



جامعة مؤتة

الدراسات العليا

اثر التراصف الاستراتيجي في الانتاجية :
دراسة ميدانية في مصانع محافظة مأدبا ،الاردن

اعداد الطالب:

حمزة عبد الزعيرات

اشراف

الاستاذ الدكتور خالد الزعبي

رسالة مقدمة الى كلية الدراسات العليا استكمالاً
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الإدارة العامة / قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة 2022

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب
أثر التراصف الاستراتيجي في الانتاجية: دراسة ميدانية في مصانع محافظة مادبا - الأردن
والموسومة بـ:
حمزه عبد عبد المعطي الزعيرات

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة
التخصص: الإدارة العامة
في تاريخ 2022/08/29

من الساعة 10 إلى الساعة 12 قرار رقم

التوقيع

أعضاء اللجنة:

مشرفاً ومقرراً

عضوا

عضوا

عضو خارجي

أ.د. خالد يوسف محمد الزعبي

أ.د. نضال صالح ابراهيم الحوامده

د. عبدالرحمن فالج دخل الله العبادله

د. عمر سليمان مفلح عريبات

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. محمد سليمان الطراونة



الاهداء

الى من شجعني على المثابرة طوال عمري الى الرجل الأبرز في حياتي (والدي
العزیز)

الى من لها أعلو وعليها أرتكز إلى القلب المعطاء (والدتي الحنونة)
الى رفيقة دربي والداعمة لي رغم الصعوبات زوجتي الغالية.

إلى اولادي وبناتي حفظهم الله بحفظه إلى اخوتي واخواتي الذين بذلوا جهداً في
مساعدتي لكي احقق ما اصبو اليه الى أصدقائي وزميلاتي والى كل من ساهم ولو
بحرف في حياتي الدراسية .

الى كل هؤلاء: أهدي هذا العمل المتواضع.

حمزه عبد الزعيرات

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الثبات وأعاننا على إتمام هذا العمل.
فهاهي ثمار علمنا قد أينعت وحان قطافها هذه الكلمات المبعثرة نهمس بها في اذن كل
من سيفتح هذه الرسالة

هي ايضاً كلمات شكر وعرفان الى مشرفي (الاستاذ الدكتور خالد الزعبي الذي كان له
الفضل الكبير بعد الله بتقديم النصح والمعلومات القيمة راجياً من الله أن يسدد خطاه
ويحقق مناة فجزاه الله خير الجزاء

كما اتقدم بالشكر الجزيل الى السادة اعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه
الرسالة وإثراءها بملاحظاتهم القيمة الشكر أيضاً الى كل من ساندني ودعمني ووقف
بجانبي لإتمام هذا العمل فلهم أسمى عبارات الثناء والتقدير

حمزه عبد الزعيرات

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	
أ	الاهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ط	قائمة الاشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الانجليزية
1	الفصل الاول مشكلة الدراسة واهميتها
1	1.1 المقدمة
2	2.1 مشكلة الدراسة
3	2.1 أسئلة الدراسة
3	3.1 أهداف الدراسة
4	4.1 أهمية الدراسة
5	1.4.1 الأهمية التطبيقية
5	2.4.1 فرضيات الدراسة
7	5.1 التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة
7	1.5.1 المتغير المستقل
8	2.5.1 المتغير التابع
8	3.5.1 ابعاد انتاجية العمل
9	6.1 حدود الدراسة

10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	1.2 الإطار النظري
10	1.1.2 التراصف الاستراتيجي
10	1.1.1.2 نشأة مفهوم التراصف
11	2.1.1.2 مفهوم التراصف الاستراتيجي
13	3.1.1.2 أهمية وأهداف التراصف الإستراتيجي
15	4.1.1.2 أبعاد التراصف الاستراتيجي
29	6.1.1.2 عوامل نجاح التراصف الاستراتيجي
30	2.1.2 المتغير التابع الإنتاجية
30	1.2.1.2 مفهوم الإنتاجية
33	2.2.1.2 قياس الإنتاجية
35	3.2.1.2 أهمية إنتاجية العمل
36	4.2.1.2 تحسين الانتاجية
37	5.2.1.2 العوامل المؤثرة في الإنتاجية
45	2.2 العلاقة الافتراضية لأثر التراصف الاستراتيجي في الإنتاجية
46	3.2 الدراسات السابقة
64	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
64	1.3 منهجية الدراسة
64	2.3 مجتمع وعينة الدراسة
68	3.3 أداة الدراسة
69	4.3 صدق أداة الدراسة
71	5.3 ثبات أداة الدراسة
72	6.3 المعالجة الإحصائية
74	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات
74	1.4 عرض النتائج

107	2.4 مناقشة النتائج
114	3.4 التوصيات
115	المصادر والمراجع
130	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	توزع أفراد مجتمع الدراسة وأعداد الاستبانات الموزعة والمستردة	65
2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية	66
3	الصدق التمييزي لفقرات أبعاد التراصف الاستراتيجي	70
4	الصدق التمييزي لفقرات أبعاد الانتاجية	70
5	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة	72
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد التراصف الاستراتيجي	75
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الحوكمة	76
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد المهارات	77
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الاتصالات	78
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد المشاركة	79
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد البنية التحتية	80
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد القيمة	81
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد الانتاجية	82
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد بيئة العمل	83
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد	84

	العينة على الفقرات التي تقيس بعد ادارة الوقت	
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد دوران العمل	16
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد التكنولوجيا	17
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الجودة	18
88	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء	19
89	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	20
90	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التراصيف الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في الانتاجية بابعاده المختلفة	21
91	نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بمتغير الانتاجية من خلال أبعاد المتغير المستقل: التراصيف الاستراتيجي	22
92	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى	23
93	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التراصيف الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في بيئة العمل	24
94	نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ ببيئ العمل من خلال أبعاد المتغير المستقل: التراصيف الاستراتيجي	25
95	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	26
96	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التراصيف الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في ادارة الوقت	27
97	نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression	28

98	29	للتنبؤ ببعد ادارة الوقت من خلال أبعاد المتغير المستقل: التراصيف الاستراتيجي نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة
99	30	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التراصيف الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في دوران العمل
100	31	نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ ببعد دوران العمل من خلال أبعاد المتغير المستقل: التراصيف الاستراتيجي
101	23	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة
102	33	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التراصيف الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في التكنولوجيا
103	34	نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ ببعد التكنولوجيا من خلال أبعاد المتغير المستقل: التراصيف الاستراتيجي
104	35	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة
105	36	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التراصيف الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في الجودة
106	37	نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ ببعد التكنولوجيا من خلال أبعاد المتغير المستقل: التراصيف الاستراتيجي

