وزارة الصناعة والمعادن" (داود، جواد، 2016)

هدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر مرونة التصنيع بأبعادها (مرونة المكائن، مرونة المزيج، مرونة المنتج الجديد، ومرونة العامل) على الميزة التنافسية، وتكون مجتمع الدراسة من (56) فرداً كانوا جميع مديري الشركات الأربع التي وزعت عليها الاستبانات، إضافة إلى مدراء المعامل وبعض الفنيين، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها أن مستوى مرونة التصنيع عالية في هذه الشركات الأربع حيث بلغ المعدل العام (3.43)، حيث حصلت مرونة الاعامل على أعلى مستوى لتبلغ قيمته (3.73)، بالإضافة إلى توصل الباحث في دراسته إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين مرونة التصنيع والميزة التنافسية، إضافة إلى تأكيد الباحث في دراسته على قدرة الشركات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة الاهتمام بتطوير مرونة التصنيع بأبعادها المعتمدة في دراسته، وقد خلص الباحث إلى عدة توصيات، منها التأكيد على الاهتمام بمرونة التصنيع التي من الممكن أن تدعم الميزة التنافسية، كما خلص إلى ضرورة متابعة

إدارات الركات لأبعاد الميزة التنافسية لتعزيزها من خلال تبني الأبعاد الأكثر تأثيراً من مرونة التصنيع كون بيئة الأعمال تتسم بحالات عدم التأكد العالٍ والتغيير المستمر.

4. " أثر الكفايات الانتاجية والمرونة التصنيعية على الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية " (طويقات، عامر، 2015):

هدفت الدراسة التي أجراها كل من طويقات وعامر إلى بيان أثر الكفايات الانتاجية والمرونة التصنيعية في الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية، حيث تكون مجتمع الدراسة في دراستهما من الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، والمنتمية إلى الاتحاد الأردني لمنتجات الأدوية، وبلغت عدد الشركات التي وزعت فيها الاستبانات (15) شركة. أما وحدة المعاينة والتحليل فقد شملت المدراء ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج العاملين في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية والبالغ عددهم ( 152 ) فرداً. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي السببي، لجمع البيانات وتحليلها واختبار فرضية الدراسة من خلال استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات التي تكونت من (45) فقرة. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية أبرزها معامل الارتباط التشابكي. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين الكفايات الإنتاجية والمتمثلة ب (كفاية الكلفة؛ وكفاية الجودة؛ وكفاية التسليم؛ وكفاية المحافظة على البيئة) والمرونة التصنيعية والمتمثلة ب (مرونة التعديل؛ ومرونة التوجيه؛ ومرونة المكائن؛ ومرونة العملية) في الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى الدلالة (0.5) وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستجابة السريعة لاحتياجات المتعاملين من حيث الكم والنوع، وذلك لتقليل المخاطر البيئية والتنافسية من قبل الشركات العاملة في نفس المجال.

5. " تحديد مستوى مرونة التصنيع - دراسة مقارنة في الشركة العامة للصناعات القطنية " (اللامي، جواد، 2014)

هدفت الدراسة التي أجراها كل من اللامي وجواد على التعرف على مستوى مرونة التصنيع في الشركات العامة للصناعات القطنية في بغداد بجمهورية العراق، حيث تمثلت ابعاد مرونة التصنيع في الدراسة (مرونة المكائن، مرونة الحجم، مرونة المزيج، مرونة التحديث، مرونة العملية، مرونة مناولة المواد، ومرونة المنتج الجديد)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى مرونة المكائن ومرونة الحجم حصلت على أعلى نسبة حيث بلغت ( 67%) وهي نسبة معتدلة تدل على امتلاك الشركة لهذه الأنواع من المرونة، في حيث بلغت مرونة العملية أدنى مستوى وكانت (43%)، وقد خلصت الدراسة ببعض الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها أن تحسن مستوى مرونة التصنيع في الشركات لزيادة قدرتها التنافسية، كما توصل الباحثان في دراستهما إلى عدد من التوصيات، منها ضرورة تبني ادارة الشركات مفهوم مرونة التصنيع والتعرف على أهم الأبعاد التي يمكن أن تؤثر على أدائها، إضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار مقدار المرونة التي تتمتع بها المكائن والمعدات عند الشراء لما لها من دور مهم في تحقيق الشركة مرونة التصنيع.

6. التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية" (نصيرات، الخطيب، 2005)

هدفت الدراسة التي قام بها كل من نصيرات والخطيب، إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة، من حيث درجة وضوح المفهوم ودرجة الممارسة والأطراف المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، والعوامل البيئية التي تؤخذ

بالاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، كما تناولت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية مقاسًا بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة. وأظهرت نتائج تحليل البيانات لخمسين مديرًا يشكلون مجتمع الدراسة، أن 52 % من مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي، وأن 56 % منهم يرون أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط. في حين لم يتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، درجة وضوح المفهوم، عناصر التخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية) وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاسًا بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة. وخلصت الدراسة الى تقديم توصيات تهدف إلى زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي كأحد المكونات الرئيسية لنجاح منظمات الصناعة الدوائية.

7. " الجودة الشاملة و الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية علي المصارف التجارية في الأردن " (البليسي، الطراونة، 2002)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة و درجتها والأداء المؤسسي (مقاسًا من خلال نسب معدل الربحية، الإنتاجية، كفاءة التشغيل في تلك المصارف) و أثر الثقافة التنظيمية علي تلك العلاقات، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة (مجتمعة أو منفردة) والأداء المؤسسي للمصارف، وقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من قبل المصارف التجارية في الأردن وقد أوصت الدراسة: بضرورة خلق المناخ الملائم لتطبيق الجودة الشاملة من خلال تجديد البناء التنظيمي للمنظمة، و تطوير نظام الحوافز، و ضرورة قيام تلك

المصارف بتوفير "دليل للجودة يشتمل على جميع تفاصيل مشاريع تحسين الجودة المزمع تنفيذها في المنظمة.

## 8. الطاقة الإنتاجية والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية الأردنية، (منير، 2001)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استغلال شركات الأدوية الأردنية لطاقتها الإنتاجية ومعرفة العلاقة بين استغلال الطاقة الإنتاجية والأداء المؤسسي لهذه الشركات، حيث تم قياس المتغير التابع (الأداء المؤسسي) من خلال العائد على الاستثمار، وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استغلال الطاقة الإنتاجية والأداء المؤسسي لهذه الشركات تختلف باختلاف رأس المال وحجم الصادرات وعدد المنتجات، في حين لا يؤثر تاريخ التأسيس وعدد العاملين وعدد الأسواق على هذه العلاقة.

### ثانياً: الدراسات باللغة الانجليزية:

## 1. Dynamic common correlated effects of trade openness, FDI, and institutional performance on environmental quality: evidence from OIC countries (SajidAli, ZulkornainYusop, ShiveeRanjane Kaliappan & Lee Chin (2020)

تهدف الدراسة إلى معالجة التأثيرات الديناميكية المشتركة المترابطة لـ لانفتاح التجاري، والاستثمار الأجنبي المباشر، والأداء المؤسسي على جودة البيئة في بلدان منظمة المؤتمر الإسلامي. في الغالب، والملوثات مثل CO2 و SO2 وتعتبر الانبعاثات بمثابة المؤشرات البيئية. ومع ذلك، بالنسبة لهذه الدراسة، اخترنا البصمة الإيكولوجية كمؤشر لجودة البيئة. وقد استخدم النهج الاقتصادي القياسي الجديد الآثار الديناميكية المشتركة المترابطة (DCCE) من قبل تشوديك وبيسار (2015) لقياس

الاعتماد على المقطع المقطعي بين الوحدات المقطعية. وتؤكد النتائج أن التقنيات السابقة لبيانات اللوحات الطويلة، مثل MG و PMG، تعطي نتائج غامضة في وجود الاعتماد على المقطع المقطعي. ووفقاً لتقديرات المركز، فإن الانفتاح التجاري والاستثمار الأجنبي المباشر والتحضر لها علاقة إيجابية وهامة بالبصمة الإيكولوجية في حين توجد علاقة كبيرة وسلبية بين الأداء المؤسسي والبصمة الإيكولوجية. ويجب على بلدان منظمة المؤتمر الإسلامي أن تشجع التكنولوجيا الخضراء والإنتاج النظيف وتحسين المؤسسات من أجل التنمية المستدامة وتحسين نوعية البيئة.

## **2. Global university rankings and strategic planning: a case study of Australian institutional performance (Leah Dowsett 2020)**

أصبحت جداول الدوري المؤسسي، مثل التصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية، جزءاً من المشهد العالمي للتعليم العالي. يناقش هذا المقال النتائج المستخلصة من دراسة طولية تدرس أربع جامعات أسترالية على مدى فترة خمسة عشر عاماً والتي تتبع كيفية التعبير عن التصنيفات الدولية في استراتيجية الجامعة. ومن خلال تحليل التقارير السنوية والخطط الاستراتيجية، يسلط هذا الاستقصاء الضوء على تأثير التصنيفات على المؤسسات، مع التركيز بشكل خاص على استراتيجية البحوث الخاصة بها. وتبرهن الجامعات المختارة على أنها تعمل بشكل استراتيجي في كيفية سعيها للتأثير على الإصدارات السنوية للتصنيفات والاستجابة لها. وتظهر النتائج أن التغييرات المحددة في الاتجاه الاستراتيجي لا تؤدي فقط إلى تحسين وضع الجامعة في السوق، بل يمكن أن تسهم أيضاً في ارتفاع كبير في رتبته.

## **3. Institutional performance and new product development value chain for entrepreneurial competitive advantage( P. Eko Prasetyo, Fuad Zainul Dzaki.2020)**



تشرح هذه الدراسة دور الأداء المؤسسي واستراتيجيات سلسلة القيمة الجديدة لتطوير المنتجات لتعزيز الميزة التنافسية للمشاريع. واستند التحليل إلى بيانات استقصائية عن 125 أسرة معيشية من أصحاب المشاريع، تم أخذها باستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية المتعددة المراحل في جاوة الوسطى ويوجياكارتا. ويُستخدم نموذج تحليل المسار لشرح الدور والاستراتيجية المستخدمة كميًا. وقد استُكملت بتحليل سلسلة القيمة (VCA) القائم على نهج إدارة سلسلة التوريد في تحليل قطاع فرعي أكثر تقليدية وخطية ومعقدة وصفية. وتبين النتائج أن عوامل تنمية الأعمال التجارية تسهم إسهاما كبيرا في زيادة الميزة التنافسية للمشاريع. وعلاوة على ذلك، فإن استراتيجية سلسلة القيمة في إطار برنامج تنمية القدرات، إلى جانب الإفادة من المديرين، توفر فرص عمل وأسواقا جديدة للمجتمع المحلي بشكل كلي. وتُغير استراتيجيتها المتسلسلة دور وأجواء حياة الناس أكثر إنسانية.

#### **4. Scientific collaboration networks in Pakistan and their impact on institutional research performance: A case study based on Scopus publications (Fahad Sabah, SaeedUI Hassan, Amina Muazzam, Sehrish Iqbal, Saira Hanif Soroya, Raheem Sarwar 2019)**

لقد كشفت هذه الدراسة بعض الخصائص البارزة للتعاون في مجال البحوث الأكاديمية. ويصبح من الواضح أن كثافة التعاون ليست موحدة، ولكن بصفة عامة، فإن متوسط جودة الإنتاج العلمي هو المتغير الذي غالبا ما يرتبط ارتباطا إيجابيا بكثافة التعاون بين الجامعات. وأظهرت نتائج الدراسة أن تعاون معاهد البلدان النامية على الصعيد الدولي كان له أثر كبير على الأداء المؤسسي وأنها تحقق فوائد أكبر من التعاون المحلي. وإجمالا، فإن التعاون العلمي له أثر إيجابي على الأداء المؤسسي، قياساً إلى الأثر التراكمي الذي تم تطبيقه من المصدر لكل ورقة من منشوراتهم. ويمكن أن تساعد النتائج أيضا الباحثين على إيجاد شركاء مناسبين في مجال التعاون.

### **5. The Relationship Between of Manufacturing Flexibility, Innovation Capability, and Operational Performance in Indonesian Manufacturing SMEs" (Purwanto, 2016)**

طبقت هذه الدراسة في الشركات الصغيرة والمتوسطة حول مرونة التصنيع وأثرها في اداء العمليات التي أظهرت أن للمرونة علاقة إيجابية بأداء العمليات، وكما بينت الدراسة أنه كلما كانت نظم التصنيع مرنة كلما كان أداء العمليات أفضل، وأشارت هذه الدراسة إلى أهمية الدور الذي تلعبه مرونة التصنيع بأبعاده (مرونة المكائن، مرونة المنتج، مرونة حجم الإنتاج، مرونة العمال) في تحسين الأداء التشغيلي، إلا أن كل بعد منها يؤثر بشكل مختلف عن الآخر.

### **6. The Effects of Manufacturing Flexibility on Export Performance in China" Ogunmokun & Li, 2012)**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المرونة التصنيعية على الأداء التصديري في الصين. وتكونت عينة الدراسة من ( 111 ) شركة تصدير صينية. ولتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحثون إلى استخدام المقابلات مع مديري هذه الشركات، وتوزيع استبانة أعدت خصيصا لقياس المتغيرات في دراستهم. وفي نهاية الدراسة توصل الباحثون إلى أن المرونة التصنيعية ترتبط بالأداء التصديري للشركات الصينية محل البحث.

