

## دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الدوائية في الأردن

الحياصات، نور سعد محمود، و العطيات، زكريا أحمد عبدالرحمن. (2023).  
دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات  
الصناعات الدوائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء  
التطبيقية، السلط.

مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1460389>

Prepared by

إعداد / تهاني محمد الغيث



## تحليل دقة تحديد الأهداف

تعتبر الأهداف البحثية أحد المحاور الأساسية التي تُبنى عليها أي دراسة علمية، إذ يجب أن تكون مرتبة ومتسقة مع باقي الإجراءات البحثية لضمان سلاسة التنفيذ والقدرة على الوصول إلى استنتاجات دقيقة. عند تحليل ترتيب الأهداف في الدراسة المتعلقة بدور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، نجد أنها قد صيغت بطريقة منظمة، حيث بدأت بتحديد العلاقة العامة بين الإدارة الرشيقة والأداء التنظيمي، ثم انتقلت إلى تحليل أبعاد الإدارة الرشيقة وتأثيرها على الأداء التنظيمي، وأخيرًا قدمت توصيات تطبيقية لصناع القرار. هذا التسلسل يبدو منطقيًا لأنه يعكس مراحل البحث المختلفة، بدءًا من تحليل الأساسيات، مرورًا بقياس العلاقات والتأثيرات، وانتهاءً باقتراح الحلول، وهو ما يتماشى مع الهيكل التقليدي للدراسات العلمية.

لكن رغم هذا الترتيب المنهجي، هناك بعض الملاحظات التي قد تؤثر على مدى الاتساق مع باقي الإجراءات البحثية. فعلى سبيل المثال، الدراسة لم توضح بوضوح كيف ستتم ترجمة الأهداف إلى إجراءات عملية. بمعنى آخر، هل سيتم الاعتماد على استبيانات كمية لجمع البيانات؟ هل ستكون هناك دراسات حالة محددة؟ وهل سيتم استخدام المقابلات أو تحليل بيانات مالية للشركات؟ عدم توضيح ذلك قد يخلق فجوة بين الأهداف والإجراءات البحثية، مما قد يؤدي إلى صعوبة في تقييم مدى تحقيق الأهداف لاحقًا.

## تحليل دقة تحديد الأهداف

عند مراجعة أهداف الدراسة، يتضح أنها تمت صياغتها بعبارات واضحة ومحددة، حيث تضمنت الدراسة خمسة أهداف رئيسية، من بينها بيان دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء التنظيمي، ورصد مدى توافر أبعاد الإدارة الرشيدة، وبيان مستويات الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن. كما تم التطرق إلى العلاقة بين تطبيق أبعاد الإدارة الرشيدة وتحسين الأداء التنظيمي، مع تقديم توصيات لصناع القرار في هذا المجال.

ورغم أن الأهداف كانت واضحة في مضمونها، إلا أنها تعاني من بعض أوجه القصور التي قد تؤثر على دقة البحث. على سبيل المثال، لم يتم تقديم معايير قياس واضحة لكل هدف، مما قد يجعل عملية تقييم تحقيق الأهداف أمرًا معقدًا. فعند الحديث عن "بيان دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء التنظيمي"، لم توضح الدراسة كيف سيتم قياس هذا الدور، وما هي الأدوات البحثية المستخدمة لهذا الغرض. هل سيتم الاعتماد على استبيانات كمية؟ أم على تحليل بيانات أداء الشركات؟ أم سيتم تطبيق دراسة حالة تفصيلية؟ كان من الممكن أن تضيف الدراسة تفاصيل أكثر حول الأساليب التي سيتم استخدامها لقياس مدى تحقيق كل هدف، مما يعزز من قوة البحث.

## تحليل دقة تحديد الأهداف

إن ترتيب الأهداف في الدراسة يبدو منطقيًا إلى حد كبير، حيث تبدأ بتحليل الأساسيات مثل مدى توافر أبعاد الإدارة الرشيدة في الشركات، ثم تتعمق في قياس تأثيرها على الأداء التنظيمي، وتنتهي بتقديم التوصيات

ولم توضح الدراسة ما إذا كانت جميع هذه الأهداف تحمل نفس الأولوية، أم أن بعضها أكثر أهمية وتأثيرًا من الآخر، على سبيل المثال، هل الهدف الرئيسي هو تحليل العلاقة بين الإدارة الرشيدة وتحسين الأداء، أم أن تقديم التوصيات لصناع القرار هو الهدف الأهم؟ غياب هذا التوضيح يجعل القارئ يتساءل عن مدى التوازن بين الجوانب التحليلية والتطبيقية في الدراسة.