قائمة الاشكال

رقم الصفحة

الشكل

الرقم

6

انموذج الدراسة

أ

قائمة الملاحق

الرمز	العنوان	الصفحة
أ	قائمة بأسماء المحكمين	131
ب	الاستبانة بالصورة النهائية	133
ج	كتاب تسهيل المهمة	141

المخلص

اثر التراصيف الاستراتيجي في الإنتاجية: دراسة ميدانية في مصانع محافظة مادبا ،الأردن

اعداد الطالب:

حمزة عبد الزعيرات

جامعة مؤتة، 2022

هدفت الدراسة إلى تحليل اثار التراصيف الاستراتيجي في الانتاجية في مصانع محافظة مادبا، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لطبيعة هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة النهائية (372) مشارك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء وتطوير أداة الدراسة وهي الاستبانة، وتم التحقق من صدقها وثباتها، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة التي شملت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريه، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها:

1. أن مستوى التراصيف الاستراتيجي في مصانع محافظة مادبا قد جاء بدرجة مرتفعة.

2. أن مستوى لإنتاجية في مصانع محافظة مادبا قد جاء بدرجة مرتفعة.

3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتراصيف الاستراتيجي بإبعاده مجتمعة (الحوكمة، المهارات، الاتصالات، المشاركة، البنية التحتية، القيمة) في الإنتاجية بأبعادها (بيئة العمل، إدارة الوقت، دوران العمل، التكنولوجيا، الجودة) في مصانع محافظة مادبا.

توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة المحافظه من قبل مصانع محافظة مادبا على التراصيف الاستراتيجي، كونه موضوع ومنهج أداري جديد له تأثير إيجابي وفاعل على الأفراد والمصنع ككل. وزيادة اهتمام الإدارة العليا في مصانع محافظة مادبا ووعيتها بأهمية ودور التراصيف الاستراتيجي في الإنتاجية. الكلمات المفتاحية: التراصيف الاستراتيجي، الإنتاجية، الحوكمة، البنية التحتية، دوران العمل، إدارة الوقت.

Abstract
The Effect of strategic alignment on productivity: a field study in
the factories of Madaba Governorate, Jordan

Hamza Abd Elzairat
Mutah University, 2022

The study aimed to identify the impact of strategic alignment on productivity in the factories of Madaba Governorate. The descriptive analytical method was used due to its relevance to the nature of this study, and the final study sample was (372) participants, To achieve the objectives of the study, the study tool were built and developed, which is the questionnaire, and its validity and reliability were verified. Appropriate descriptive and inferential statistical methods were used, which included frequencies, percentages, arithmetic means, standard deviations, Pearson's correlation coefficient, and multiple regression analysis. The study reached a number of results, the most important of which were:

1. The level of strategic alignment in the factories of Madaba Governorate was high.
2. The level of productivity in the factories of Madaba Governorate was high.
3. There is a statistically significant impact of strategic alignment with its combined dimensions (governance, skills, communication, participation, infrastructure, value) on productivity in its dimensions (work environment, time management, work turnover, technology, quality) in the factories of Madaba Governorate.

The study reached a number of recommendations, the most important of which are: It is necessary for the factories of Madaba Governorate to be more interested in strategic alignment, as it is a topic and a new administrative approach that has a positive and effective impact on individuals and the factory as a whole. And Increasing the interest of the senior management in the factories of Madaba Governorate and their awareness of the importance and role of strategic alignment in productivity.

Key words: strategic alignment, productivity, governance, nfrastructure, work turnover, time management.

الفصل الاول

مشكلة الدراسة واهميتها

1.1 المقدمة

يعد التراصف الاستراتيجي أحد التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الادارة الاستراتيجية، فمن خلاله تستطيع المنظمات مواجهة هذه التحديات من أجل البقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة .وان المنظمات إذا ما ارادت النجاح في ظل الظروف الحالية، يفترض على إدارتها إيجاد طرق لزيادة انتاجيتها ، وان تضع نصب أعينها تعزيز مراحل قدرة وحداتها على قراءة التغيرات التي تطرأ عليها مستقبلا بتعلم كيفية استغلال الموارد المتاحة امامها في وقت مبكر واستكشاف الجديد منها. والمحافظة على المواهب الجيدة وصيانتها.

إن نجاح المنظمات وبمختلف مجالاتها يعتمد بدرجة كبيرة على اعتماد تطبيق التراصف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصالات، القيمة، الحوكمة، المشاركة، البنية التحتية، المهارات)، من أجل النجاح في تحقيق الانتاجية فيها و التي تعود بنتائج نجاح على المنظمة بالاستثمارات المربحة والعوائد المالية التي تمكنها من المنافسة مع المنظمات الأخرى.

ويتوقع في هذه الدراسة ان يكون لكافة ابعاد التراصف الاستراتيجي (الاتصالات، القيمة، الحوكمة ، الشراكة ، البنية التحتية ، والمهارات) دور في زيادة الانتاجية في مصانع محافظة مادبا ، وسط الاردن.

اخذ الفكر الإداري الحديث اهتمامه وتوجهاته نحو تعزيز إنتاجية العمل من خلال تحديد ومعالجة المعلومات ذات العلاقة بعمل المنظمة، وتطوير القدرات الجديدة على أساس هذه المعلومات والمعرفة، والعمل على تطبيق هذه القدرات في تحسين الابتكار للعمليات والمنتجات والخدمات، ونتيجة للتحويل من اقتصاد قائم على الموارد الطبيعية إلى اقتصاد قائم على الأصول الفكرية أخذت إنتاجية العمل اهتماما كبيرا في منظمات الأعمال وعلى مختلف توجهاتها.

لذلك جاء الاهتمام بالتراصف الاستراتيجي كونه الوسيلة الوحيدة التي تهتم بالخطط البيئية اللازمة لمواكبة التغيرات البيئية السريعة وتوفير المورد البشرية المؤهل لشغلها إضافة إلى تدريبهم وتقييمهم وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم، والاهتمام بصحتهم وسلامتهم في المنظمات، وباختصار فهي تلك التطبيقات المهمة بمطابقة استراتيجيات المصانع المبحوثة مع عوامل البيئة المحيطة بها داخليا وخارجيا عند مباشرتها بالعمل لصالح المصنع مع التركيز على الجانب البيئي في كل ممارسة من ممارساتها، الأمر الذي ينعكس ايجابيا على تحسين أداء المصنع ومن ثم تحسين انتاجيتها.