### **7. "Manufacturing Flexibility and Operational Performance of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan" (Al-Jawazneh, 2012)**

هدفت الدراسة التي أعدها ( Al-Jawazneh ) إلى بيان مدى تنفيذ المرونة التصنيعية في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، وبيان أثر كل من مرونة المكائن والحجم والمواد والمختلطة ومرونة

التوجيه على الأداء التشغيلي لشركات الصناعات الدوائية الأردنية. حيث تكونت عينة الدراسة من ست الشركات فيما بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (295) فرداً ، ولجأ الباحث في تحديد عينة الدراسة إلى اعتماد أسلوب العينة الملائمة. وفي نهاية الدراسة توصل الباحث عدد من النتائج أهمها وجود تأثير دال معنويًا لمرونة المكائن والحجم والمواد والمختلطة ومرونة التوجيه على الأداء التشغيلي لشركات الصناعات الدوائية الأردنية ، بالإضافة إلى أن مستويات الأداء التشغيلي في هذه الشركات كان جيد جدًا، إضافة إلى أن تنفيذ المرونة التصنيعية في الشركات الأردنية للصناعات الدوائية كان متوسطًا.

## **8. Achieving Superior Corporate Performance and the Characteristics of Managerial Dimensions" (Pakwihok, 2010)**

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء التنظيمي للشركات الصناعية في جمهورية الكاميرون ، وتمثلت أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التزام الإدارة العليا والتحسين المستمر للعمليات ومشاركة العاملين وتدريبهم ، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت عينة الدراسة عشوائية طبقية تتكون من (30) شركة أخذ منها عينة دراسة (100) موظف، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن الالتزام بضبط وتطبيق معايير الأداء يلعب دور مهم في تحقيق الشركات لأهدافها ووصولها لمرحلة ، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعاملين وإشراكهم بقرارات وإجراءات الشركة بما يعزز مفهوم الأداء المشترك.

## **9. An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High-Performance Work Systems. (Siu, 2008)**

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز لأنظمة العمل لمجموعة من الشركات في هونغ كونغ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (248) فرد من الشركات العاملة في هونغ كونغ والتي لديها أنظمة لممارسات الموارد البشرية تدعم الأداء ، وقد تم استخدام الاستبانة في الحصول على البيانات ، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية والأداء المرتفع للمنظمات، كما أوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتدريب العنصر البشري في الشركات لتحقيق أداء مرتفع.

### **10.Managing the Manufacturing Flexibility in a Piston Ring Manufacturing Plant – A case Study" (Gupta,2003)**

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص العلاقة بين العناصر المختلفة لمرونة التصنيع، والتي اختارها الباحث في دراسته وتمثلت في (مرونة الحجم، مرونة المزيج، مرونة المكائن، مرونة التخطيط، ومرونة الاتصالات) وتحسين الانتاجية التي تمثلت في العناصر (انتاجية المواد، انتاجية الطاقة، انتاجية العمل، وانتاجية المعدات)، إذ قدمت هذه الدراسة مدخل لإدارة مرونة التصنيع في شركات تصنيع المكابس، وقد شملت عينة الدراسة ( 50) شركة تعمل في الهند، وتوصلت الدراسة إلى مفهوم مرونة التصنيع متعددة الأبعاد، بأنها ضرورية للاستجابة إلى التغيير واللاتأكد في البيئة، وخلصت إلى وجود علاقة إيجابية بين عدة أنواع من المرونة مع أنواع محددة من الانتاجية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

- (1 . 3) : المقدمة
- (2 . 3) : منهج الدراسة
- (3 . 3) : مجتمع الدراسة
- (4 . 3) : عينة الدراسة
- (5 . 3) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
- (6 . 3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
- (7 . 3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة
- (8 . 3) : صدق أداة الدراسة وثباتها
- (9 . 3) : التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

### (3 . 1): المقدمة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد وتحليل اثر مرونة التصنيع على الاداء المؤسسي في شركات صناعة الادوية الاردنية ، لذا فإن الفصل الحالي يتضمن منهج الدراسة المتبع ، ومجتمع الدراسة وعينتها، 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:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فعلى صعيد المنهج الوصفي تم إجراء المسح المكتبي، والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية؛ لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تشكل رافداً حيوياً في الدراسة، أما على صعيد البحث التحليلي؛ لتحليل البيانات كافة من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها بالاعتماد على فقرات أداة الدراسة (الاستبانة)، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، حيث أُشير إلى ان المنهج الوصفي "يفيد في الحصول على حقائق دقيقة في ظل ظروف الظاهرة المراد دراستها، والكشف عن الواقع، فيصف ما هو كائن ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد في الواقع، كما يهتم أيضاً بالممارسات السائدة، وتعرف المعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات وطرانقها في النمو والتطور، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً من خلال وصف خصائص وسمات الظاهرة، كما يعبر تعبيراً كمياً من خلال بيان مقدار الظاهرة كمياً.

### (3 . 3): مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركات صناعة الادوية الاردنية الواقعة في مدينة عمان والمسجلة لدى وزارة الصناعة والتجارة في دائرة مراقب عام الشركات ، ولم يتم تحديد عدد العاملين في شركات صناعة الادوية بدقة.

### (4 . 3): عينة الدراسة:

نظراً لعدم قدرت الباحثة على تحديد العدد الكلي لافراد مجتمع الدراسة وذلك بسبب رفض شركات صناعة الادوية الخاصة تزويد الباحثة بكشف يبين أسماء واعداد جميع العاملين فيها من باحثين وفنيين واداريين ليصار الى اختيار عينة عشوائية وفقاً لمعادلة تحديد العينة العشوائية البسيطة، فقد لجأت الباحثة الى تحديد حجم العينة بناء على تحليل عينة استطلاعية عشوائية تكونت من (30) مبحوثاً، فقد تم تحديد متوسط الانحراف المعياري لمستواهم التعليمي (0.3735) ومستوى ثقة 95% وخطأ مسموح به 0.05 حيث بلغ عدد افراد العينة ( 160 ) فرد وذلك بناء على المعادلة الإحصائية التالية:

$$N = \frac{z^2 s^2}{e^2}$$

حيث تشير e: الخطأ المسموح به، S: الانحراف المعياري للعينة، N: حجم العينة المطلوب

$$\begin{aligned} & \text{حجم العينة المطلوب} \\ & = N \\ & = \frac{(1.645)^2 \times (0.3735)^2}{(0.05)^2} \end{aligned}$$

= 160 مبحوثاً.

وقد تم توزيع ( 160 ) استبانة على كافة العاملين في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان، استرجع منها (135) استبانة، بنسبة بلغت (84.4 %). كانت جميعها صالحة لعمليات التحليل الاحصائي.

### (3 . 5): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

توضح الجداول (3 - 1)، (3 - 2)، (3 - 3)، (3 - 4)، (3 - 5)، (3 - 6) المتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والعمر، والخبرة الوظيفية، والمسمى الوظيفي).

#### 1 - متغير النوع الاجتماعي : بينت النتائج المتعلقة بمتغير النوع الاجتماعي والمعروضة في

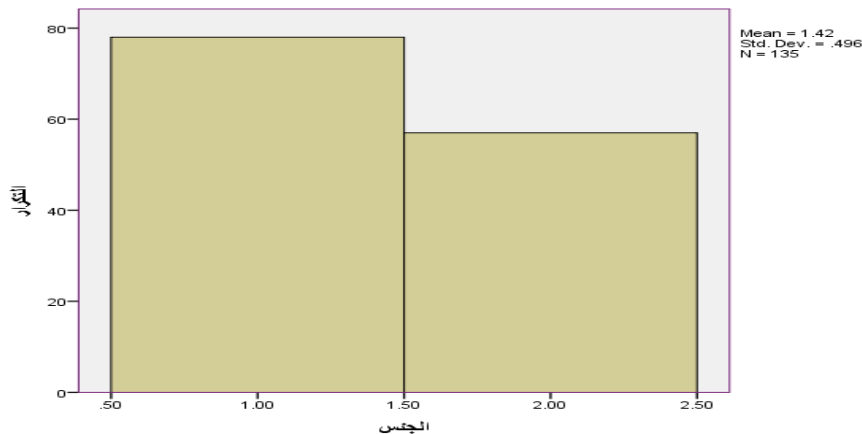
الجدول (3- 1) أن 57.8% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من إناث ، وما نسبته 42.2% هم من ذكور.

#### الجدول (3 . 1): توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير النوع الاجتماعي

| المتغير         | الفئة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|-----------------|-------|---------|--------------------|
| النوع الاجتماعي | إناث  | 78      | 57.8               |
|                 | ذكور  | 57      | 42.2               |
| المجموع         |       | 135     | 100                |

والشكل رقم (3-1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي الذي تشكلت منه.

#### شكل (3-1) التوزيع حسب النوع الاجتماعي





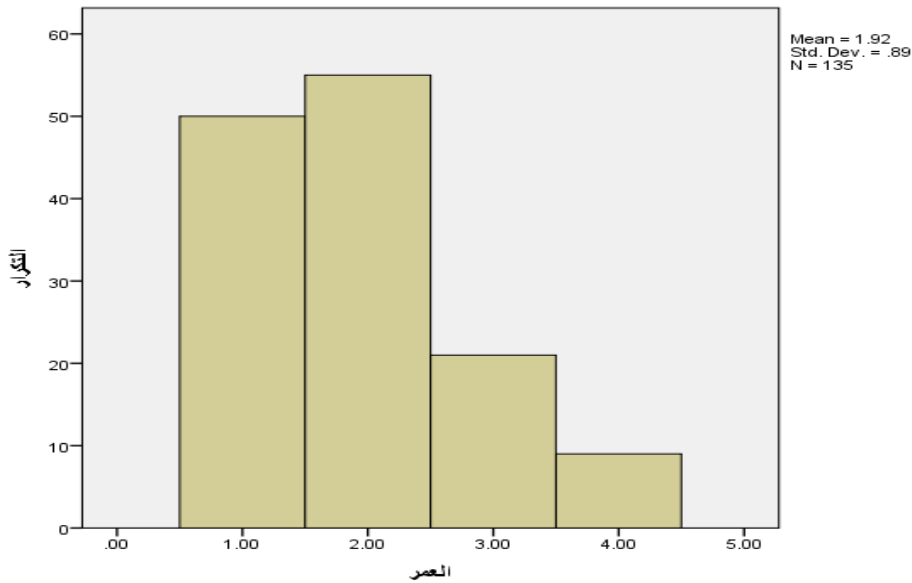
2- متغير العمر : إذ يوضح الجدول (3 - 2) أن 37% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين (18 - أقل من 30 سنة)، وأن 40.7 % من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 45 سنة، كما أظهرت النتائج أن 15.6% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 45 إلى أقل من 60 سنة، وأخيراً، تبين أن ما نسبة (6.7 %) من أفراد وحدة المعاينة والتحليل ممن أعمارهم 60 سنة فأكثر.

الجدول (3-2): توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر

| المتغير | الفئة              | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------|--------------------|---------|--------------------|
| العمر   | 18 - أقل من 30 سنة | 50      | 37.0               |
|         | 30 - أقل من 45 سنة | 55      | 40.7               |
|         | 45 - أقل من 60 سنة | 21      | 15.6               |
|         | 60 فأكثر سنة       | 9       | 6.7                |
| المجموع |                    | 135     | 100                |

والشكل رقم (3-2) يبين توزيع عينة الدراسة بحسب الفئات العمرية.

شكل (3-2) توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



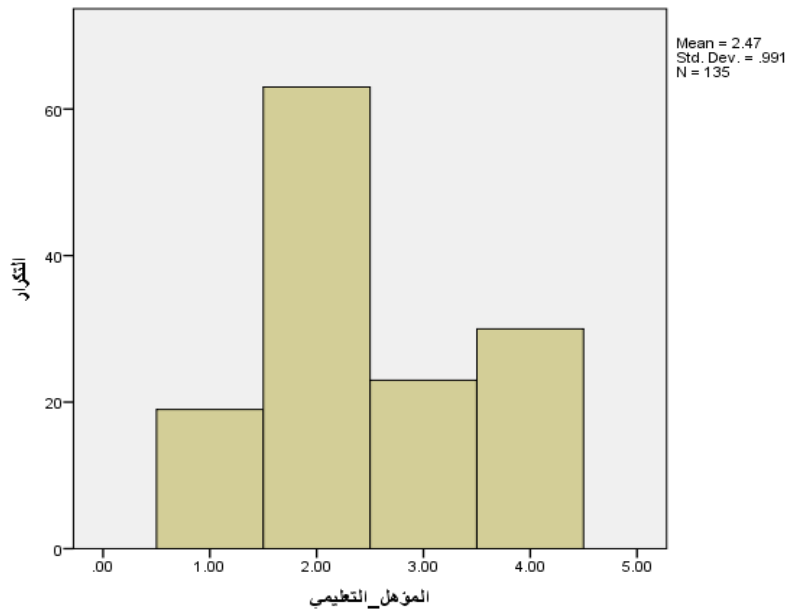
3 - متغير المؤهل العلمي: وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (3-3) فقد تبين أن 14.1% من حملة شهادة الدبلوم، وأن 46.7% من افراد وحدة المعاينة والتحليل هم من حملة درجة البكالوريوس، كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة ماجستير بلغت نسبتهم 17.0%، واخيرا بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة الدكتوراه بلغت نسبتهم 22.2%.

الجدول (3 - 3) : توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل التعليمي

| المتغير       | الفئة     | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------------|-----------|---------|--------------------|
| المؤهل العلمي | دبلوم     | 19      | 14.1               |
|               | بكالوريوس | 63      | 46.7               |
|               | ماجستير   | 23      | 17.0               |
|               | دكتوراه   | 30      | 22.2               |
| المجموع       |           | 135     | 100                |

والشكل رقم (3-3) يبين توزيع عينة الدراسة بحسب الفئات العمرية.