كما أن هناك بعض التداخل بين الأهداف، حيث نجد أن "تحليل العلاقة بين الإدارة الرشيدة وتحسين الأداء التنظيمي" قد تم التعبير عنه بصيغ مختلفة في أكثر من موضع، مثل "بيان دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء التنظيمي" و"تحليل العلاقة بين تطبيق الإدارة الرشيدة وتحسين الأداء التنظيمي".

وكان من الممكن إعادة صياغة هذه الأهداف بحيث تكون أكثر تركيزًا وتجنب التكرار غير الضروري، مما يجعل البحث أكثر ترابطًا ودقة. وفيما يتعلق بالشمولية، نجد أن الأهداف تناولت جميع الجوانب الأساسية لموضوع البحث، حيث لم تقتصر على الجانب النظري فقط، بل امتدت إلى التطبيق العملي من خلال تقديم توصيات عملية لصناع القرار في شركات الصناعات الدوائية.

## تحليل دقة تحديد الأهداف

أما فيما يتعلق بمدى ارتباط الأهداف بمشكلة الدراسة، فمن الواضح أن الأهداف قد تمت صياغتها لتتماشى مع المشكلة البحثية المطروحة. فقد تم تعريف مشكلة الدراسة بأنها تتعلق بالتحديات التي تواجه شركات الصناعات الدوائية في الأردن في تحسين أدائها التنظيمي، في ظل الحاجة إلى تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة. الأهداف البحثية جاءت لتعالج هذه المشكلة من خلال تحليل مدى تأثير الإدارة الرشيدة على الأداء التنظيمي، وقياس مستوى توافر هذه المبادئ في الشركات الأردنية، ودراسة العلاقة بين تطبيق هذه المبادئ وتحسين الأداء. هذا يعني أن هناك ارتباطاً مباشراً وواضحاً بين الأهداف والمشكلة البحثية، مما يعزز من مصداقية الدراسة.

## تحليل دقة تحديد الأهداف

ومع ذلك، هناك نقطة نقدية يجب الإشارة إليها، وهي أن بعض الأهداف تبدو عامة إلى حد ما، ولم يتم تفصيلها بالشكل الكافي لربطها مباشرة بحل مشكلة الدراسة. على سبيل المثال، الهدف المتعلق بـ "تحليل العلاقة بين الإدارة الرشيدة وتحسين الأداء التنظيمي" يمكن اعتباره هدفًا عامًا، وكان من الأفضل توضيح كيفية قياس هذه العلاقة، مثل تحليل مدى تأثير تقليل الهدر أو تنظيم بيئة العمل على تحسين الإنتاجية. هذا النوع من التفصيل كان سيجعل الأهداف أكثر دقة وارتباطًا بالمشكلة البحثية.

وبالإضافة إلى ذلك، لم توضح الدراسة ما إذا كانت هذه الأهداف كافية لمعالجة مشكلة البحث بالكامل، أم أنها تحتاج إلى مزيد من التوسع. فمثلاً، هل تشمل الدراسة العوامل الخارجية التي قد تؤثر على العلاقة بين الإدارة الرشيدة والأداء التنظيمي، مثل السياسات الحكومية أو المنافسة في السوق؟ عدم معالجة هذه الجوانب قد يؤدي إلى رؤية غير مكتملة لحل المشكلة، مما قد يؤثر على فاعلية التوصيات النهائية.

## صياغة الفرضيات

تلعب الفرضيات البحثية دورًا جوهريًا في أي دراسة علمية، إذ إنها تحدد المسار الذي سيتبعه الباحث لاختبار العلاقة بين المتغيرات المختلفة، وتساعد في تقديم تفسير علمي واضح ومدعوم بالأدلة لمشكلة البحث. في الدراسة المتعلقة بدور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، نجد أن الفرضيات قد صيغت بأسلوب دقيق ومنهجي، حيث تم تقسيمها إلى فرضية رئيسية تشمل فرضيات فرعية، وهو نهج يعكس التزام الباحثة بالمنهج العلمي في اختبار العلاقة بين المتغيرات.