2.1 مشكلة الدراسة

يعتقد ان التراصف الاستراتيجي يسهم في زيادة الانتاجية وزيادة مقدرة الافراد على العمل وتحسين رغباتهم في العمل، فتحقيق التراصف الاستراتيجي في بيئة العمل الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال، من المقومات والجوانب الهامة لنجاح أي منظمة، وان الإسراع من عجلة التراصف يعد مكون حيوي في المنظمات لتأسيس صلات دائمة على المستوى الداخلي والخارجي، وبدونها من المرجح أن تعاني المنظمات من المشاكل والتوتر وعدم القدرة على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية المستمرة، كما ان عدم وجود بيئة عمل منسجمة ينتج عنها علاقات مضطربة وصلات مخيبة للآمال، وعدم قدرة المنظمات على اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات وبالتالي تؤدي إلى الانهيار أو الانعزال،

وان تحقيق التراصف بشكل استراتيجي يسهم في تحقيق استقرار بيئة العمل التنظيمي مما ينعكس على مدى قدرة هذه المنظمات من التفوق في الأداء والكفاءة وفعالية الإنتاج، الامر الذي يؤدي لنجاح هذه المنظمة، حيث تضم بيئة العمل جوانب ومعايير متعددة تطبق فيها مبادئ التراصف الاستراتيجي والذي تتمثل في أسلوب الإدارة وممارساتها، وقدرتها على تطوير الاتصالات، والالتزام بمعايير وقواعد العمل، وتحقيق مبدأ الشراكة في تبادل المهارات والخبرات، والاعتماد على العاملين من ذوي المهارات المتميزة والموهوبة، وتوافر البنى التحتية المتطورة على المستوى

المعماري والهندسي وعلى مدى توافر المعدات والآلات الحديثة والمتطورة التي تسهم في زيادة الانتاجية وبالتالي ما ينعكس على مستوى نجاح المنظمة من ضمن بيئة عمل تتميز بالحركية والتطور السريع.

لذا تتركز مشكلة الدراسة في الكشف عن أثر الترافصف الاستراتيجي بأبعاده (الحوكمة، الاتصالات، المشاركة، البنية التحتية، المهارات، القيمة) في زيادة الانتاجية بأبعاده (بيئة العمل، ادارة الوقت، دوران العمل، التكنولوجيا، الجودة) لدى العاملين في مصانع محافظة مادبا، الاردن. وتكمن مشكلة الدراسة في محاوله للجابه على التساؤل الرئيسي التالي:

2.1 أسئلة الدراسة

ما أثر الترافصف الاستراتيجي في الإنتاجية في مصانع محافظة مادبا، الأردن . ويتفرع عن هذا السؤال الاسئلة الفرعية التالية:

السؤال الاول: ما مستوى الترافصف الاستراتيجي وكل بعد من أبعاده وهي (الحوكمة، الاتصالات، المشاركة، البنية التحتية، المهارات، القيمة) في مصانع محافظة مادبا في الاردن؟

السؤال الثاني: ما مستوى الانتاجية في كل بعد من أبعاده (بيئة العمل، وإدارة الوقت، ودوران العمل، والتكنولوجيا، والجودة) في مصانع محافظة مادبا في الاردن؟

2.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الترافصف الاستراتيجي بأبعاده (الحوكمة، المهارات، الاتصالات، المشاركة، البنية التحتية، القيمة) على الانتاجية بأبعاده (بيئة العمل، وإدارة الوقت، ودوران العمل، والتكنولوجيا، والجودة) لدى العاملين في مصانع محافظة مادبا في الاردن، ويتفرع من هذا الهدف والاهداف الفرعية التالية:

– تقديم إطار نظري وفكري فيما يخص الترافصف الاستراتيجي (الحوكمة، الاتصالات، المشاركة، البنية التحتية، المهارات، القيمة) والانتاجية (بيئة

العمل، وإدارة الوقت، ودوران العمل، والتكنولوجيا، والجودة) مما يسهم في رفد المكتبة العربية.

– التعرف على مستوى تطبيق الترافف الاستراتيجي بأبعاده (الحوكمة، الاتصالات، المشاركة، البنية التحتية، المهارات، القيمة) من وجهة نظر العاملين في مصانع محافظة مادبا .

– التعرف على مستوى الانتاجية بأبعادها (بيئة العمل، وإدارة الوقت، ودوران العمل، والتكنولوجيا، والجودة) من وجهة نظر العاملين في مصانع محافظة مادبا في الاردن.

– تقديم توصيات قد تفيد متخذي القرارات في المصانع على ضوء النتائج قيد البحث التي قد تسهم في رفع الانتاجية

3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة بشكل رئيسي في أنها تكشف عن أثر الترافف الاستراتيجي على الانتاجية لدى العاملين في مصانع محافظة مادبا، وتظهر أهمية الدراسة من خلال:

الأهمية النظرية: تعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة والقليلة في مجال الترافف الاستراتيجي وأثرها في الانتاجية ، وبهذا فهي تثري المكتبة العربية، وتفتح آفاقا جديدة للباحثين لتناول هذا الموضوع من جوانب مختلفة وذلك بهدف الوصول إلى دراسات أشمل، الأمر الذي سيسهم في دعم الأدب النظري بشكل عام .

كما تكمن أهمية هذه الدراسة من كونها ستطبق في المصانع في محافظة مادبا في الاردن حيث تخدم هذه المصانع شريحة لأبأس بها في محافظة مادبا، وتوفر فرص عمل للعاطلين عن العمل مما يسهم في تخفيف حدة البطالة. هذا فضلا ان هذه المصانع على أهميتها في محافظة مادبا تسهم بشكل كبير في زيادة الدخل الذي يسد احتياجات الاردن من منتجاتها، وتسهم في دفع عملية التنمية في محافظة مادبا بشكل خاص وبالاردن بشكل عام .

1.4.1 الأهمية التطبيقية:

قد تفيد هذه الدراسة التعرف على مفهوم التراصف الاستراتيجي، ومعرفة مستوى الانتاجية في المصانع، ووضع سياسات لمساعدة العاملين، لتحسين عملهم وتطوير قدراتهم، ولمواكبة التطور والارتقاء بسلم العلم والتسلح به. كما تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية النتائج التي ستتوصل إليها ولما لها من أهمية في مساعدة متخذي القرارات وراسمي السياسات في الجهات المذكورة لتطبيق التراصف الاستراتيجي بأبعاده المختلفة، والتي ستعكس إيجابيا على ثقة العاملين بمؤسساتهم والتي بدورها تسهم في تحسين الانتاجية ورفع مستوياتها.