شكل (3-3) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي



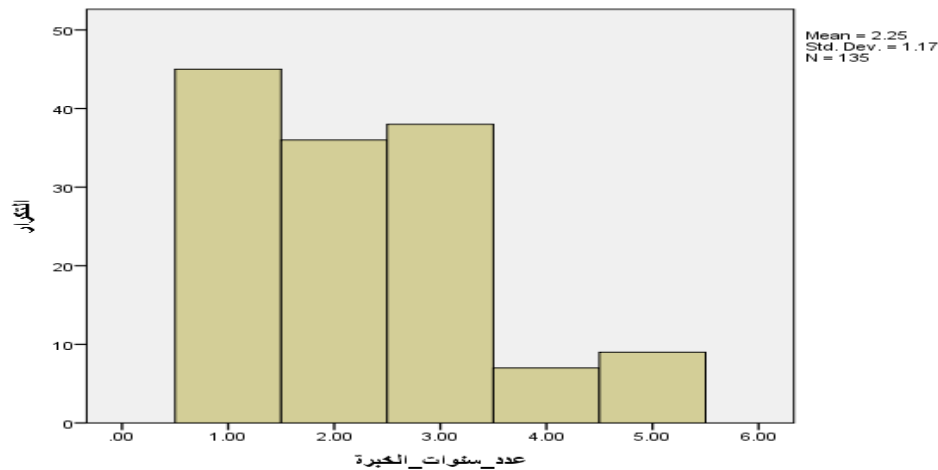
4 -متغير عدد سنوات الخبرة: وما يرتبط بمتغير عدد سنوات الخبرة الوظيفية، وكما هو موضح بالجدول (3-4) فقد تبين أن ما نسبته 33.3% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 5 سنوات فأقل. كما بينت النتائج أن ما نسبته 26.7% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 5 - أقل من 10 سنوات؛ وأن 28.10% هم ممن لديهم خبرة عملية تتراوح بين 10 - 15 سنة، كما تبين أن ما نسبته 5.2% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 16 - 20 سنة. وأخيراً، تبين أن نسبة المبحوثين الذين من وحدة المعاينة والتحليل ممن لديهم خبرة أكثر من 20 سنة بلغت 6.7%.

الجدول (3 - 4) توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب عدد سنوات الخبرة

| المتغير          | الفئة                  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|------------------|------------------------|---------|--------------------|
| عدد سنوات الخبرة | 5 سنوات فأقل           | 45      | 33.3               |
|                  | من 5 - أقل من 10 سنوات | 36      | 26.7               |
|                  | من 10 - أقل من 15 سنة  | 38      | 28.1               |
|                  | من 15 - أقل من 20 سنة  | 7       | 5.2                |
|                  | 20 سنة فأكثر           | 9       | 6.7                |
| المجموع          |                        | 135     | 100                |

والشكل رقم (3-4) يبين توزيع عينة الدراسة بحسب عدد سنوات الخبرة.

شكل (3-4) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



5- متغير المسمى الوظيفي: وأخيراً، بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي لأفراد وحدة المعاينة

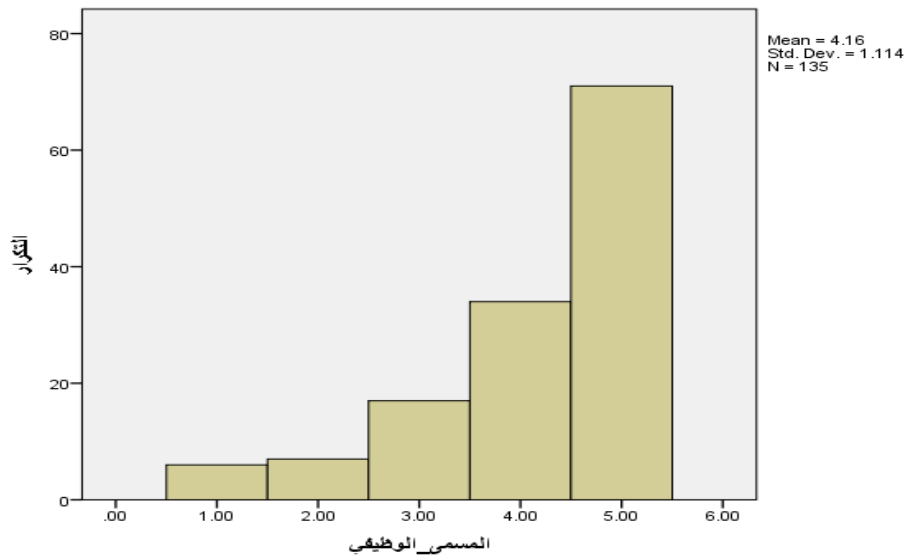
والتحليل، يظهر الجدول (3 - 5) أن 4.4% هم من مدير، وان 5.2% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من مستوى مساعد مدير، وان 12.60% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من مستوى رؤساء الأقسام، وان 25.2% هم من الوظائف الادارية، وان 52.6% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل من الوظائف باحثين وفنيين.

الجدول (3 - 5): توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب المسمى المركز الوظيفي

| المتغير        | الفئة         | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|----------------|---------------|---------|--------------------|
| المسمى الوظيفي | مدير          | 6       | 4.4                |
|                | مساعد مدير    | 7       | 5.2                |
|                | رئيس قسم      | 17      | 12.6               |
|                | موظف اداري    | 34      | 25.2               |
|                | باحثين وفنيين | 71      | 52.6               |
| المجموع        |               | 135     | 100                |

والشكل رقم (3-5) يبين توزيع عينة الدراسة بحسب المسمى الوظيفي.

شكل (3-5) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



### (3 . 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

لتحقيق أهداف الدراسة لجأت الباحثة إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

#### 1. المصادر الثانوية: توجهت الباحثة 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 الباحثة من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، تعرف الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

#### 2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية

من خلال الاستبانة التي قام الباحثة بتطويرها كأداة رئيسة للدراسة، وشملت عدداً من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، التي قام المبحوثين بالإجابة عنها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.22، وتضمنت الإستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

#### الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل من خلال (5)

متغيرات وهي (النوع الاجتماعي، والمؤهل التعليمي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة الوظيفية، والمسمى الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: تضمن مقياس ابعاد مرونة التصنيع (مرونة العملية الانتاجية ، مرونة التعديل ، مرونة

المكائن) وقيست من خلال (17) فقرة، مقسمة على النحو الآتي:

| مرونة المكائن | مرونة التعديل | مرونة العملية<br>الانتاجية | مرونة التصنيع |
|---------------|---------------|----------------------------|---------------|
| 6             | 5             | 6                          | عدد الفقرات   |
| 17 - 12       | 11 - 7        | 6 - 1                      | ترتيب الفقرات |

الجزء الثالث: تضمن مقياس الأداء المؤسسي ثلاثة أبعاد فرعية هي (الأداء التنظيمي ، والأداء البشري

، والأداء الاقتصادي) وخصص لها (18) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

| الأداء الاقتصادي | الأداء البشري | الأداء التنظيمي | الأداء المؤسسي |
|------------------|---------------|-----------------|----------------|
| 6                | 6             | 6               | عدد الفقرات    |
| 35 - 30          | 29 - 24       | 23 - 18         | ترتيب الفقرات  |

وتراوح مدى الاستجابة من (1 . 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالآتي:

| لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة | بدائل الإجابة |
|---------------|----------|-------|-------|------------|---------------|
| (1)           | (2)      | (3)   | (4)   | (5)        | الدرجة        |

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من ( 35 ) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي

.Five Likert Scale

### (3 . 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأت الباحثة إلى الرزمة الإحصائية للعلوم

الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences الإصدار الثاني والعشرون SPSS

V.22. وقام الباحثة من خلال البرامج الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً.
- المتوسطات الحسابية Mean لتحديد مستوى إستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها.
- الانحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تشتت إستجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

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

وبناء على ذلك يكون القرار للأهمية على النحو التالي:

الأهمية المنخفضة من 1 - 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.34 - أقل من 3.67

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha واختبار K-S لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الإتساق الداخلي لها. ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor(VIF) واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الإنحدار البسيط والمتعدد Simple and Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة ابعاد المتغير المستقل في متغير تابع واحد، وقياس متغير واحد في متغير واحد اخر.

### (3 . 8): صدق أداة الدراسة وثباتها:

#### (أ) الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) أساتذة متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية كما موضح بالملحق رقم (1).

#### (ب) ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يُمكن تفسير معامل (Alpha) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات. إذ أن الحصول ما قيمته عند (60%) وما فوق تكون مقبولة (Sekaran, 2003). وقد قامت الباحثة بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة. والجدول (3 - 6) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.



الجدول (3 - 6): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

| ت   | البعد                   | عدد الفقرات | قيمة (α) ألفا |
|-----|-------------------------|-------------|---------------|
| 1   | مرونة التصنيع           | 17          | 0.894         |
| 1.1 | مرونة العملية الانتاجية | 6           | 0.908         |
| 2.1 | مرونة التعديل           | 5           | 0.864         |
| 3.1 | مرونة المكائن           | 6           | 0.853         |
| 2   | الأداء المؤسسي          | 18          | 0.944         |
| 1.2 | الاداء التنظيمي         | 6           | 0.904         |
| 2.2 | الاداء البشري           | 6           | 0.896         |
| 3.2 | الاداء الاقتصادي        | 6           | 0.917         |

إذ يوضح الجدول (3 - 6) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية والتي تراوحت بين ( 0.894 )

لمرونة التصنيع كحد أدنى، و ( 0.944 ) للأداء المؤسسي كحد أعلى. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا

Cronbach Alpha أعلاه على تمتع إدارة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ويقدرتها على

تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

### (3 - 9): التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي:

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم إجراء إختبار Kolmogorov -

Smirnov، وهو موضح بالجدول (3 - 7). وقد تم صياغة الفرضية التالية للتحقق من التوزيع

الطبيعي للبيانات، كما يلي:

HO: يكون توزيع البيانات طبيعياً إذا كانت  $(\alpha > 0.05)$ .

HA: لا يكون توزيع البيانات طبيعياً إذا كانت  $(\alpha < 0.05)$ .

وبالنظر إلى الجدول أدناه وعند مستوى دلالة ( $\alpha > 0.05$ ) فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات جميعها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

الجدول (3 - 7): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة إختبار Kolmogorov – Smirnov(K-S)

| النتيجة              | Sig. * | Kolmogorov – Smirnov | المتغير                 | ت     |
|----------------------|--------|----------------------|-------------------------|-------|
| يتبع التوزيع الطبيعي | 0.090  | 0.078                | مرونة التصنيع           | 1     |
| يتبع التوزيع الطبيعي | 0.094  | 0.136                | مرونة العملية الانتاجية | 1.1   |
| يتبع التوزيع الطبيعي | 0.221  | 0.099                | مرونة التعديل           | 2.1   |
| يتبع التوزيع الطبيعي | 0.191  | 0.096                | مرونة المكائن           | 3 - 1 |
| يتبع التوزيع الطبيعي | 0.173  | 0.093                | الأداء المؤسسي          | 2     |
| يتبع التوزيع الطبيعي | 0.101  | 0.122                | الاداء التنظيمي         | 1-2   |
| يتبع التوزيع الطبيعي | 0.057  | 0.089                | الاداء البشري           | 2-2   |
| يتبع التوزيع الطبيعي | 0.087  | 0.086                | الاداء الاقتصادي        | 3.2   |

\* يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ )

## الفصل الرابع

### تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

(1 . 4) : المقدمة.

(2 . 4) : تحليل بيانات الدراسة.

(3 . 4) : تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة.

(4 . 4) : اختبار فرضيات الدراسة.

## الفصل الرابع

### النتائج واختبار الفرضيات

#### (1.4): 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 المتوسطة بكل منها.

#### (2.4): تحليل بيانات الدراسة:

أولاً: أبعاد مرونة التصنيع في شركات صناعة الأدوية الأردنية في مدينة عمان:

لوصف وتحليل أبعاد مرونة التصنيع في شركات صناعة الأدوية الأردنية في مدينة عمان ( مرونة العملية الانتاجية ، مرونة التعديل ، مرونة المكائن )، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول ذات الأرقام (1-4)، (2-4)، (3-4)، (4-4).