الصياغة اللغوية للفرضيات جاءت واضحة، إذ تم تقديم الفرضية الرئيسية التي تفترض وجود علاقة بين الإدارة الرشيدة بأبعادها المختلفة (مثل التحسين المستمر، تنظيم بيئة العمل، العمل القياسي، تقليل الهدر، والعاملين متعددي الوظائف) والأداء التنظيمي، وهو ما يتيح للباحث إمكانية اختبار هذه العلاقة بطريقة علمية. كما تم تحديد مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يعكس التزامًا بالمعايير الإحصائية في البحث العلمي، ويضمن دقة الاختبار وإمكانية تعميم النتائج على نطاق أوسع.

ومع ذلك، وعلى الرغم من وضوح الصياغة، إلا أن هناك بعض الملاحظات النقدية التي يمكن الإشارة إليها.

## صياغة الفرضيات

من أبرز هذه الملاحظات أن الفرضيات في بعض المواضع بدت متكررة أو متشابهة، حيث يمكن دمج بعضها دون أن يؤثر ذلك على دقة الدراسة. فعلى سبيل المثال، الفرضيات المتعلقة بتأثير التحسين المستمر، وتنظيم بيئة العمل، وتقليل الهدر على الأداء التنظيمي تم تقديمها كفرضيات منفصلة، بينما كان يمكن تبسيطها من خلال صياغة أكثر تكاملاً تتناول العلاقة بين مختلف أبعاد الإدارة الرشيدة والأداء التنظيمي في سياق موحد. هذا التكرار قد يجعل التحليل الإحصائي أكثر تعقيداً دون داعٍ، وكان يمكن أن يكون البحث أكثر انسيابية إذا تمت إعادة هيكلة الفرضيات لتكون أكثر شمولاً ودقة.

## صياغة الفرضيات

لم تأخذ الفرضيات في الاعتبار بعض العلاقات التفاعلية بين المتغيرات المختلفة. فمثلاً، لم يتم تناول مسألة ما إذا كان هناك تأثير مشترك بين أكثر من بُعد من أبعاد الإدارة الرشيقة على الأداء التنظيمي، أم أن كل بُعد يؤثر بشكل منفصل. هذه النقطة تُعد جوهرية، حيث إنه من الممكن أن يكون تأثير التحسين المستمر على الأداء التنظيمي أكثر فاعلية عند دمجها مع العمل القياسي أو تقليل الهدر، مما يخلق نوعاً من التفاعل بين المتغيرات لا يمكن تجاهله في الدراسة. لو تمت إضافة فرضية تحليلية تتناول هذا البعد التفاعلي، لكانت الدراسة أكثر دقة وعمقاً.

أما فيما يتعلق باتساق الفرضيات مع باقي أجزاء الدراسة، فنجد أنها تتماشى بشكل عام مع مشكلة البحث وأهداف الدراسة، حيث إنها تعكس بشكل مباشر التساؤلات التي طرحتها الباحثة حول تأثير الإدارة الرشيقة على الأداء التنظيمي. ومع ذلك، فإن الفرضيات لم تشر بوضوح إلى الأدوات البحثية التي سيتم استخدامها لاختبارها، مما قد يخلق نوعاً من الغموض حول كيفية التأكد من صحة هذه الفرضيات.

فعلى سبيل المثال، لم يتم تحديد ما إذا كان سيتم الاعتماد على تحليل الانحدار الإحصائي لقياس العلاقة بين المتغيرات، أم سيتم تقسيم العينة وفقاً لخصائص محددة لاختبار تأثير الإدارة الرشيقة على أنواع مختلفة من الشركات الدوائية، يؤثر هذا الغموض على قابلية تنفيذ الاختبار الإحصائي للفرضيات، وكان من الأفضل أن يتم تحديد الأدوات البحثية التي سيتم استخدامها بوضوح في هذا السياق.