2.4.1 فرضيات الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية لإختبار صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \leq$ للتراصف الاستراتيجي بأبعاده (الحوكمة، المهارات، الاتصالات، المشاركة، البنية التحتية، القيمة) في الإنتاجية بأبعادها (بيئة العمل، إدارة الوقت، دوران العمل، التكنولوجيا، الجودة) مجتمعة في مصانع محافظة مادبا في الاردن ويتفرع من هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للتراصف الاستراتيجي بأبعاده (الحوكمة، الاتصالات، المشاركة، البنية التحتية، المهارات، القيمة) في بيئة العمل كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن.

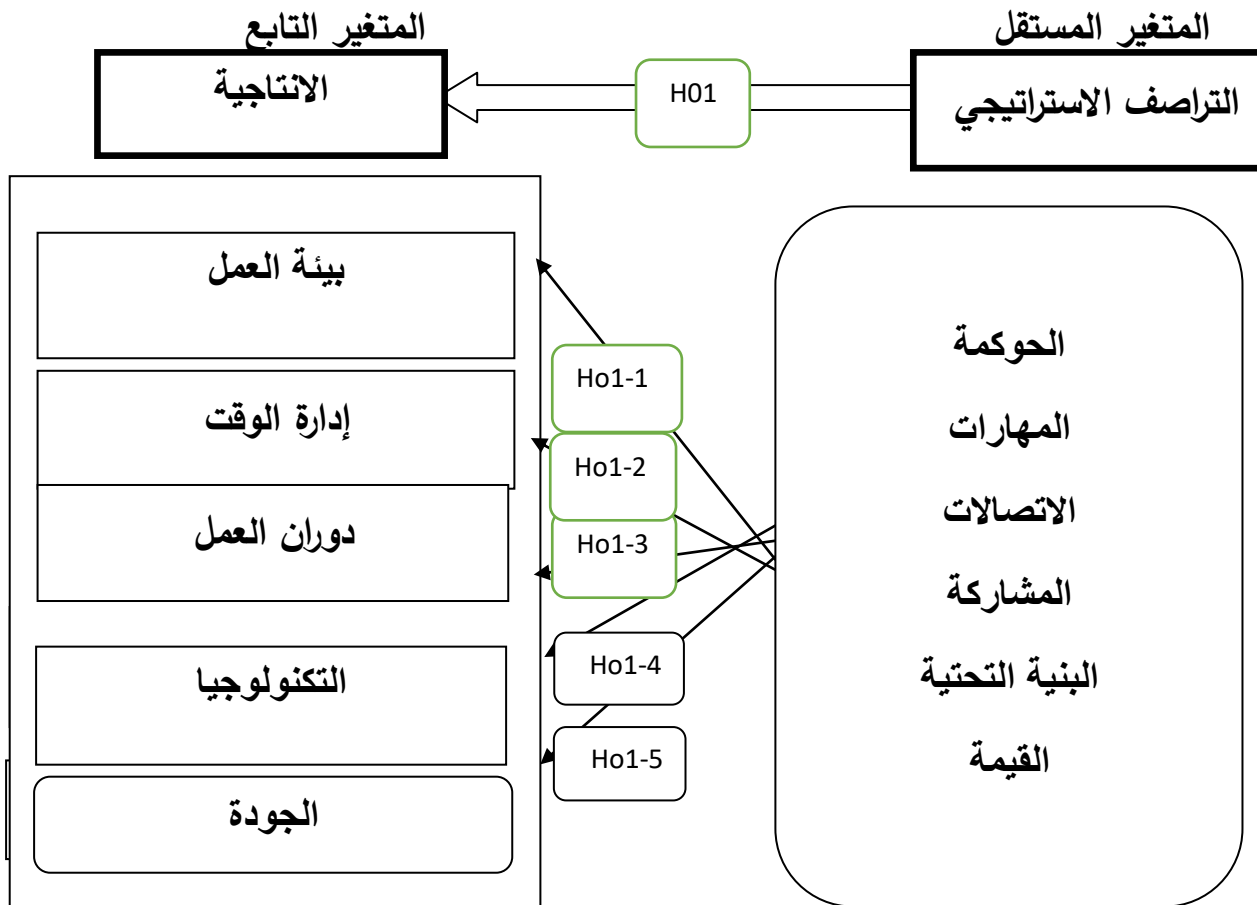
H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للتراصف الاستراتيجي بأبعاده (الحوكمة، الاتصالات، المشاركة، البنية التحتية، المهارات، القيمة) في إدارة الوقت كبعد من أبعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن.

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتراسف الاستراتيجي بأبعاده (الحوكمة، الاتصالات، المشاركة، البنية التحتية، المهارات، القيمة) في دوران العمل كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن.

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتراسف الاستراتيجي بأبعاده (الحوكمة، الاتصالات، المشاركة، البنية التحتية، المهارات، القيمة) في التكنولوجيا كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن.

H01-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتراسف الاستراتيجي بأبعاده (الحوكمة، الاتصالات، المشاركة، البنية التحتية، المهارات، القيمة) في الجودة كبعد من أبعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن.

انموذج الدراسة



انموذج الدراسة من اعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

المتغير المستقل: دراسة (الجبوري والحسناوي، 2021)، دراسة (عبد الكريم وسعيد) 2021، دراسة (ابو رذن وعبد الرحمن 2020)، دراسة (Lilja 2016) المتغير التابع: ، دراسة (نوري وحمادي) 2019، دراسة (ابوغنيم 2015) ، دراسة (دغيم، ((2020، دراسة (رضا، محمود، 2021)، دراسة (Qadom 2014) دراسة (Susilo 2013).

5.1 التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة

1.5.1 المتغير المستقل:

التراصيف الاستراتيجي : وتعني الربط بين الأهداف التنظيمية واهداف الأفراد. مما يتطلب فهم مشترك لرسالة واهداف المصنع والاتساق، والتطابق، والتناسب، والتكامل، والتماسك بين كل هدف والخطة الموضوعة لتنفيذه (عبد الكريم وسعيد، 2021).

ابعاد التراصيف الاستراتيجي:

وتم قياسه من خلال متوسطات لاجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (1-25).