جدول (1 - 4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مرونة التصنيع في شركات صناعة

الأدوية الأردنية في مدينة عمان

| ت                                    | مرونة التصنيع           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|--------------------------------------|-------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------------------|---------------|
| 1                                    | مرونة العملية الانتاجية | 3.6864          | .830              | 51.552 | 1                  | مرتفعة        |
| 2                                    | مرونة التعديل           | 3.4889          | .753              | 53.780 | 3                  | متوسطة        |
| 3                                    | مرونة المكائن           | 3.6407          | .645              | 65.570 | 2                  | متوسطة        |
| المتوسط الحسابي العام لمرونة التصنيع |                         | 3.605           | مرتفعة            |        |                    |               |

إذ يوضح الجدول (4 - 1) إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بمرونة التصنيع عند المبحوثين في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.4889 - 3.6864) بمتوسط كلي مقداره (3.605) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لمرونة العملية الانتاجية عند المبحوثين في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان. إذ جاء في المرتبة الأولى بعد مرونة العملية الانتاجية بمتوسط حسابي بلغ (3.6864) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.605)، وانحراف معياري بلغ (0.830)، فيما بعد مرونة المكائن على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.6407) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.605)، وانحراف معياري بلغ (0.645)، وأخيراً جاء بعد مرونة التعديل بمتوسط حسابي (3.4889) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.605) وانحراف معياري (0.753).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد المبحوثين حول مرونة التصنيع عند المبحوثين في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى مرونة التصنيع عند المبحوثين في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان. 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 وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لمرونة التصنيع عند المبحوثين في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى مرونة التصنيع عند المبحوثين في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مرونة العملية الانتاجية في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان

| ت  | مرونة العملية الانتاجية   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|--|---|-----------------|-------------------|--------|--------------------|---------------|
| 1  | يوجد في شركات صناعة الادوية الاردنية مرونة من الناحية العلمية والفنية.  | 4.222           | 0.8866            | 55.332 | 1                  | مرتفعة        |
| 2  | تقوم شركات صناعة الادوية الاردنية بتطوير قدرات ومهارات العاملين لتتواءم مع مرونة العمليات الانتاجية في تصنيع وتركيبات الادوية الجديدة من خلال اشراكهم في برامج التدريب المختلفة داخل الشركة وخارجها . | 3.629           | 1.0416            | 40.474 | 3                  | متوسطة        |
| 3  | تعمل شركات صناعة الادوية الاردنية على تقديم منتجات جديدة سنويا .  | 3.459           | 1.1953            | 33.619 | 6                  | متوسطة        |
| 4  | تمتلك شركات صناعة الادوية الاردنية خطوط انتاج تلبي اختبار و تصنيع منتجات جديدة  | 3.711           | 1.0065            | 42.843 | 2                  | مرتفعة        |
| 5  | تولي شركات صناعة الادوية الاردنية الاهتمام الكافي الحفاظ على جودة منتجاتها القديمة والحالية بتزامن مع تقديم منتجات جديدة .  | 3.466           | 1.1381            | 35.388 | 5                  | متوسطة        |
| 6  | تحرص شركات صناعة الادوية الأردنية على تقديم مزيج من المنتجات مع العمل على تحسين كفاءة الإنتاج   | 3.629           | 1.0904            | 38.657 | 4                  | متوسطة        |
| المتوسط الحسابي العام لمرونة العملية الانتاجية |   | 3.686           |                   |        |                    | مرتفعة        |

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

إن يوضح الجدول (4 - 2) إجابات وحدة المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بمرونة العملية الانتاجية عند المبحوثين في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.459 - 4.222) بمتوسط كلي مقداره (3.686) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لمرونة العملية الانتاجية عند المبحوثين في شركات

صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة (1) التي تنص " تمتلك شركات صناعة الادوية الاردنية مرونة من الناحية العلمية والفنية بمتوسط حسابي بلغ (4.222) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 3.686)، وانحراف معياري بلغ ( 0.8866)، فيما حصلت الفقرة (6) التي تنص " تعمل شركات صناعة الادوية الاردنية على مشاركة العاملين في صنع قراراتها" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي ( 3.459) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.686) وانحراف معياري (1.1953).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد المبحوثين حول مرونة العملية الانتاجية عند المبحوثين في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى مرونة العملية الانتاجية عند المبحوثين في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان. 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 وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لمرونة العملية الانتاجية عند المبحوثين في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى مرونة العملية الانتاجية عند المبحوثين في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مرونة التعديل في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان

| ت                                    | مرونة التعديل  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|--------------------------------------|--|-----------------|-------------------|--------|--------------------|---------------|
| 7                                    | تمتلك شركات صناعة الادوية الاردنية القدرة على تقديم الانواع المختلفة من المنتجات مع الامكانيات على تعديلها وتطويرها  | 3.7111          | 0.8966            | 48.089 | 1                  | مرتفعة        |
| 8                                    | توفر شركات صناعة الادوية الاردنية كافة الوسائل والموار التي تتيح للعاملين ( الفنيين والباحثين ) الموارد والاجهزة التي يحتاجونها لتطوير وتعديل المنتجات الحالية | 3.4889          | 1.0356            | 39.141 | 3                  | متوسطة        |
| 9                                    | تتسم شركات صناعة الادوية الاردنية بالعلاقات والارتباطات مع المصادر المختلفة والمتعددة لتجهيز المواد الاولية بكفاءة وفاعلية                                     | 3.7037          | 0.9310            | 46.222 | 2                  | مرتفعة        |
| 10                                   | مقدرة شركات صناعة الادوية الاردنية الاستخام الامثل لمتطلبات المعالجة المتشابهه عند التحول بين منتج ومنتج اخر   | 3.3111          | 1.1228            | 34.264 | 4                  | متوسطة        |
| 11                                   | تحافظ شركات صناعة الادوية الاردنية بتصنيع منتجات جديدة معدلة على جودة المخرجات والتكاليف   | 3.2296          | 1.0785            | 34.792 | 5                  | متوسطة        |
| المتوسط الحسابي العام لمرونة التعديل |  | 3.4888          | متوسطة            |        |                    |               |

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

ويشير الجدول (4 - 3) إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة بمرونة التعديل في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.2296- 3.7111) بمتوسط كلي مقداره ( 3.4888 ) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لمرونة التعديل في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تتسم شركات صناعة الادوية الاردنية بالعلاقات والارتباطات مع المصادر المختلفة والمتعددة لتجهيز المواد الاولية بكفاءة وفاعلية " بمتوسط حسابي بلغ ( 3.7111 ) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 3.4888 )، وانحراف معياري بلغ ( 0.8966 )، فيما حصلت الفقرة " تحافظ شركات صناعة الادوية الاردنية بتصنيع منتجات جديدة معدلة على جودة المخرجات والتكاليف "



على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي ( 3.2296 ) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.4888) وانحراف معياري (1.0785).

وبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مرونة التعديل في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى مرونة التعديل في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان. 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 وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لمرونة التعديل في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى مرونة التعديل في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مرونة المكائن في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان

| ت                                    | مرونة المكائن   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|--------------------------------------|---|-----------------|-------------------|--------|--------------------|---------------|
| 12                                   | تمتلك شركات صناعة الادوية الاردنية مكائن ذات قدرة على تنفيذ عدد كبير من العمليات المتنوعة   | 3.8889          | 0.8866            | 50.964 | 1                  | مرتفعة        |
| 13                                   | تستطيع المكائن في شركات صناعة الادوية الاردنية العمل لساعات طويلة وباستمرارية   | 3.6889          | 0.8678            | 49.385 | 2                  | مرتفعة        |
| 14                                   | المقدرة على الانتقال من عملية لآخرى بون الحاجة لوقت كبير للتهيئة والاعداد   | 3.5556          | 1.06271           | 38.874 | 5                  | متوسطة        |
| 15                                   | عدم وجود تكلفة عالية عند الانتقال من عملية لآخرى  | 3.5111          | 0.8798            | 46.367 | 6                  | متوسطة        |
| 16                                   | تمتلك المكائن المتوفرة في شركات صناعة الادوية الاردنية القدرة الكافية على التعامل مع عدد من المدخلات ذات الاختصاص والخصائص المختلفة | 3.6370          | 0.9191            | 45.974 | 3                  | متوسطة        |
| 17                                   | للمكائن في شركات صناعة الادوية القدرة على التعامل مع عدد من المدخلات ذات الخصائص المختلفة دون أي اشكالية.                           | 3.5630          | 0.8861            | 46.719 | 4                  | متوسطة        |
| المتوسط الحسابي العام لمرونة المكائن |   | 3.6407          | متوسطة            |        |                    |               |

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

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

المكائن في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.8889 - 3.5556) بمتوسط كلي مقداره (3.6407) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لمرونة المكائن في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان . إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تمتلك شركات صناعة الادوية الاردنية مكائن ذات قدرة على تنفيذ عدد كبير من العمليات المتنوعة " بمتوسط حسابي بلغ ( 3.8889) وهو أعلى من المتوسط الحسابي

العام البالغ (3.6407)، وانحراف معياري بلغ (0.8866)، فيما حصلت الفقرة " عدم وجود تكلفة عالية عند الانتقال من عملية لآخرى " على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي ( 3.5111 ) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.6407) وانحراف معياري (0.8798).

وبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مرونة المكائن في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى مرونة المكائن في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان. 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 وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لمرونة المكائن في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى مرونة المكائن في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

## ثانياً: الأداء المؤسسي في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان:

لوصف وتحليل ابعاد الأداء المؤسسي في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان

(الاداء التنظيمي ، الاداء البشري ، الاداء الاقتصادي)، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة كما هو موضح بالجدول

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

جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء المؤسسي في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان

| ت                                    | الأداء المؤسسي   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|--------------------------------------|------------------|-----------------|-------------------|--------|--------------------|---------------|
| 1                                    | الاداء التنظيمي  | 3.5778          | 0.79796           | 52.096 | 1                  | مرتفعة        |
| 2                                    | الاداء البشري    | 3.4926          | 0.84540           | 48.001 | 2                  | متوسطة        |
| 3                                    | الاداء الاقتصادي | 3.3666          | 0.92903           | 42.105 | 3                  | متوسطة        |
| المتوسط الحسابي العام للأداء المؤسسي |                  | 3.479           | متوسطة            |        |                    |               |

كما يبين الجدول (4-5) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن المتغير المتعلق بالأداء المؤسسي

في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير

بين (3.3666-3.5778) بمتوسط كلي مقداره (3.479) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى

المستوى المرتفع للأداء المؤسسي في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان. إذ جاء في

المرتبة الأولى بعد الاداء التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (3.5778) وهو أعلى من المتوسط الحسابي

العام البالغ (3.479)، وانحراف معياري بلغ (0.79796)، فيما حصل بعد الاداء البشري على

المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ( 3.4926 ) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ ( 3.479 ) وانحراف معياري ( 0.84540 ). واخيرا جاء بعد الاداء الاقتصادي بمتوسط حسابي ( 3.3666 ) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ ( 3.479 ) وانحراف معياري ( 0.92903 ).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول الأداء المؤسسي في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان بابعادها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى الأداء المؤسسي في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان. 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 وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة للأداء المؤسسي في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من ( 0.05 ) لجميع الابعاد. وبشكل عام يتبين أن مستوى الأداء المؤسسي في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

جدول (4 - 6) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى الاداء التنظيمي شركات صناعة الادوية الأردنية الخاصة في مدينة عمان

| ت                                     | الاداء التنظيمي   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|---------------------------------------|---|-----------------|-------------------|--------|--------------------|---------------|
| 18                                    | تخطط إدارة شركات صناعة الأدوية من أجل التحسين المستمر في جميع مجالاتها التي تقوم بها.   | 3.9556          | 0.9049            | 50.788 | 1                  | مرتفعة        |
| 19                                    | تقوم إدارة شركات صناعة الأدوية بتوفير المستلزمات البشرية والمادية والمالية بالوقت المناسب لتنفيذ أنشطتها المتعلقة بخدمة العملاء.                          | 3.7111          | 0.9763            | 44.164 | 2                  | مرتفعة        |
| 20                                    | تسعى إدارة شركات صناعة الأدوية لتحقيق رضا العملاء.  | 3.5778          | 1.1094            | 37.470 | 3                  | متوسطة        |
| 21                                    | تقوم إدارة شركات صناعة الأدوية بشكل دوري بمراجعة سياساتها المتعلقة بتحقيق حاجات العملاء وتحقيق رضاهم، وتسويق خدماتها من خلال الوسائل التكنولوجية المتاحة. | 3.3481          | 1.0811            | 35.981 | 6                  | متوسطة        |
| 22                                    | تعمل إدارة شركات صناعة الأدوية على تصميم عملياتها التنظيمية بشكل يتناسب مع رضا العملاء واقتراحاتهم.   | 3.4815          | 1.0498            | 38.529 | 4                  | متوسطة        |
| 23                                    | تقوم إدارة شركات صناعة الأدوية الأردنية بإجراء دراسات وبحوث للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن بشكل دوري.  | 3.3926          | 1.0516            | 37.483 | 5                  | متوسطة        |
| المتوسط الحسابي العام للاداء التنظيمي |   | 3.5778          | متوسطة            |        |                    |               |

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

كما يبين الجدول (4 - 6) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بالاداء

التنظيمي في شركات صناعة الادوية الاردنية ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير

بين(3.9556-3.3481) بمتوسط كلي مقداره (3.5778) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى

المستوى المتوسط للاداء التنظيمي في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان. إذ

جاءت في المرتبة الأولى فقرة تخطط إدارة شركات صناعة الأدوية من أجل مرونة التصنيع في جميع مجالاتها التي تقوم بها. بمتوسط حسابي بلغ (3.9556) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.5778)، وانحراف معياري بلغ (0.9049)، فيما حصلت الفقرة تقوم إدارة شركات صناعة الأدوية بشكل دوري بمراجعة سياساتها المتعلقة بتحقيق حاجات العملاء وتحقيق رضاهم، وتسويق خدماتها من خلال الوسائل التكنولوجية المتاحة. على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.3481) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.5778) وانحراف معياري (1.0811).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول الاداء التنظيمي في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى الاداء التنظيمي في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان. 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 وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة للاداء في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الاداء التنظيمي في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاداء البشري في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان

| ت                             | الاداء البشري  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|-------------------------------|--|-----------------|-------------------|--------|--------------------|---------------|
| 24                            | تعمل إدارة شركات صناعة الأدوية على تحديد فجوة الأداء للعاملين فيها بين المتحقق والمطلوب.                       | 3.7630          | 0.9789            | 44.662 | 1                  | مرتفعة        |
| 25                            | تستعين إدارة شركات صناعة الأدوية بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء الكادر الإداري فيها.                         | 3.5481          | 1.0418            | 39.572 | 3                  | متوسطة        |
| 26                            | تقوم إدارة شركات صناعة الأدوية بمنح المكافآت والحوافز للعاملين المتميزين فيها والمتمتعين بالقدرات الإبداعية.   | 3.6667          | 1.0366            | 41.097 | 2                  | متوسطة        |
| 27                            | تتبنى إدارة شركات صناعة الأدوية معايير واضحة وموضوعية لتقييم أداء العاملين فيها بكافة مستوياتها الإدارية.      | 3.4889          | 1.0711            | 37.846 | 4                  | متوسطة        |
| 28                            | تخضع إدارة شركات صناعة الأدوية كافة العاملين فيها لعملية تقويم أدائهم باختلاف وظائفهم باستمرار.                | 3.2741          | 1.1871            | 32.043 | 5                  | متوسطة        |
| 29                            | لدى إدارة شركات صناعة الأدوية مرونة في مواجهة التغيرات غير المتوقعة على جودة العمل المنجز في البيئة التنافسية. | 3.2148          | 1.3179            | 28.341 | 6                  | متوسطة        |
| المتوسط الحسابي للاداء البشري |  | 3.4926          | متوسطة            |        |                    |               |