نجد أن الفرضيات ركزت على العلاقة السببية المباشرة بين الإدارة الرشيقة والأداء التنظيمي، لكنها لم تأخذ في الاعتبار بعض العوامل الوسيطة التي قد تؤثر على هذه العلاقة. فعلى سبيل المثال، لم تتناول الدراسة تأثير حجم الشركة أو مستوى التكنولوجيا المستخدمة أو درجة تأهيل العاملين كمتغيرات وسيطة قد تؤثر على مدى نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء التنظيمي. كان من الممكن تقديم فرضيات إضافية تفحص هذه العوامل التفاعلية، مما يعطي البحث بُعداً أكثر شمولاً، ويجعل نتائجه أكثر دقة وقابلية للتطبيق في سياقات مختلفة.

## المتغيرات البحثية

تلعب المتغيرات التابعة دورًا جوهريًا في أي بحث علمي، إذ تمثل المخرجات أو التأثيرات التي يسعى الباحث إلى قياسها بناءً على التغيرات التي تطرأ على المتغيرات المستقلة. في الدراسة المتعلقة بدور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، نجد أن المتغير التابع هو الأداء التنظيمي، وهو اختيار منطقي ومتسق مع مشكلة الدراسة وأهدافها.

عند مراجعة كيفية تحديد المتغير التابع، نجد أنه قد تم تعريفه بوضوح وتحديد أبعاده المختلفة، حيث تم تقسيم الأداء التنظيمي إلى عدة محاور تشمل: الجودة، حجم الأداء، الإجراءات التنظيمية. هذا التقسيم يعكس فهمًا عميقًا لمفهوم الأداء التنظيمي ويجعل عملية القياس أكثر دقة، إذ يمكن تحليل تأثير الإدارة الرشيدة على كل بعد من هذه الأبعاد على حدة، مما يمنح البحث طابعًا أكثر تفصيلًا ويسمح باستخلاص استنتاجات دقيقة حول العلاقة بين المتغيرات.

من الجوانب الإيجابية في تحديد المتغير التابع هو أن الدراسة لم تكتفِ بذكر "تحسين الأداء التنظيمي" كمفهوم عام، بل قامت بتفصيل الجوانب التي سيتم قياسها، مما يساهم في جعل التحليل أكثر موضوعية وقابلية للقياس.

فمثلًا، عند الحديث عن الجودة، يمكن استخدام مؤشرات مثل رضا العملاء أو نسبة المنتجات المعيبة، وعند الحديث عن حجم الأداء، يمكن استخدام مؤشرات مثل معدل الإنتاجية أو حجم المبيعات، في حين أن الإجراءات التنظيمية يمكن قياسها من خلال كفاءة العمليات الإدارية وتقليل الهدر.

## المتغيرات البحثية

هناك بعض النقاط التي تحتاج إلى توضيح أكثر فيما يتعلق بالمتغير التابع. فعلى الرغم من أن الدراسة قدمت تفصيلاً لمكونات الأداء التنظيمي، إلا أنها لم تحدد بوضوح الأدوات التي سيتم استخدامها لقياس كل بُعد من هذه الأبعاد فهل سيتم الاعتماد على بيانات كمية مستمدة من تقارير الأداء المالي والإداري للشركات، أم سيتم استخدام استبيانات لقياس رضا الموظفين والإدارة عن تأثير الرشاقة؟ هذا الجانب مهم جداً لأنه يحدد كيفية التأكد من صحة النتائج وقابليتها للتعميم.

بالإضافة إلى ذلك، لم يتم توضيح ما إذا كانت هناك عوامل وسيطة أو متداخلة قد تؤثر على العلاقة بين الإدارة الرشاقة والأداء التنظيمي. فمثلاً، قد يكون هناك تأثير لعوامل مثل حجم الشركة، مستوى التكنولوجيا المستخدمة، أو درجة تأهيل العاملين على مدى نجاح الإدارة الرشاقة في تحسين الأداء التنظيمي. كان من الممكن إضافة مزيد من التوضيح حول هذه العوامل، سواء من خلال تضمينها في التحليل الإحصائي أو من خلال مناقشة تأثيرها في إطار البحث..