الحوكمة: هي عبارة عن الآليات الداخلية والخارجية التي تنظم العلاقة بين أصحاب المصالح من خلال تحديد التوجه الإستراتيجي للمصنع ورقابة أدائها واتخاذ القرارات الاستراتيجية على نحو فاعل (Keping, 201). وتم قياسها بفقرات الاستبيان من (1-5) الاتصالات : هي عمليات نقل المعلومات وإنشاء قنوات الاتصال من العمليات الحتمية ليسند عمل المصنع ويقوم أي نظام للاتصال على تحديد الهدف من الاتصال وموضوع الاتصال (وتم قياسها بفقرات الاستبيان من (6-9).

(AL Khalifa, 2016)

المشاركة : هي الجهود التي تبذلها ادارة المصانع لتحقيق التواصل والتقارب مع العاملين وهذا يتم من خلال التشاور والحوار معهم ممن لديها نسبة عالية من درجات الوعي في المجال المنشود من خلال اقامة الندوات واللقاءات (Chen, 2019). وتم قياسها بفقرات الاستبيان من (10-13).

البنية التحتية : تبني التقنيات والمعدات الحديثة المبتكرة، وتطوير عملية تحسين الأعمال، والمساهمة في تقديم أفضل الخدمات والمنتجات للزبائن (عبد الكريم وسعيد، 2021: 208). وتم قياسها بفقرات الاستبيان من (14-17).

المهارات: وهي التمكين من من انجاز المهام بكيفية محددة وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ (Tergeist and Ok 2003) وتم قياسها بفقرات الاستبيان من (18-21).

القيمة: قدرة المصنع على تقليل التكلفة المصاحبة للنشاط او زيادة الإيرادات ضمن امكانياتها المتاحة واكتساب ميزة تنافسية للمحافظة على مكانتها في السوق عن طريق اعتماد الوسائل المتاحة لتحقيق ذلك الهدف. (Boyacı and Esen (2016). وتم قياسها بفقرات الاستبيان من (22-25).

2.5.1 المتغير التابع

الانتاجية : هي النشاط الذي يختص بإستخدام الموارد الإقتصادية بطريقة رشيدة لخلق المنافع المختلفة، كالمنفعة الشكالية والمنفعة المكانية والمنفعة الزمانية (نوري وحمادي، 2019). وتم قياسه من خلال متوسطات لاجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (26-50).

3.5.1 ابعاد انتاجية العمل:

بيئة العمل: وتشتمل هذه البيئة على العوامل المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهووية، والإضاءة، النظافة، ضغط العمل، مساحات العمل، الضجيج، عدد ساعات العمل، وفترات الراحة.. الخ، هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها. مما يؤثر على إنتاجية العمل أو العامل (البكري وغالب وشننير 2020، 480). وتم قياسها بفقرات الاستبيان من (26-30).

إدارة الوقت: الفترة والمدة الزمنية التي تستغل لقضاء عمل معين، فهو الساعات العملية الرسمية المحددة للعمل وللدوام العمل الفعلي و تركز عل ترتيب الأولويات وتحديد

الأهداف القريبة المدى والبعيدة المدى، والقيام بالأمور الأساسية والأولية وتنفيذها وترك الأعمال القليلة النفع والفائدة (دايل 2010). وتم قياسها بفقرات الاستبيان من (31-35).

دوران العمل: إن مصطلح دوران العمل يدل على تلك الحركة الناجمة عن ترك بعض العاملين للعمل داخل المنظمة وإحلال آخرين جدد محلهم، وهو يشير إلى ظاهرة التغير في عدد العاملين كنتيجة الالتحاق بالخدمة أو انتهاءها (سرحان 2014:59). وتم قياسها بفقرات الاستبيان من (36-40).

التكنولوجيا: عرفت تكنولوجيا الإنتاج بأنها: "التكنولوجيا التي تستخدم الجاهزية الحديثة من الآلات والمعدات وأجهزة الحاسوب في عملية الإنتاج" (ندى، 2003: 12). وتم قياسها بفقرات الاستبيان من (41-45).

الجودة: تعني الصفات أو الخصائص التي يمكن قياسها وتحديد كميتها كالمتانة والصلابة وقوة التحمل. وهي تعني المطابقة في المواصفات والمعايير المحددة في تصميم المنتج أي أن المنتج ينظر للجودة من الناحية التصنيعية (الدليمي وعبدالامير، 2014) وتم قياسها بفقرات الاستبيان من (46-50).

6.1 حدود الدراسة

- 1- **حدود الموضوعية:** أثر التراصف الاستراتيجي في الإنتاجية.
- 2- **حدود بشرية:** العاملين في مصانع مادبا.
- 3- **حدود زمنية:** الفصل الصيفي 2021-2022.
- 4- **الحدود المكانية:** اقتصرَت هذه الدراسة على مصانع محافظة مادبا.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 التراصف الاستراتيجي

يعد التراصف الإستراتيجي من أحد أهم الموضوعات الرئيسة في الإدارة الاستراتيجية التي تهتم بها المنظمات وتتصدر اهتماماتها بشكل أساسي وبالخصوص منظمات الأعمال الإنتاجية التي تتبنى مفهوم التراصف الإستراتيجي.

1.1.1.2 نشأة مفهوم التراصف

عرفت كلمة التراصف (Alignment) حسب قاموس (web ester) على أنها: الترتيب بخط مستقيم أو هي حالة اتفاق أو تعاون بين الاشخاص أو المجموعات أو الامم على قضية أو وجهة نظر مشتركة، وتعرف في مجال الأعمال بأنها الربط بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد، وهذا يتطلب من الأفراد فهم مشترك لرسالة وأهداف المنظمة والاتساق بين الاهداف والخطة الموضوعة لتنفيذها. وفي الأصل نشأ التراصف من فكرة أن المنظمات عليها أن تسعى إلى "مطابقة" أو "مواءمة" موارد الأعمال مع السياق التنافسي الذي تعمل فيه المنظمة على غرار مفهوم التراصف (الطائي والعبيدي، 2021)، وقد بدأ ظهور مفهوم التراصف عام 1980 من قبل (Tushman and Nadler).

عرف كل من Venkatraman and Camillus (1993) التراصف على أنه: "القاعدة النظرية الأساسية للإدارة الاستراتيجية وذلك لأنها تستند على مفهوم المطابقة والتلاؤم بين موارد المنظمة وعناصرها المحيطة بها خارجياً، للحفاظ على استقرارها النسبي في ظل الظروف المحيطة بالبيئة. حيث قدما نموذجاً تقويمياً ومعياريماً يؤكد بان يكون هنالك تنسيق ما بين كافة مكونات المنظمة تتماشى مع بعضها البعض لكي

يتعزز الأداء التنظيمي لها، وإن المديرين هم المسؤولين عن عملية التوافق هذه
" (Alexandre, Isabelle and Michel 2016) .