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

وأخيراً، يبين الجدول (4 - 7) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة الاداء البشري في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.7630 - 3.2148) بمتوسط كلي مقداره (3.4926) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للاداء البشري في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان . إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة تعمل إدارة شركات صناعة الأدوية على تحديد فجوة الأداء للعاملين فيها بين المتحقق والمطلوب. بمتوسط حسابي بلغ (3.7630) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام



البالغ (3.4926)، وانحراف معياري بلغ ( 44.662)، فيما حصلت الفقرة لدى إدارة شركات صناعة الأدوية مرونة في مواجهة التغيرات غير المتوقعة على جودة العمل المنجز في البيئة التنافسية. على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي ( 3.2148) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.4926) وانحراف معياري (28.341).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول الاداء البشري في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى الاداء البشري في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان. 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 وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لالاداء البشري في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الاداء البشري في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

جدول (4 - 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاداء الاقتصادي في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان

| ت                                      | الأداء الاقتصادي  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|--|---|-----------------|-------------------|--------|--------------------|---------------|
| 30                                     | تقوم إدارة شركات صناعة الأدوية بقياس مستوى انتاجية العاملين فيها.   | 3.0963          | 1.3094            | 27.475 | 6                  | متوسطة        |
| 31                                     | تحرص إدارة شركات صناعة الأدوية على شراء المواد الأولية وفقاً للأسعار الأقل سعراً.                                       | 3.6593          | 1.0801            | 39.364 | 1                  | متوسطة        |
| 32                                     | إدارة شركات صناعة الأدوية القدرة على خلق القيم الجديدة المتولدة عن العملية الانتاجية ومدى مساهمتها في رفع ارباح الشركة. | 3.4889          | 1.0641            | 38.095 | 2                  | متوسطة        |
| 33                                     | تقوم إدارة شركات صناعة الأدوية بتطوير ثقافة البيع والتوزيع والتي تعتمد على ضرورة وجود مخزون دون وجود أي اعباء اقتصادية. | 3.3778          | 1.0849            | 36.173 | 3                  | متوسطة        |
| 34                                     | تهتم إدارة شركات صناعة الأدوية بقياس أداء الوحدات والأنشطة الاقتصادية فيها بالاستناد إلى النتائج التي حققها بشكل دوري.  | 3.2370          | 1.2168            | 30.909 | 5                  | متوسطة        |
| 35                                     | تولي شركات صناعة الأدوية تقييم الاداء الاقتصادي اهتماما كبيرا في للكشف عن الاختلالات فيها ومعالجتها بصورة سريعة.        | 3.3407          | 1.2287            | 31.589 | 4                  | متوسطة        |
| المتوسط الحسابي العام للاداء الاقتصادي |   | 3.3667          | متوسط             |        |                    |               |

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

إذ يوضح الجدول (4 - 8) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بالاداء الاقتصادي في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ( 3.0963 - 3.6593) بمتوسط كلي مقداره ( 3.3667) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للاداء الاقتصادي في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة تحرص إدارة شركات صناعة الأدوية على شراء المواد الأولية وفقاً للأسعار الأقل سعراً. بمتوسط حسابي بلغ ( 3.6593) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.3667)، وانحراف معياري بلغ (1.050). فيما حصلت الفقرة تقوم إدارة

شركات صناعة الأدوية بقياس مستوى انتاجية العاملين فيها. على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.0963) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.3667) وانحراف معياري (1.3094).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول الاداء الاقتصادي في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى الاداء الاقتصادي في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان. 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 وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لالاداء الاقتصادي في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الاداء الاقتصادي في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

#### (4 . 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار فرضيات الدراسة قام ت الباحثة بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10).

وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05). والجدول رقم (4 . 7) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4 - 9): نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به

| ت | المتغيرات المستقلة الفرعية | VIF   | Tolerance |
|---|----------------------------|-------|-----------|
| 1 | مرونة العملية الانتاجية    | 1.576 | 0.634     |
| 2 | مرونة التعديل              | 1.736 | 0.576     |
| 3 | مرونة المكائن              | 1.819 | 0.550     |

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 - 9) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (مرونة التصنيع)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ ( مرونة العملية الانتاجية ، مرونة التعديل ، مرونة المكائن) والبالغة (1.576؛ 1.736؛ 1.819) على التوالي والتي تقل عن القيمة (10). كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.634 - 0.550) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في شركات صناعة الادوية الاردنية في مدينة عمان في الأردن.

## (4 . 4): اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية  $H_0$ :

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة التصنيع بأبعاده مجتمعة ( مرونة العملية الانتاجية، مرونة التعديل ، مرونة المكائن ) على الاداء المؤسسي في شركات بأبعاده مجتمعة ( الاداء التنظيمي ، الاداء الابدائي ، والاداء الاقتصادي) وذلك عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر أبعاد المتغير المستقل مجتمعة لمرونة التصنيع (مرونة العملية الانتاجية، مرونة التعديل ، مرونة المكائن ) على الاداء المؤسسي بأبعاده أيضا مجتمعة (الاداء التنظيمي ، الاداء الابدائي ، والاداء الاقتصادي) في شركات صناعة الادوية الاردنية، وكما هو موضح بالجدول (10 . 4).

## جدول (10 . 4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير مرونة التصنيع على الاداء المؤسسي في شركات صناعة الادوية الأردنية

| المتغير التابع | (R)   | (R <sup>2</sup> ) | F     | مستوى الدلالة | المتغير المستقل | معامل الانحدار B | T     | مستوى الدلالة |
|----------------|-------|-------------------|-------|---------------|-----------------|------------------|-------|---------------|
| الاداء المؤسسي | 0.725 | 0.525             | 84.65 | 0.000         | مرونة التصنيع   | 0.725            | 8.571 | 0.000         |

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

يوضح الجدول (4 - 10) نتائج اختبار الفرضية التي تبحث في أثر أبعاد المتغير المستقل

مجتمعة لمرونة التصنيع (مرونة العملية الانتاجية، مرونة التعديل ، مرونة المكائن ) على الاداء

المؤسسي بأبعاده أيضا مجتمعة ( الاداء التنظيمي الاداء الابشري ، والاداء الاقتصادي ) في شركات صناعة الادوية الأردنية. إذ اشارت نتائج التحليل الإحصائي الى وجود تأثير دال احصائيا لمرونة التصنيع مجتمعة على الاداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.725) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو يشير الى وجود علاقة خطية موجبة وقوية لاستراتيجيات المتغير المستقل مجتمعة مع ابعاد المتغير التابع مجتمعة. أما معامل التحديد فقد بلغ ( $R^2$ ) (0.525)، أي أن ما قيمته (0.525) من التغيرات على الاداء المؤسسي في شركات صناعة الادوية الأردنية ناتج عن التغير في أبعاد مرونة التصنيع بأبعاده مجتمعة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (84.65) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد رفض الفرضية العدمية (الصفريّة) الرئيسة ، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية بمرونة التصنيع مجتمعة على الاداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة في شركات صناعة الادوية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الفرضية الفرعية الاولى:

H0.1: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة التصنيع بأبعاده ا مجتمعة ( مرونة العملية الانتاجية، مرونة التعديل ، مرونة المكائن ) على الاداء التنظيمي في شركات صناعة الادوية الأردنية وذلك عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## جدول (11.4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لمرونة التصنيع على الاداء التنظيمي في شركات صناعة الادوية الأردنية

| مستوى الدلالة | T المحسوبة | B          | المتغيرات المستقلة      | مستوى الدلالة | F المحسوبة | (R <sup>2</sup> ) معامل لتحديد | (R) الارتباط | المتغير التابع  |
|---------------|------------|------------|-------------------------|---------------|------------|--------------------------------|--------------|-----------------|
| 0.000         | 12.65      | 0.556      | مرونة العملية الانتاجية | 0.000         | 28.682     | 0.438                          | 0.662        | الاداء التنظيمي |
| 0.000         | 23.45      | 0.465      | مرونة التعديل           |               |            |                                |              |                 |
| 0.091         | 1.514      | -<br>0.002 | مرونة المكان            |               |            |                                |              |                 |

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

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر مرونة التصنيع بأبعاده ا مجتمعة ( مرونة العملية الانتاجية، مرونة التعديل ، مرونة المكان ) على الاداء التنظيمي في شركات صناعة الادوية الاردنية، وكما هو موضح بالجدول ( 4 - 11). الذي يوضح الجدول نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى التي تبحت في أثر أبعاد مرونة التصنيع مجتمعة على الاداء التنظيمي في شركات صناعة الادوية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر دال احصائيا لمرونة التصنيع مجتمعة على الاداء التنظيمي في شركات صناعة الادوية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.626) وهو يشير الى علاقة موجبة وقوية بين ابعاد المتغير المستقل مجتمعة والاداء التنظيمي. أما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغ (0.391)، أي أن ما قيمته (0.391) من التغيرات في الاداء التنظيمي في شركات صناعة الادوية الأردنية ناتج عن التغير في مرونة التصنيع بأبعادها مجتمعة،

وكذلك يوضح الجدول السابق (4-11) أن قيمة درجة التأثير  $\beta$  بلغت (0.556) لمرونة العملية الانتاجية، و(0.465) ومرونة التعديل و(-0.002) مرونة المكائن وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام لمرونة التصنيع سيؤدي الى زيادة في الاداء التنظيمي في شركات صناعة الادوية الأردنية بقيمة (0.556) للمرونة العملية الانتاجية، ومرونة التعديل، (0.002) لمرونة المكائن ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (28.682) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الثانية جزئياً، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) جزئياً، وتقبل الفرضية البديلة جزئياً التي تنص على: **وجود تأثير دال احصائياً لمرونة التصنيع مجتمعة على الاداء التنظيمي في شركات صناعة الادوية الاردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).**

اما فيما يتعلق بالمتغيرات الفرعية للمتغير المستقل فقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود اثر دال احصائياً لكل من مرونة العملية الانتاجية ومرونة التعديل ومرونة المكائن في تحقيق الاداء التنظيمي اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لكل منها على التوالي (12.65) و (23.45) وكلاهما اكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة ومما يؤكد ذلك قيمة (P- Value) التي بلغت لكل منهما على التوالي (0.000) و(0.000) وهي اقل من قيمة المعنوية المعتمدة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبناء على ذلك يتم رفض الفرضيات العدمية لكل منهما وقبول الفرضيات البديلة التي تشير الى وجود أثر لكل من مرونة العملية الانتاجية ومرونة التعديل ومرونة المكائن على الاداء التنظيمي في شركات صناعة الادوية الاردنية. في حين قبلت الفرضية الصفرية التي تشير الى عدم وجود اثر دال احصائياً لمرونة المكائن على الاداء التنظيمي ، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.514) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، كما جاءت قيمة (p-value) اكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (0.05) ما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تشير



الى عدم وجود تأثير دال احصائيا لمرونة المكائن على الاداء التنظيمي في شركات صناعة الادوية الأردنية.

### الفرضية الفرعية الثانية:

$H_{012}$ : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة التصنيع بأبعاده ا مجتمعة ( مرونة العملية الانتاجية، مرونة التعديل ، مرونة المكائن ) على الاداء البشري في شركات صناعة الادوية الأردنية وذلك عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### جدول (12 . 4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لمرونة التصنيع على الاداء البشري في شركات صناعة الادوية الأردنية

| المتغير التابع   | (R)   | (R <sup>2</sup> )<br>معامل التحديد | F<br>المحسوبة | مستوى<br>الدلالة | المتغيرات<br>المستقلة      | B     | T<br>المحسوبة | مستوى<br>الدلالة |
|------------------|-------|------------------------------------|---------------|------------------|----------------------------|-------|---------------|------------------|
| الاداء<br>البشري | 0.599 | 0.358                              | 84.36         | 0.000            | مرونة العملية<br>الانتاجية | 0.156 | 24.81         | 0.000            |
|                  |       |                                    |               |                  | مرونة التعديل              | 0.359 | 22.15         | 0.000            |
|                  |       |                                    |               |                  | مرونة المكائن              | 0.004 | 1.112         | 0.0785           |

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

ولاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر مرونة التصنيع بأبعاده ا مجتمعة (مرونة العملية الانتاجية، مرونة التعديل ، مرونة المكائن) على الاداء البشري في شركات صناعة الادوية الاردنية، وكما هو موضح بالجدول ( 4-12). الذي يوضح نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى والتي صممت لكي تبحث في أثر أبعاد مرونة التصنيع مجتمعة على الاداء البشري في شركات الادوية الاردنية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر دال احصائيا لمرونة التصنيع مجتمعة على الاداء البشري في