## المصطلحات والمفاهيم في الدراسة

تم تعريف عدد من المصطلحات الأساسية مثل الإدارة الرشيدة، التحسين المستمر، تنظيم موقع العمل، العمل القياسي، تقليل الهدر، الأداء التنظيمي، وغيرها من المفاهيم ذات الصلة، وجاءت هذه التعريفات بأسلوب يجمع بين التعريف الأكاديمي العام والتعريف الإجرائي الذي يوضح كيفية تطبيق المفهوم في إطار البحث. على سبيل المثال، عند تعريف الإدارة الرشيدة، تم الإشارة إلى أنها "نظام يهدف إلى التخلص من جميع أشكال الهدر في العمليات الإنتاجية، وتحسين استغلال الموارد البشرية والمادية من خلال تطوير مستمر دون التأثير على مستوى الجودة"، وهو تعريف يتماشى مع المفهوم الشائع لهذا المصطلح في الأبحاث الإدارية الحديثة.

كما أن التعريفات لم تكن مجرد صياغات نظرية، بل تضمنت إشارات إلى ممارسات تطبيقية في بيئة العمل، مثل "تنظيم موقع العمل" الذي تم تعريفه على أنه "أسلوب يهدف إلى تنظيم المهام داخل المؤسسة بطريقة تقلل الوقت الضائع وتزيد من كفاءة الأداء"، مما يعكس فهمًا عمليًا للمصطلح في سياق البحث. هذا النهج يجعل التعريفات أكثر اتساقًا مع الاتجاهات البحثية الحديثة التي تركز على الدمج بين النظرية والتطبيق، وهو أمر إيجابي.

## المصطلحات والمفاهيم في الدراسة

عند مقارنة التعريفات بالمفاهيم المستخدمة في الدراسات السابقة حول الإدارة الرشيدة والأداء التنظيمي، نجد أنها متسقة إلى حد كبير مع المفاهيم الحديثة في هذا المجال. فمثلاً، التعريف المستخدم لـ "الإدارة الرشيدة" يشبه التعريفات المستخدمة في أبحاث Lean Management الحديثة، والتي تركز على إزالة الهدر وتحسين الإنتاجية. كذلك، مفهوم "تحسين الأداء التنظيمي" تم تقديمه بطريقة تتماشى مع الأبحاث التي تتناول العلاقة بين الإدارة الفعالة وزيادة الإنتاجية في المؤسسات.

إلا أن هناك بعض الملاحظات التي قد تؤثر على دقة وشمولية التعريفات. على الرغم من أن المفاهيم قد تم تعريفها بطريقة واضحة، إلا أن بعض التعريفات كان يمكن أن تكون أكثر دقة من الناحية العلمية. فعلى سبيل المثال، عند تعريف "الأداء التنظيمي"، كان يمكن تضمين معايير قياس محددة، مثل معدل الإنتاجية، رضا العملاء، تقليل وقت العمليات، أو مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بدلاً من الاكتفاء بالتعريف العام. هذا النوع من التوضيح يجعل الدراسة أكثر قابلية للقياس والتطبيق، ويمنح الباحثين الآخرين إطاراً أكثر تحديداً لاستخدام نفس المفاهيم في دراساتهم المستقبلية.

## المصطلحات والمفاهيم في الدراسة

رغم أن التعريفات كانت واضحة بشكل عام، إلا أن بعض المصطلحات لم يتم تفصيلها بشكل كافٍ. فمثلاً، "تقليل الهدر" تم تعريفه بأنه "عملية تهدف إلى التخلص من جميع الأنشطة غير الضرورية"، لكن لم يتم توضيح ما هي الأنشطة التي تعتبر غير ضرورية في بيئة شركات الصناعات الدوائية، وهل تتعلق فقط بالعمليات الإنتاجية أم تشمل أيضاً الجوانب الإدارية؟ هذا النوع من الغموض قد يخلق تفاوتاً في فهم المصطلح بين القراء المختلفين.

كما أن بعض التعريفات بدت وكأنها مقتبسة من مصادر أكاديمية دون وجود تحليل نقدي أو ربط مباشر بسياق الدراسة. فمثلاً، لم يتم توضيح كيف ينعكس تعريف "العمل القياسي" على بيئة الشركات الدوائية تحديداً، وكان من الأفضل تقديم شرح أعمق حول كيفية تطبيق هذا المفهوم في هذا القطاع الصناعي، خاصة أن لكل صناعة تحدياتها الخاصة التي قد تجعل تطبيق الإدارة الرشيقة مختلفاً من مجال إلى آخر.



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You