ظهرت في نهاية القرن العشرين قضايا إستراتيجية جديدة متمثلة بالتراصف الاستراتيجي والتي أصبحت شعارا عالميا في بداية القرن الحادي والعشرين، اذ ظهرت هناك حاجة متزايدة باستمرار للعمل وفق توافق الخطط وبرامج المنظمات مع ظروف العمل المحيطة لتنتج مصطلح جديد يعرف بالتراصف الإستراتيجي نفسه (Hosain and Rahman,2016).

وهذا ما بينه (Phattacharya,2017) عندما اقترح بناء منظمات لديها القدرة على دعم وتحسين التراصف الاستراتيجي بين وحدات الأعمال.

2.1.1.2 مفهوم التراصف الاستراتيجي.

يتناول التراصف الإستراتيجي نماذج مختلفة في الأبحاث والدراسات، فقد نجد مصطلحات كتوافق الأعمال والعمليات، أو التراصف بين إستراتيجية الأعمال واستراتيجية التراصف، التراصف بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية تكنولوجيا العمليات، التوافق بين خط الأعمال وخط نظام القدرات وعموما جميعها تقود إلى نفس المعنى (kari, et, al .2013).

تعددت وجهات نظر الباحثين والأكاديميين في مجال الإدارة وإسهاماتهم في تحديد مفهوم التراصف الاستراتيجي بسبب تباين واختلاف الزوايا التي ينظر كل منهم إليها. حيث يرى (عبد الرحيم، 2019) إن التراصف الاستراتيجي هو الربط بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد. مما يتطلب فهم مشترك لرسالة وأهداف المنظمة والاتساق والتطابق والتناسب والتكامل، والتماسك بين كل هدف من هذه الأهداف والخطوة الموضوعية لتنفيذه.

وأشار كل من (sarode&patil,2018) الى إن التراصف الاستراتيجي هو سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو حماية المنتج والحفاظ عليه وهذا ما يخلق الرضا الوظيفي العالي ومشاركة أفضل من شأنها أن تؤدي إلى إنتاجية عالية.

ويرى كل من (opatha&hewapathran,2019) إن التراصف الاستراتيجي هو الممارسات التي تتعامل مع إعادة التفكير في المفاهيم الأساسية لإدارة الإستراتيجية وأهدافها ووظائفها وعملياتها وأنشطتها واستراتيجياتها، بطريقة تلبي حاجات الزبون من أجل تلبية احتياجات المنافسة السوقية.

وقد جاء كل من (Alfons, Ates and Groenen,2018) بمفهوم آخر للتراصف الاستراتيجي، وهو مستوى إدراك مدراء الأقسام للأهمية النسبية للأسبقيات الاستراتيجية إذ كلما زاد إدراك وفهم الإدارة العليا أكثر كلما زاد مستوى التراصف الاستراتيجي.

بينما يرى كل من (Yong, Fawehinmi, Ramayah and Yusliza,2019) بأن التراصف الاستراتيجي له دور أساسي ومهم في دعم الوظائف الأخرى باتجاه تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بعدة طرق، فالمنظمات ذات الأداء التنظيمي الريادي لها قدرة أكبر على اكتساب الميزة التنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى.

ويؤكد كل من (Antypas and Miller (2018) بأن منظمات اليوم تواجه درجات غير مسبقة من التعقيد، الذي يحفزها على تشكيل بيئة الأعمال الخاصة بها لمواجهته، ويتمثل ذلك بصياغة وتنفيذ استراتيجيات جديدة والعمل على تسريع وتيرة بناء التراصف الاستراتيجي . ويوضح كل من (Alexandre, Isabelle and Michel أن تطوير مفهوم التراصف الاستراتيجي يكون تماشياً مع الظروف البيئية الطارئة الموجودة في مجالات الإدارة التنظيمية والاستراتيجية ، ليكون مفهوما متكاملًا يجب مراعاته والاعتماد عليه، من أجل تعظيم الأداء الكلي للمنظمات.

ويعرف كل من الجبوري، والحسناوي، والعادلي (2021) التراصف الاستراتيجي على أنه عملية شاملة ومستمرة تركز على تحقيق التوافق بين التغيرات في البيئة الخارجية، والموارد والقدرات الداخلية التي تمتلكها المنظمات، ويتطلب ذلك اليقظة المستمرة لتكييف وتوجيه النشاطات الموضوعية، من أجل تجنب اختلال التراصف.

يمكن أن يؤدي غياب التراصف الاستراتيجي في المنظمات الصغيرة والمتوسطة إلى نقص في التركيز على السوق والعملاء، وفقدان القدرة على المنافسة، وإطلاق المنتجات في وقت متأخر للسوق، وزيادة مشاكل اختلال التكنولوجيا مع ارتفاع

التكاليف بسبب سوء استخدام موارد التكنولوجيا McAdam and McSorley (2019).

ووفقا ل (Isal , et, al. , 2016) فإن التراصف الاستراتيجي هو " تنفيذ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات (IT) بطريقة ملائمة وفي الوقت المناسب، بما يتماشى مع استراتيجيات وأهداف واحتياجات العمل ". كما أشار كل من (Prieto & De ,2018) Carvalho) أن "التراصف الاستراتيجي يمثل مستوى دعم خطط تكنولوجيا المعلومات أهداف ورسالة المنظمة.

تري الدراسة أن التراصف الاستراتيجي هو عبارة عن عملية مستمرة، الأمر الذي يتطلب دعما قويا من الإدارة العليا، وعلاقات عمل جيدة لخلق أجواء عمل مناسبة بين أعضاء الفريق والأفراد العاملين، هذا فضلا عن انه يجب أن تكون هناك قيادة قوية، وتحديد الأولويات، والثقة والتواصل الفعال، وفهم شامل للأعمال والتغيرات البيئية.

3.1.1.2 أهمية وأهداف التراصف الإستراتيجي:

تظهر أهمية التراصف الإستراتيجي في أنه يساعد على فهم كل من المديرين والمخططين أهداف وخطط بعضهم البعض، وتبرز أهمية التراصف الاستراتيجي ليس فقط عند وضع وصياغة الاستراتيجيات بل أيضا عند تنفيذها حيث يعزز تنفيذ الاستراتيجيات من خلال تراصف وتوافق وتكييف النظم والعمليات والقرارات التي يستند عليها النشاط في المنظمة، وتعتبر قدرات المنظمات في ترتيب وتنظيم وتنسيق مختلف نشاطاتها وعلاقاتها الداخلية منها والخارجية بأنها جوهر عملية الوصول إلى التراصف الاستراتيجي (عبد الكريم، وسعيد، 2020).