شركات صناعة الادوية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.599) وهو يشير الى علاقة موجبة وقوية بين ابعاد المتغير المستقل مجتمعة والاداء البشري. أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.358)، أي أن ما قيمته (0.358) من التغيرات في الاداء البشري في شركات صناعة الادوية الأردنية ناتج عن التغير في لمرونة التصنيع بأبعادها مجتمعة، وكذلك يوضح الجدول السابق (4-12) أن قيمة درجة التأثير  $\beta$  بلغت (0.156) لمرونة العملية الانتاجية، و(0.359) مرونة التعديل و (0.004) مرونة المكائن وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام لمرونة التصنيع سيؤدي الى زيادة في الاداء البشري في شركات صناعة الادوية الأردنية بقيمة (0.156) مرونة العملية الانتاجية، وبمقدار (0.359) مرونة التعديل، وبمقدار (0.004) مرونة المكائن. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (84.36) وهي اعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة والبالغ ( $\alpha \leq 0.05$ ). وفي هذه الحالة يتم رفض الفرضية الصفرية التي تشير الى عدم وجود اثر دال احصائيا لمرونة التصنيع على الاداء البشري، وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى: وجود تأثير دال احصائيا لمرونة التصنيع مجتمعة على الاداء البشري في شركات صناعة الادوية الاردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

اما فيما يتعلق بالمتغيرات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الفرعية الثانية فقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود اثر دال احصائيا لكل من مرونة العملية الانتاجية في مرونة التصنيع ومرونة التعديل على الاداء البشري، حيث اذ بلغت قيمة ( $t$ ) المحسوبة لكل منها على التوالي (24.81) و (22.15) وكلاهما اكبر من قيمة ( $t$ ) الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة ومما يؤكد ذلك قيمة ( $P$ - Value) التي بلغت لكل منهما على التوالي (0.000) و(0.000) وهي اقل من قيمة المعنوية المعتمدة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبناء على نتائج التحليل الاحصائي يتم رفض الفرضيات العدمية لكل منهما وقبول الفرضيات البديلة التي تشير الى وجود أثر دال احصائيا لكل من مرونة العملية

الانتاجية ومرونة التعديل على الاداء البشري في شركات صناعة الادوية الأردنية. في حين تقبل الفرضية العدمية التي تشير الى عدم وجود اثر دال احصائيا لل مرونة المكائن على الاداء البشري في شركات صناعة الادوية الأردنية حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لهذ المتغير (1.112) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، كما جاءت قيمة (p-value) (0.0785) وهي اكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (0.05) ما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تشير الى عدم وجود تأثير دال احصائيا لمرونة المكائن على الاداء البشري في شركات صناعة الادوية الأردنية.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

H013: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة التصنيع بأبعاده ا مجتمعة (مرونة العملية الانتاجية ، مرونة التعديل ، مرونة المكائن ) على الاداء الاقتصادي في شركات ا لادوية الأردنية وذلك عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### جدول (4 . 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لمرونة التصنيع على الاداء الاقتصادي في شركات صناعة الادوية الأردنية

| المتغير التابع   | (R)   | (R <sup>2</sup> ) | F     | مستوى الدلالة | المتغيرات المستقلة      | B     | T     | مستوى الدلالة |
|------------------|-------|-------------------|-------|---------------|-------------------------|-------|-------|---------------|
| الاداء الاقتصادي | 0.528 | 0.278             | 41.65 | 0.000         | مرونة العملية الانتاجية | 0.514 | 33.54 | 0.000         |
|                  |       |                   |       |               | مرونة التعديل           | 0.442 | 27.89 | 0.000         |
|                  |       |                   |       |               | مرونة المكائن           | 0.003 | 0.965 | 0.1891        |

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

ولاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر استراتيجيات لمرونة التصنيع بأبعاده الاجتماعية ( مرونة العملية الانتاجية ، مرونة التعديل ، مرونة المكاتن) على الاداء الاقتصادي في شركات صناعة الادوية الاردنية، وكما هو موضح بالجدول (4-13). الذي يوضح نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى والتي صممت لي اختبار أثر أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في مرونة التصنيع مجتمعة على الاداء الاقتصادي في شركات صناعة الادوية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر دال احصائيا لمرونة التصنيع مجتمعة على الاداء البشري في شركات صناعة الادوية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.528) وهو يشير الى علاقة موجبة وقوية بين ابعاد المتغير المستقل مجتمعة للاداء الاقتصادي . أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.278)، أي أن ما قيمته (0.278) من التغيرات في الاداء الاقتصادي في شركات صناعة الادوية الأردنية ناتج عن التغير في مرونة التصنيع بأبعادها مجتمعة،

وكذلك يوضح الجدول السابق (4-13) أن قيمة درجة التأثير  $\beta$  بلغت (0.514) لمرونة العملية الانتاجية، و(0.442) لمرونة التعديل و (0.003) لمرونة المكاتن وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام لمرونة التصنيع سيؤدي الى زيادة في الاداء الاقتصادي في شركات صناعة الادوية الأردنية بقيمة (0.514) لمرونة العملية الانتاجية، وبمقدار (0.442) لمرونة التعديل، وبمقدار (0.003) لمرونة المكاتن. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (41.65) وهي اعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة والبالغ ( $\alpha \leq 0.05$ ). وفي هذه الحالة يتم رفض الفرضية الصفرية التي تشير الى عدم وجود اثر دال احصائيا لمرونة التصنيع على الاداء الاقتصادي، وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى: وجود تأثير دال احصائيا

لمرونة التصنيع مجتمعة على الاداء الاقتصادية في شركات صناعة الادوية الاردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

اما فيما يتعلق بالمتغيرات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الفرعية الثانية فقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود اثر دال احصائيا لكل من مرونة العملية الانتاجية في مرونة التصنيع ومرونة التعديل على الا، حيث بلغت قيمة ( t ) المحسوبة لكل منها على التوالي ( 33.54 ) و ( 27.89 ) وكلاهما اكبر من قيمة ( t ) الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة ومما يؤكد ذلك قيمة ( P- Value ) التي بلغت لكل منهما على التوالي ( 0.000 ) و ( 0.000 ) وهي اقل من قيمة المعنوية المعتمدة  $(\alpha \leq 0.05)$ . وبناء على ذلك يتم رفض الفرضيات العدمية لكل منهما وقبول الفرضيات البديلة التي تشير الى وجود أثر دال احصائيا لكل من مرونة العملية الانتاجية مرونة التعديل على الاداء الاقتصادي في شركات صناعة الادوية الأردنية. في حين تقبل الفرضية العدمية التي تشير الى عدم وجود أثر دال احصائيا مرونة المكائن على الاداء البشري في شركات صناعة الادوية الأردنية حيث بلغت قيمة ( t ) المحسوبة لهذ المتغير ( 0.965 ) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة ( 1.96 )، كما جاءت قيمة ( p-value ) ( 0.1891 ) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة ( 0.05 ) ما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تشير الى عدم وجود تأثير دال احصائيا لمرونة المكائن على الاداء الاقتصادي في شركات صناعة الادوية الأردنية.

## **الفصل الخامس**

### **النتائج والتوصيات**

(1 . 5) : النتائج.

(2 . 5) : التوصيات.

(3 . 5) : الدراسات المستقبلية.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### (1.5) مناقشة النتائج

##### (1.1.5) النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى أبعاد مرونة التصنيع المتمثلة في (مرونة العملية الانتاجية ، مرونة التعديل ، مرونة المكائن) انها كانت مرتفعة في شركات صناعة الادوية الأردنية وذلك من وجهة نظر افراد عينة الدراسة، حيث جاءت قيم المتوسط الحسابي العام لبعده مرونة العملية الانتاجية في مرونة التصنيع (3.686) مرونة التعديل (3.4888) ولعل الباحثة تفسر هذه النتيجة بان شركات صناعة الادوية الاردنية تعمل دائما على ادخال تحسينات بسيطة بتكاليف منخفضة بحسب مرونة العملية الانتاجية في مرونة التصنيع، إضافة الى قيام شركات الادوية الأردنية بمحاولة البحث عن افضل الممارسات في عمل شركات صناعة الادوية في العالم ومن ثم تطبيقها في الأردن الذي يتمتع بخدمة انتاج دوائية عالية الجودة.

اما فيما يتعلق بنتائج التحليل الوصفي لإجابات افراد عينة الدراسة على مرونة المكائن فقد جاءت متوسطة حيث بلغت (3.640)، ولعل الباحثة تفسر هذه النتيجة بحدائثة المصطلح وعدم تطبيقه بشكل كبير في شركات صناعة الادوية الأردنية على الرغم من ان هذا المفهوم نشأ في بيئة صناعة الادوية الاردنية، ولعل الباحثة تعزو هذا الامر الى اختلاف البيئات التي أجريت فيه الدراسة عن البيئة التي نشأ فيها مصطلح مرونة المكائن.

ولقد بينت نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات المستقلة وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالمتغيرات المستقلة وهي مرونة التصنيع وذلك نظرا لوجود تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

1. أشارت نتائج التحليل الإحصائي لمتغير مرونة العملية الانتاجية في مرونة التصنيع ان متوسط إجابات افراد عينة الدراسة على هذا البعد بجميع فقراته قد بلغ ( 3.605 ) وهو مرتفع وكما تراوح متوسط إجابات افراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا المجال ( 3.4889 – 3.6864 ) على مقياس ليكرت الخماسي وتستنتج الباحثة بان الامر الذي يشير الى وجود مرونة العملية الانتاجية مؤهل علمياً وفنياً في شركات صناعة الادوية الاردنية وذلك من وجهة نظر العاملين في شركات صناعة الادوية موضوع الدراسة، ولعل الباحثة تفسر عدم مشاركة العاملين في صنع القرارات في شركات صناعة الادوية اذ ان هذه الشركات وقراراتها محكومة بمعايير خاصة ترتبط بتعليمات وزارة الصحة

2. بينت نتائج التحليل الوصفي لإجابات افراد عينة الدراسة أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغير مرونة التعديل في شركات صناعة الادوية كانت متوسطة اذ بلغ متوسط إجابات عينة الدراسة لجميع الفقرات ( 3.4888 ) في حين تراوحت إجابات افراد عينة الدراسة المتعلقة بفقرات مرونة التعديل ( 3.2296 – 3.7111 ) وترى الباحثة افراد عينة الدراسة يولون اهتماما كبيرا في الفقرات التي تشير الى مرونة التعديل الذي يؤدي الى سهولة التواصل بين مكونات شركات صناعة الادوية الأردنية فيما ابدى افراد عينة الدراسة اهتمام قليل فيما يتعلق بقيام شركات صناعة الادوية بتحديث نظامها الانتاجي باستمرار وترى الباحثة ان هذا يدل على ان شركات صناعة الادوية الأردنية في مدينة عمان تعتمد على نفسها بشكل كلي في بداية الانشاء



لهذه المشروعات، وان إعادة النظر في انتاج وتعديل وطرح منتجات يعتبر امر صعب جدا حيث يتطلب الإمكانيات المالية والقانونية التي تسمح بهذا التغيير.

3. ان هذه النتيجة تأتي نتيجة اهتمام إدارات شركات صناعة الادوية بأسلوب مرونة التعديل

كأحد اهم أدوات مرونة التصنيع إضافة الى ان شركات صناعة الادوية الأردنية عملت على

توظيف مرونة التعديل كأسلوب رئيس لقياس ومقارنة أداء الشركة مع الشركات الرائدة في قطاع

صناعة الادوية ومن ثم التعلم منها في كيفية تقديم خدمات متميزة للزبائن وتأتي هذه النتيجة

منسجمة النتيجة التي تم التوصل اليها (طوبقات، عامر، 2015)

4. اشارت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات افراد عينة الدراسة على متغير مرونة المكائن بانها

جاءت متوسطة حيث بلغ متوسط إجابات افراد عينة الدراسة على جميع الفقرات المتعلقة بهذا

المتغير (3.6407) على مقياس ليكرت الخماسي وهي قيمة متوسطة، في حين تراوحت إجابات

افراد عينة الدراسة على الفقرات التي صممت لقياس هذا المتغير ( 3.8889-3.5556) ولعل

الباحثة ترى ان امتلاك الباحثين ( الصيدلة المخبرية) والفنيين الرغبة في تطوير العمل من خلال

التفاعل الاجتماعي هي سمة من سمات المجتمع الأردني الذي يفضل تغليب النواحي الاجتماعية

على النواحي الرسمية الامر الذي انعكس على إجابات افراد عينة الدراسة على هذا المتغير.

5. أوضحت نتائج التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع الاداء الموسسي بانها كانت مرتفعة

حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد ( 3.479) في حين تراوح متوسط إجابات افراد

عينة الدراسة على هذا المتغير بين ( 3.5778-3.3666) وجميعها مرتفعة ويستنتج الباحث من

هذه النتيجة ان شركات صناعة الادوية الاردنية تسعى دائما الى امتلاك موارد بشرية ومادية

تمكنها من تميز الاداء على الشركات الأخرى.

6. اشارت نتائج التحليل الوصفي لإجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغير التابع الاداء البشري ان المتوسط العام لجميع الفقرات جاء متوسطا حيث بلغ (3.4926)، في حين تراوح متوسط إجابات افراد عينة الدراسة على كافة فقرات هذا المجال ( 3.7630 - 3.2148)، وترى الباحثة أيضا ضرورة منح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المبدعين لهذا كان افراد عينة الدراسة يجيبون بمستوى متوسط، الامر الذي ينطبق على معظم شركات صناعة الادوية التي تقدم القليل من المكافآت للمتميزين مقارنة بما هو معمول في العديد من دول العالم المتحضر.