كما تكمن أيضا أهمية التراصف الاستراتيجي للمنظمات في أنه يُمكنها من تراصف مكوناتها المختلفة (الأفراد، الأنظمة، الهياكل) ويعزز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية مقارنة بالمنظمات غير المتراصفة.

قد يؤدي الفشل في التراصف بين المكونات إلى آثار غير مرغوب فيها تتمثل في أن تكون الاهداف الاستراتيجية غير متناسقة بين الأقسام، والمقاييس التي لا يمكن فهمها أو تنفيذها بالكامل، إذ يمكن أن تتعرض الاهداف للخطر أو الإخفاق في تحقيقها. يسهل التراصف إعطاء الأولوية للمشاريع والاستثمارات الرئيسة أو تحسينها أو تمويلها على نحو كاف ويجنب المنظمة تحمل تكاليف التعديل، بالإضافة الى إن التنفيذ الناجح لاستراتيجيات المنظمة، يتطلب فهما للعلاقات بين الموارد والنشاطات والنتائج المرجوة (Ayoup & Omar, 2016).

وتكمن أهمية التراصف الاستراتيجي كما ذكرها (Deshler, 2016) كالآتي:

- 1- **السرعة في صناعة القرارات:** يوفر التراصف الاستراتيجي للمنظمة وضوحا أكبر حول من يملك حق صناعة القرار في المنظمة، ويتيح للعاملين التركيز على أداء العمل بدلا من تداخل الاختصاصات عند اتخاذ القرارات.
 - 2- **مشاركة العاملين:** يربط التراصف أعمال المنظمة بعضها ببعض، وعندها يفهم الموظفون كيفية ارتباط عملهم الفردي باستراتيجية الأعمال، ويصبحون أكثر فاعلية.
 - 3- **فاعلية توظيف الموارد:** تتميز المنظمة التي تستخدم التراصف الاستراتيجي بوضوح بين الأنشطة التي تعزز النمو والتي تؤدي دورا داعما أكثر، ليضمن تركيز مواردها المحدودة على الأنشطة الصحيحة لتعزيز النمو وأنها تتوافق مع أولويات العمل.
 - 4- **رضا العميل:** المنظمة المتوافقة تستخدم آليات تضمن أن العمليات تحقق باستمرار ما هو متوقع وتبسط التعقيدات المطلوبة، لتقديم منتجات وخدمات متوافقة مع توقعات العملاء.
- يرى الباحث أن أهمية التراصف الاستراتيجي تتمثل في توحيد الجهود والموارد المختلفة في المنظمة لخدمة أهدافها.

ويهدف الترافصف الاستراتيجي بشكل عام إلى بناء هيكل اتصالات يعمل من أجل تطوير المنظمة من خلال التبادلات الأفقية والعمودية . وان يكون هناك تنفيذ عملية تحديد أولويات العمل التي يتم تقاسمها وتطبيقها من قبل خطوط الأعمال. يضاف الى ذلك ضمان الالتزام العام لإقسام المنظمة . وهذا هو النهج الذي يكون فيه كل قطاع من قطاعات المنظمة في خدمة الأعمال الأساسية ، بحيث ينطوي النهج على إدارات الأعمال وكذلك وظائف الدعم (Muzira & Erasmus ;2016) .

تري الدراسة انه يجب أن يكون هنالك التزام قوي من قبل الإدارة العليا لضمان اتساق التكنولوجيا للحفاظ على الاستراتيجية التي سيتم تنفيذها، وهذا يترجم إلى الاتساق بين استراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي لها. وتصميم استراتيجية واضحة ذات أهداف محددة، ومشاركتها مع جميع الأفراد العاملين في المنظمة.

4.1.1.2 أبعاد الترافصف الاستراتيجي:

لغرض الإفادة من مفهوم الترافصف الاستراتيجي الذي يعد من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال الإدارة الاستراتيجية يجب العمل على تحديد أبعاده الأساسية التي يمكن من خلالها قياس آلية تطبيقه في المنظمات، لذلك فقد أشار (Akroyd 2016 , et,al) بان المنظمات قد بدأت فعلا بالتأكيد على مفهوم الترافصف الاستراتيجي أيمانا منها في أن يكون هنالك ارتباط بين استراتيجيات المنظمة، للخروج بقرارات ذات فاعلية تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية.

وينظر الى الترافصف الاستراتيجي كأداة مفيدة، كونه يزيد من احتمالية تطوير أنظمة المنظمة، وبدعم من قبل الإدارة العليا، مما سيؤدي الى تطوير استراتيجية المنظمة بشكل كبير.

اتفق العديد من الباحثين والأكاديميين على تحديد أبعاد الترافصف الاستراتيجي والتي تمثلت بـ (الاتصالات، القيمة، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، والمهارات (Luftman, Lyytinen, Alfonso , et,al , 2017 Zvi ,2017)

ومن الجدير بالذكر أن الدراسة كانت قد تبنت تلك الأبعاد وذلك لملائمتها لبيئة الدراسة من جهة ولإجماع الباحثين عليها من جهة أخرى ، وهي على الشكل التالي:

أولاً: الحوكمة

تعد الحوكمة واحدة من أبرز اهتمامات الإدارة العليا فيما يتعلق بالترصف الاستراتيجي خلال العقود الماضية، لهذا أصبح من المهم دائماً أن يكون لدى المنظمات قنوات اتصال واضحة. ونتيجة لذلك، تم تحديد منظمة ناضجة فيما يتعلق بالترصف من خلال فعالية حوكمة هياكل التقارير والتسلسل الهرمي.

جاءت كلمة الحوكمة " من الفعل اللاتيني " gubernare "، أو من الكلمة اليونانية " kubemaein " وغيرها والتي تعني التوجيه أو السيطرة على مجموعة من الأفراد، إذ يصور مفهوم الحوكمة في الأدبيات المتعلقة بالحكم، والتي يمكن تفسيرها بالمعنى المزدوج للمفهوم نفسه بأنه يشير إلى المظاهر التجريبية لتكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية من ناحية ومن ناحية أخرى، تشير الحوكمة إلى المفهوم النظري لتنسيق النظم الاجتماعية، ويتمثل الجزء الأكبر هنا في دور الحكومة في هذه العملية. وتستخدم الحوكمة بالمعنى القديم والجديد على السواء، فالحوكمة هي قدرة المنظمات على توفير السلع التي يطلبها الأفراد بطريقة فعالة وشفافة ونزيهة وخاضعة (2016: Katsamunsk).