7. كشفت نتائج التحليل الوصفي لإجابات افراد عينة الدراسة المتعلقة بمتغير الاداء الاقتصادي انها تراوحت بين ( 3.0963-3.6593) في حين بلغ المتوسط العام لفقرات هذا المتغير (3.3667) وهو متوسط للاداء الاقتصادي وتعزو الباحثة ذلك الى تفعيل شركات صناعة الادوية الأردنية للاداء الاقتصادي و لعل الامر يعود الى سعي شركات صناعة الادوية الاردنية الى تحسين خدماتها من خلال تشجيع العاملين والعمل بروح الفريق بالإضافة لوجود تعليمات صارمة

### ( 2 . 1 . 5 ) النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

1. كشفت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسة الأولى عن وجود اثر دال احصائيا لمرونة التصنيع بإبعادها مجتمعة والتي تمثلت في (مرونة العملية الانتاجية ، مرونة التعديل ، مرونة المكان) على الاداء المؤسسي بأبعاده المتمثلة في (الاداء التنظيمي، الاداء البشري ، الاداء الاقتصادي) في شركات صناعة الادوية الأردنية، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث

كشفت نتائج التحليل الاحصائي ان معامل الارتباط  $R$  بين المتغير المستقل والتابع قد بلغ (0.725) وهذا على وجود علاقة موجبة وقوية بين ابعاد المتغير المستقل مجتمعة وابعاد المتغير التابع مجتمعة، وقد بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.525) الامر الذي يشير الى درجة التغير في المتغير التابع نتيجة التغير في المتغير المستقل، وتتسجم هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت اليها دراسة (اللامي، جواد، 2014).

2. كشفت نتائج التحليل الاحصائي الخاصة باختبار الفرضية الفرعية الأولى وما انبثق عنها من فرضيات فرعية عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة التصنيع بإبعادها مجتمعة والتي تمثلت في (مرونة العملية الانتاجية، مرونة التعديل، مرونة المكائن) على الاداء التنظيمي في شركات صناعة الادوية الأردنية وذلك عند مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة  $\alpha \leq 0.05$ ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (28.682) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة في حين بلغت قيمة (P-Value) (0.000) وهي اقل من قيمة المعنوية المعتمدة الامر الذي يؤدي الى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود تأثير دال إحصائيا لمرونة التصنيع بأبعادها مجتمعة (مرونة العملية الانتاجية ، مرونة التعديل ، مرونة المكائن) على الاداء التنظيمي. هذا وتشير الأرقام المستخلصة من عملية التحليل الاحصائي ان قيمة معامل الارتباط  $R$  (0.662) وهي قيمة عالية، في حين بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.438). اما فيما يتعلق بالمتغيرات الفرعية فقد وجدت الدراسة ان مرونة العملية الانتاجية ومرونة التعديل كان لهما أثر دال احصائيا على الاداء التنظيمي في حين لم تجد الدراسة أثر دال احصائيا لمرونة المكائن على الاداء التنظيمي ، الامر الذي يمكن ان يفسره الباحث بحدائثة مفهوم مرونة المكائن وعدم تطبيقه بشكل موسع في شركات صناعة

الادوية الاردنية وعلى العموم فان هذه النتيجة تأتي منسجمة مع النتيجة التي توصلت اليها دراسة (طويقات، عامر، 2015)

3. تشير نتائج التحليل الاحصائي الخاص باختبار الفرضية الفرعية الثانية وما انبثق عنها من فرضيات فرعية عن وجود اثر دال احصائيا لمرونة التصنيع بأبعادها مجتمعة (مرونة العملية الانتاجية، مرونة التعديل، مرونة المكائن) على الاداء البشري في شركات صناعة الادوية الأردنية وذلك عند مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (  $\alpha \leq 0.05$  )، إذ بلغت قيمة ( F ) المحسوبة (84.36) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة في حين بلغت قيمة (P-Value) (0.000) وهي اقل من قيمة المعنوية المعتمدة الامر الذي يؤدي الى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود اثر دال إحصائيا لمرونة التصنيع بأبعادها مجتمعة (مرونة العملية الانتاجية، مرونة التعديل، مرونة المكائن) على الاداء البشري . هذا وتشير الأرقام المستخلصة من عمليات التحليل الاحصائي ان قيمة معامل الارتباط R (0.549) وهي علاقة موجبة وقوية، في حين بلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.358). اما فيما يتعلق بتحليل المتغيرات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية فقد وجدت الدراسة ان مرونة العملية الانتاجية ومرونة التعديل كان لهما أثر دال احصائيا على الاداء البشري في حين لم تجد الدراسة أثر دال احصائيا لمرونة المكائن على الاداء البشري، وتتسجم نتائج هذه الفرضية مع نتائج الفرضية السابقة، ولعل الباحثة تجتهد في تفسير هذه النتيجة ان نفهم مرونة المكائن وتطبيقاته لم تتضح بعد في مجال قطاع الادوية.

4. تشير نتائج التحليل الاحصائي الخاص باختبار الفرضية الفرعية الثالثة وما انبثق عنها من فرضيات فرعية عن وجود اثر دال احصائيا لمرونة التصنيع بأبعادها مجتمعة (مرونة العملية الانتاجية، مرونة التعديل، مرونة المكائن) على الاداء الاقتصادي في شركات صناعة الادوية

الأردنية وذلك عند مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (  $\alpha \leq 0.05$  )، إذ بلغت قيمة ( F ) المحسوبة (41.65) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة في حين بلغت قيمة ( P-Value ) (0.000) وهي اقل من قيمة المعنوية المعتمدة الامر الذي يؤدي الى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود اثر دال إحصائيا لمرونة التصنيع بأبعادها مجتمعة (مرونة العملية الانتاجية، مرونة التعديل، مرونة المكائن) على الاداء الاقتصادي. هذا وتشير الأرقام المستخلصة من عمليات التحليل الاحصائي ان قيمة معامل الارتباط R (0.528) وهي علاقة موجبة وقوية، في حين بلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.278). اما فيما يتعلق بتحليل المتغيرات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية فقد وجدت الدراسة ان مرونة العملية الانتاجية ومرونة التعديل كان لهما أثر دال احصائيا على الاداء الاقتصادي في حين لم تجد الدراسة أثر دال احصائيا للمرونة المكائن على الاداء الاقتصادي، وتتسجم نتائج هذه الفرضية مع نتائج الفرضية السابقة، ولعل الباحثة تجتهد في تفسير هذه النتيجة الى عدم قناعة افراد عينة الدراسة في العلاقة بين مرونة المكائن والاداء الاقتصادي وحيث ان الهدف تطوير مرونة المكائن هو الوصول الى الأخطاء الصفرية فإن الباحثة ترى ان مرونة المكائن قد يكون له تاثير اكبر في قطاع صناعة الادوية

## ( 2 . 5 ) : التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج فان الباحثة توصي بما يلي:

1. العمل على إيلاء مرونة العملية الانتاجية المزيد من الاهتمام في شركات صناعة الادوية الاردنية اذ تعتبر مرونة العملية الانتاجية هي العنصر الأساسي في تحقيق اهداف شركات صناعة الادوية الخاصة .

2. عقد دورات و ورش مستمرة للباحثين (الصيدلة المخبرية ) والفنيين والاداريين في شركات صناعة الادوية الاردنية لتطوير وتعديل المنتجات والقيام باصدارمنتجات جديدة وايضا للبحث في المشكلات التي تواجه شركات صناعة الادوية الخاصة وكيفية التغلب عليها وذلك في ضوء ما يشهده قطاع صناعة الدواء من منافسة حادة.
3. تشجيع العاملين في شركات صناعة الادوية الاردنية للمساهمة في عمليات الاداء البشري والتطوير وبما ينعكس على سمعة شركات صناعة الادوية الاردنية وتصنيفها بين شركات صناعة الادوية .
4. وضع أنظمة حوافز مجزية وعادلة للعاملين في شركات صناعة الادوية عند مساهمتهم في كل ما له علاقة بتحقيق الأداء المؤسسي .
5. العمل على مواكبة العاملين في لشركات صناعة الادوية الاردنية للمستجدات وتطوير وسائل مرونة التصنيع لحاجات ورغبات العاملين والمجتمعات المحلية التي تحيط في شركات صناعة الادوية الأردنية .

(3 - 5): الدراسات المستقبلية:

بعد الانتهاء من هذه الدراسة، وعلى ضوء ماسبق من نتائج يمكن أن تقترح الباحثة بعض الدراسات المستقبلية، تتمثل بما يلي:

1. دراسة دور مرونة التصنيع واثره في تحقيق الميزة التنافسيه.
2. القيام بدراسة مقارنة لاثر مرونة التصنيع في تحقيق الأداء المؤسسي في القطاع الخدمي والانتاجي.

## قائمة الراجع

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

## أولاً: المراجع العربية:

- ابراهيم، بلال ابراهيم، فرج الله، احمد موسى، 2017، التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وأثرهما على المرونة الانتاجية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد السابع، العدد الثاني، فلسطين.
- أبو عليم، طالب محمد، 2014، أثر التمكين في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- إلياس، بوجعاده، 2006، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- البليسي، بدرية، الطروانة، محمد (2002) "الجودة الشاملة و الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية علي المصارف التجارية في الأردن"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد ١٧ ، العدد الأول.
- التميمي، ماجدة عبد اللطيف، 2007، أثر كلفة جودة المنتج في أداء العمليات وفق الاسبقيات التنافسية - حالة دراسية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- ثابت، زهير، 2001، تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الجبوري، عدنان عزيز، الحاكم، علي عبد الله ( 2019)، تأثير عملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الجوازنة، بهجت عيد، الخزاعلة، آلاء، 2016، المرونة التشغيلية وأثرها في أداء العمليات للشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد 23، العدد 1، جامعة آل البيت، الأردن.



- جوهر، عبد الله حسن، 2011، استراتيجية الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر.
- حبيبة، عامر، 2016، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- حتاملة، حابس محمد، جراويشة، نجوى عبد الحميد، 2019، الأداء المؤسسي في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين.
- حسن، رواية، 2002، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- حسين، أحمد، 2000، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر.
- خروب، ناصر محمد، 2016، أثر قدرات الأعمال الالكترونية على أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي في قطاع التجزئة الأردني: دراسة حالة - مجموعة سامح مول للاستثمار، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- داود، غسان قاسم، جواد، كاظم أحمد، 2016، أثر مرونة التصنيع في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة مختارة من شركات وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة التاسعة والثلاثون، العدد 106، العراق.
- الدجني، اياد علي، 2011، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا.

- الرب، سيد محمد ( 2009 )، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر.
- الرشيدة. ( 2007 ). مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء أنموذج تقييمي، اطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، الأردن.
- سعد، بهاء الدين مسعد، 2018، متطلبات تطبيق مدخل التصنيع المرن في الشركات المصرية المنتجة للأدوية، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد، مصر.
- الشروقي، خليفة علي ( 2018 )، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، الأكاديمية الملكية للشرطة، البحرين.
- شرون، مسعودة، ( 2013 ) اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - حالة مؤسسة ENAB . رسالة ماجستير، جامعة قصدي مرياح.
- صبح، خالد جمال، المنظمة الساعية للتعلم وتحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- طويقات، امجد فهد، عامر، موسى صادق، 2015، أثر الكفايات الانتاجية والمرونة التصنيعية على الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الثلاثون، العدد السادس، الأردن.
- عايش، شادي عطا محمد، 2008، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد الرحمن، يوسف، 2014، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية دراسة حالة : الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي ام البواقي، الجزائر.

- عبد المحسن، نوفيق. (2002). تقييم الأداء المؤسسي: مداخل جديدة لعالم جديد. دار النهضة العربية، الاسكندرية، مصر.
- عدوان، عماد (2006) واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عليمات، نادر. (2004). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية : التطبيق ومقترحات التطوير، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الفاعوري، أسماء ( 2012 ). "أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى"، رسالة غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- القرعان، علي زكريا فرحان، 2007، أثر مرونة التصنيع على الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركات صناعة الاثاث العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية بسحاب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- القصرابي، شادي طارق، ( 2015 ). أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي دراسة ميدانية لاختبار الدور الوسيط لاستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وتبني الأعمال الإلكترونية في البنك العربي في مدينة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
- اللامي، غسان قاسم داود، جواد، كاظم أحمد. (2014). تحديد مستوى مرونة التصنيع - دراسة مقارنة في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 41، العراق.

- المحاميد، إسعود محمد، ( 2012 )، أثر الاعتمادية المدركة لنظم الأعمال الإلكترونية في رضا المستخدمين: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 39 ، العدد2، الأردن.
- المحاميد، اسعود، طويقات، أمجد، حدادين، ريناتا، 2015، أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11 ، العدد 3، الأردن.
- محمد، راوية، 2001 ، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية مصر، القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر .
- المرجوشي، أحمد .( 2008 ). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والدولية ، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، مصر.
- المعماري، عبد الغفور حسن، المولى، حافظ جاسم، 2010، تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي للشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى للمدة ( ٢٠٠٢ - ٢٠٠٧ ) دراسة تحليلية مقارنة ، مجلة تنمية الرافدين، العدد 99، المجلد 32، جامعة الموصل، العراق.
- منير، ناصر، 2001 ، الطاقة الإنتاجية والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- نصيرات، فريد، الخطيب، صالح، 2015، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 2.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Anasofia Alves and Alexanadra Tenera , (2004),Improving SMED in the Automotive Industry : A case study , production and operations management society 20th Annual Conference of Lando , Florida u.s.
- Beckman, S.L. & Rosenfield, D.B. (2008), "Operations Strategy :Competing in the 21st century", Mc Graw – Hill/Irwin, Inc.
- Gerwin, D. (2005), "An agenda for research on the flexibility of manufacturing processes", International Journal of Operations &Production Management, Vol. 25 No. 12, pp. 1171-1182.
- Grote, Dick,(2002), “The Performance Appraisal Qustion And AnswerBook Survival Guide For Managers”, United States Of America.
- Gupta, A.B. (2003), "Managing the Manufacturing Flexibility in a Piston Ring Manufacturing Plant – A case Study", Global Journal of flexibility Sysyems Management, Vol. 4, Nos. 1&2, pp. 49-56.
- Heizer,J.,Render.B.(2010),Operation Management, Prentice Hall, New Jersey
- Judi, H.M. and Beach, R. ( 2008), "The Structure of Manufacturing Flexibility:Comparison Between UK and Malaysian Manufacturing Firms", Journal of Applied Sciences, Vol. 8 No. 19, pp. 3340-3350.
- 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.
- Karlsson, C. and Alsthrom, P. (1996), ``Assessing changes towards lean production", International Journal of Production and Operations Management, Vol. 16 No. 2, pp. 24-41.
- Kilpatrick, J .(2003), lean princioles, available at [www.MEP.ORO](http://www.MEP.ORO)

- Leah Dowsett 2020 Global university rankings and strategic planning: a case study of Australian institutional performance Pages 478-494 | Published online: 06 Jan 2020
- Lucas, M.T. and Kirillova, O.M. (2011), "Reconciling the resource-based and competitive positioning perspectives on manufacturing flexibility", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 22 No. 2, pp. 189-203
- Muslimen, R, Yusof, S. M, Zainal Abidin, A.S. (2011) "lean manufacturing I implementation in Malaysian automotive components manufacturer: a case study, world congress on engineering, vol. 1. Pp 1-71
- 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.
- Pagell M, Krause D, (2003), "Re-examining the Relationship between Operational Flexibility and Environmental Uncertainty", Meeting of the Academy of Management, Seattle
- Pakwihok, S. (2010), "Achieving Superior Corporate Performance and the Characteristics of Managerial Dimensions: The Stock Exchange of Thailand, (Unpublished PhD Thesis). School of public administration national Institute of Development Administration, Thailand.
- Pramod, M. and Gary S. (2006), "Analysis of Flexibility Requirements under uncertain environments", *Journal of Modelling in Management*, Vol.1 No.3, pp. 196-214.
- Purwanto, U. S. The Relationship Between of Manufacturing Flexibility, Innovation Capability, and Operational Performance in Indonesian Manufacturing SMEs. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, Vol. 114, No. 1, 2016, p. 012074. IOP Publishing
- Rusell, R. Taylor, B. W. (2003) *operations management*, 1 prentice hall.

- Sajid Ali, Zulkornain Yusop, Shivee Ranjane Kaliappan & Lee Chin  
2020 Dynamic common correlated effects of trade openness, FDI, and  
institutional performance on environmental quality: evidence from OIC  
countries Environmental Science and Pollution  
Research volume 27, pages11671–11682(2020)
- Shah, R. and Ward, P.T. (2003), “Lean manufacturing: context, practice  
bundles and performance”, Journal of Operations Management, Vol. 21,  
pp. 129-49
- Simons, R. (2000). Performance Measurement and Control Systems for  
Implementing Strategy. New Jersey: Prentice Publishing Co.
- Siu, C. (2008) ‘An Empirical Investigation of Coherent Human Resource  
Practices and High-Performance Work Systems. International Journal of  
Employment Studies 12(1), 125-143
- Stevenson, W. J. (2012), "Operations Management :Theory and Practice ",  
11th ed, McGraw-Hill, Irwin, New York.
- 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

## الملاحق

أولاً: أسماء مُحكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

ثانياً: أداة الدراسة (الإستبانة)



ملحق (1)

أولاً : أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

| الرقم | اللقب العلمي والاسم          | التخصص      | مكان العمل         |
|-------|------------------------------|-------------|--------------------|
| 1     | الاستاذ الدكتور زكريا الدوري | إدارة اعمال | جامعة الإسراء      |
| 2     | الاستاذ الدكتور نجم عبود     | إدارة اعمال | جامعة الزيتونة     |
| 3     | الدكتور بلال السكارنة        | إدارة اعمال | جامعة الإسراء      |
| 4     | الدكتور صالح حمدان           | إدارة اعمال | جامعة الاسراء      |
| 5     | الدكتور كامل الحواجرة        | إدارة اعمال | جامعة مؤتة         |
| 6     | الدكتور سامر الدحيات         | إدارة اعمال | الجامعة الاردنية   |
| 7     | الدكتور احمد صالح            | إدارة اعمال | جامعة الشرق الاوسط |
| 8     | الدكتور سامي الخرايشة        | إدارة اعمال | جامعة الإسراء      |

## الملحق (2)

### إستبانة الدراسة

الأخ الفاضل،،، الأخت الفاضلة،،،

تحية طيبة وبعد،،،

تشكل هذه الاستبانة جزءا من دراسة تجريها الباحثة بعنوان: " اثر مرونة التصنيع على الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات صناعة الادوية الاردنية " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الإسراء .

وبما أن وحدة الدراسة قد انحصرت بالعاملين في شركات صناعة الادوية الاردنية ، فقد تم اختياركم ضمن هذه الوحدة، لذا ييجى الإجابة على فقرات الاستبانة بقدر ما تستطيع من الدقة والموضوعية، وإنني إذ أشكر لكم سلفا تعاونكم ، مؤكداً لكم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحث  
ملاك الفقهاء

المشرف  
د. مراد عطيانى

**الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:**

- النوع الاجتماعي:  ذكر  أنثى
- العمر:  (18-أقل من 30)  (30-أقل من 45)  
 (45-أقل من 60)  (60- فأكثر)
- المؤهل التعليمي:  دبلوم  بكالوريوس  
 ماجستير  دكتوراه
- عدد سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  5-أقل من 10 سنوات  
 10-أقل من 15 سنة  15-أقل من 20 سنة  
 أكثر من 20 سنة
- المسمى الوظيفي:  مدير  مساعد مدير  
 رئيس قسم  باحث / فني  
 موظف إداري

## الجزء الثاني: محاور الاستبانة وقراتها:

الرجاء التفضل بإبداء درجة الموافقة التي تراها مناسبة بالنسبة لكل عبارة من العبارات التالية من خلال وضع إشارة ( ✓ ):

### أولاً: مرونة التصنيع ( المتغير المستقل ):

| الرقم                          | العبارة   | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق بشدة | لا أوافق بشدة |
|--------------------------------|---|------------|-------|-------|---------------|---------------|
| <b>مرونة العملية الانتاجية</b> |   |            |       |       |               |               |
| 1                              | يوجد في شركات صناعة الادوية الاردنية مرونة من الناحية العلمية والفنية.  |            |       |       |               |               |
| 2                              | تقوم شركات صناعة الادوية الاردنية بتطوير قدرات ومهارات العاملين لتتواءم مع مرونة العمليات الانتاجية في تصنيع وتركيبات الادوية الجديدة من خلال اشراكهم في برامج التدريب المختلفة داخل الشركة وخارجها . |            |       |       |               |               |
| 3                              | تعمل شركات صناعة الادوية الاردنية على تقديم منتجات جديدة سنويا .  |            |       |       |               |               |
| 4                              | تمتلك شركات صناعة الادوية الاردنية نية خطوط انتاج تلبي اختبار وتصنيع منتجات جديدة   |            |       |       |               |               |
| 5                              | تولي شركات صناعة الادوية الاردنية نية الاهتمام الكافي الحفاظ على جودة منتجاتها القديمة والحالية بتزامن مع تقديم منتجات جديدة .  |            |       |       |               |               |
| 6                              | تحرص شركات صناعة الأدوية الأردنية على تقديم مزيج من المنتجات مع العمل على تحسين كفاءة الإنتاج   |            |       |       |               |               |
| <b>مرونة التعديل</b>           |   |            |       |       |               |               |
| 7                              | تمتلك شركات صناعة الادوية الاردنية القدرة على تقديم الانواع المختلفة من المنتجات مع القدرة على تعديلها وتطويرها   |            |       |       |               |               |
| 8                              | توفر شركات صناعة الادوية الاردنية كافة الوسائل والموارد التي تتيح للأفراد ( الفنيين والباحثين ) (الموارد والاجهزة التي يحتاجونها لتطوير وتعديل  |            |       |       |               |               |

|                       |  |  |  |  |   |
|-----------------------|--|--|--|--|---|
|                       |  |  |  |  | المنتجات الحالية.   |
|                       |  |  |  |  | 9 تتسم شركات صناعة الادوية الارد نية بالعلاقات والارتباطات مع المصادر المختلفة والمتعددة لتجهيز المواد الاولية بكفاءة وفاعلية           |
|                       |  |  |  |  | 10 مقدره شركات صناعة الادوية الارد نية الاستخدام الامثل لمتطلبات المعالجة المتشابهة عند التحول بين منتج ومنتج اخر.                      |
|                       |  |  |  |  | 11 تحافظ شركات صناعة الادوية الارد نية على تصنيع منتجات جديدة معدلة على جودة المخرجات والتكاليف.  |
| <b>مرونة المكنائن</b> |  |  |  |  |   |
|                       |  |  |  |  | 12 تمتلك شركات صناعة الادوية الاردنية مكنائن ذات قدرة على تنفيذ عدد كبير من العمليات المتنوعة   |
|                       |  |  |  |  | 13 للمكنائن في شركات صناعة الادوية الارد نية القدرة على العمل لساعات طويلة وباستمرارية  |
|                       |  |  |  |  | 14 المقدرة على الانتقال من عملية لأخرى دون الحاجة لهدر وقت طويل للتهيئة والاعداد  |
|                       |  |  |  |  | 15 عدم وجود تكلفة عالية عند الانتقال من عملية لآخرى   |
|                       |  |  |  |  | 16 تمتلك المكنائن المتوفره في شركات صناعة الادوية الاردنية القدرة الكافية على التعامل مع عدد من المدخلات ذات الاختصاص والخصائص المختلفة |
|                       |  |  |  |  | 17 للمكنائن في شركات صناعة الأدوية القدرة على التعامل مع عدد من المدخلات ذات الخصائص المختلفة دون أي اشكالية.                           |

## ثانياً: الأداء المؤسسي ( المتغير التابع ) :

| الرقم                  | العبرة  | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|------------------------|---|------------|-------|-------|----------|---------------|
| <b>الأداء التنظيمي</b> |   |            |       |       |          |               |
| 18                     | تخطط إدارة شركات صناعة الأدوية من أجل التحسين المستمر في جميع مجالاتها التي تقوم بها.   |            |       |       |          |               |
| 19                     | تقوم إدارة شركات صناعة الأدوية بتوفير المستلزمات البشرية والمادية والمالية بالوقت المناسب لتنفيذ أنشطتها المتعلقة بخدمة العملاء.                          |            |       |       |          |               |
| 20                     | تسعى إدارة شركات صناعة الأدوية لتحقيق رضا العملاء.  |            |       |       |          |               |
| 21                     | تقوم إدارة شركات صناعة الأدوية بشكل دوري بمراجعة سياساتها المتعلقة بتحقيق حاجات العملاء وتحقيق رضاهم، وتسويق خدماتها من خلال الوسائل التكنولوجية المتاحة. |            |       |       |          |               |
| 22                     | تعمل إدارة شركات صناعة الأدوية على تصميم عملياتها التنظيمية بشكل يتناسب مع رضا العملاء واقتراحاتهم.   |            |       |       |          |               |
| 23                     | تقوم إدارة شركات صناعة الأدوية الأردنية بإجراء دراسات وبحوث للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن بشكل دوري.  |            |       |       |          |               |
| <b>الأداء البشري</b>   |   |            |       |       |          |               |
| 24                     | تعمل إدارة شركات صناعة الأدوية على تحديد فجوة الأداء للعاملين فيها بين المتحقق والمطلوب.  |            |       |       |          |               |
| 25                     | تستعين إدارة شركات صناعة الأدوية بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء الكادر الإداري فيها.  |            |       |       |          |               |
| 26                     | تقوم إدارة شركات صناعة الأدوية بمنح المكافآت  |            |       |       |          |               |

|                         |  |  |  |  |  |    |
|-------------------------|--|--|--|--|--|----|
|                         |  |  |  |  | والحوافز للعاملين المتميزين فيها والمتمتعين بالقدرة الإبداعية.   |    |
|                         |  |  |  |  | تتبنى إدارة شركات صناعة الأدوية معايير واضحة وموضوعية لتقييم أداء العاملين فيها بكافة مستوياتها الإدارية.                | 27 |
|                         |  |  |  |  | تخضع إدارة شركات صناعة الأدوية كافة العاملين فيها لعملية تقويم أدائهم باختلاف وظائفهم باستمرار.                          | 28 |
|                         |  |  |  |  | لدى إدارة شركات صناعة الأدوية مرونة في مواجهة التغيرات غير المتوقعة على جودة العمل المنجز في البيئة التنافسية.           | 29 |
| <b>الأداء الاقتصادي</b> |  |  |  |  |  |    |
|                         |  |  |  |  | تقوم إدارة شركات صناعة الأدوية بقياس مستوى إنتاجية العاملين فيها.  | 30 |
|                         |  |  |  |  | تحرص إدارة شركات صناعة الأدوية على شراء المواد الأولية وفقاً للأسعار الأقل سعراً.  | 31 |
|                         |  |  |  |  | لإدارة شركات صناعة الأدوية القدرة على خلق القيم الجديدة المتولدة عن العملية الإنتاجية ومدى مساهمتها في رفع أرباح الشركة. | 32 |
|                         |  |  |  |  | تقوم إدارة شركات صناعة الأدوية بتطوير ثقافة البيع والتوزيع والتي تعتمد على ضرورة وجود مخزون دون وجود أي اعباء اقتصادية.  | 33 |
|                         |  |  |  |  | تهتم إدارة شركات صناعة الأدوية بقياس أداء الوحدات والأنشطة الاقتصادية فيها بالاستناد إلى النتائج التي حققها بشكل دوري.   | 34 |
|                         |  |  |  |  | تولي شركات صناعة الأدوية تقييم الاداء الاقتصادي اهتماما كبيرا في للكشف عن الاختلالات فيها ومعالجتها بصورة سريعة.         | 35 |