إن حوكمة المنظمة تعكس وتعزز قيمها، وتعد واحدة من أساسيات الترافف الذي يمثل أحد أهداف حوكمة المنظمات، وعلى نحو أكثر تحديداً وهي الهياكل والعمليات والآليات التي تمكن المنظمة من الترافف الاستراتيجي لأعمالها (ابوردن وعبدالرحمن، 2020).

عرف (Chanderjeet 2017) الحوكمة بأنها: " الممارسة التي تركز على تنمية مهارات ومعارف ومواقف الموظفين و تقييمهم بشأن القضايا الاستراتيجية للمنظمة".

وتعرف على أنها: " مجموعة الطرق التي يدير بها الأفراد المنظمات، العامة والخاصة، شؤونهم المشتركة " (Keping, 2018).

وأشار Hitt (2013) الى أن الحوكمة عبارة عن الآليات الداخلية والخارجية التي تنظم العلاقة ما بين أصحاب المصالح والمنظمة، من خلال تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة والرقابة على أدائها واتخاذ القرارات الاستراتيجية فيها على نحو فاعل، إذ أن حوكمة المنظمة تتعلق بتحديد الطرق التي تضمن بأن القرارات الاستراتيجية فيها تتخذ بشكل صحيح وفعال.

وتعرف أيضا بأنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء (Amuthak, Geethn, 2019).

وأشار غادر (2012) الى أن الحوكمة هي النظام العام، أي انه النظام الذي يحكم العلاقة بين أصحاب المصالح والمدراء التنفيذيين، والتي تشتمل على تقوية المنظمة على المدى الطويل وتحديد الأفراد المسؤولين عن اتخاذ القرار.

ويضيف (Shaban, 2019) بأن المنظمات الساعية إلى تطوير أنشطتها الاستراتيجية تعتمد بشكل مباشر على برامج التدريب في القضايا التي تتطلب معرفة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة.

تعرف الحوكمة بأنها الممارسة المنهجية المستخدمة لتغيير وتعديل مهارات ومعارف وسلوك الموظفين الإداريين وغير الإداريين نحو تحقيق أهداف المنظمة (Masri, 2016).

كما وتكمن أهمية الحوكمة أيضا في كونها منظومة شمولية إذا ما استثمرتها المنظمة، على وفق منهجية منتظمة ستجعلها قادرة على التعامل مع متغيرات بيئتها الخارجية، واستثمار معطيات بيئتها الداخلية، وتقليل حالات الصراع، وزيادة حالات الاندماج بين أصحاب المصالح، بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق استدامتها التي تضمن ديمومة البقاء للمنظمة في عالم المنافسة، كما يحسن نظام الحوكمة الجيد من نوعية القيادة والكفاءة في المنظمة، ويحسن من جودة إنتاجها. كما إنه يساعد على تحسين الكفاءة في استخدام أصول المنشأة والعمل على تخفيض تكلفة رأس المال، ويساعد على تحقيق رغبات المجتمع وتطلعاته (الكبيجي، 2019).

مما سبق يرى الباحث أن الحوكمة هي منهج تتبعه المنظمة ليزودها بالإجراءات التي تستطيع بموجبها تحديد أسلوبها على إدارة العمليات بشكل فعال وكفؤ من خلال الأدوار الواضحة المحددة للعاملين في المنظمة.

ثانياً: المهارات

يشير مصطلح المهارات إلى توافر القدرات الشخصية لدى بعض الأفراد العاملين كي يتمكنوا من القيام ببعض الأعمال بشكل جيد، لذا تعتبر المهارات مطلباً أساسياً للأداء الفاعل لمعظم النشاطات البشرية، وتمثل المهارات البراعة التي تمكن المديرين من أداء المهام المطلوبة منهم بشكل جيد و متميز، وينظر إلى المهارات أيضاً على أنها مزيج من القدرات والخصائص الشخصية التي يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية والفكرية لمواجهة مشاكل العمل في بيئة العمل التنظيمي (عبد الرزاق وعكاب، 2021).

ينظر (Evans, 2015) إلى المهارات على أنها مزيج من القدرات والخصائص الشخصية التي يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية والفكرية لمواجهة مشاكل العمل في بيئة العمل التنظيمي . في حين أوضح (Parvis , 2014) إلى أن المهارات هي الأشياء المكتسبة عن طريق البرامج التدريبية أو الخبرات وتقييمها من خلال ما يقدمه الأفراد العاملين من تغيير وتجديد . ويأخذ هذا البعد بنظر الاعتبار منظور الموارد البشرية، إذ يركز على أي نوع من الأفراد المطلوبين، والحوافز، والتدريب، والتعليم، والثقافة.

عرف احمد (2016) المهارات بأنها: " القدرات والإمكانات، والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها، وهي الاستعداد الشخصي لدى الفرد وسواء كانت طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو بالتعلم وتصل بالتدريب وتجعل الفرد قادراً على الأداء جسمياً أو ذهنياً، كما أنها تستخدم في التأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين".

يرى كاظم (2016) أن المهارات عبارة عن القدرة الفعلية التي تمكنك من أداء عمل ما بدرجة متقنة وبوقت قصير وجهد قليل، وتعد المهارات الإدارية الجانب المتميز في

مجال الإدارة والقيادة من أهم مرتكزات الإبداع في أعمال الشركات العالمية، حيث تعتمد عملية تكوين المهارات الى جانبين : جانب منها يمثل الجزء العملي وهو الجانب الإداري، والجانب الآخر يمثل الفنيات القيادية للقائد حيث تتطلب اليوم الإدارة الحديثة قدرات فائقة من القائد والأفراد الإداريين ليتمكنوا من العمل بكفاءة عالية.

تسعى الإدارات الحديثة للبقاء والنمو وتبحث عن النجاح في كل وقت لذا لابد لها من أن تركز كل اهتماماتها على تطوير مهارات الأفراد العاملين لديها وهذه المهارات تجعل الأفراد أو كل من يكتسبها يتمتع بأفضل واكبر فرصة لجمع موارد المنظمة للوصول الى الأهداف المعنية (Caproni , 2015).

أشار العبادي وآخرون (2016) إلى مجموعة من المهارات يحتاجها المدراء لكي يؤدوا عملهم بشكل جيد كالآتي:

– المهارات التخصصية: وهي التي تختص بمعرفة المدير بطبيعة العمل وخصائصه، وقدرته على حل مشاكله بكفاءة.

– المهارات السلوكية: وهي فن التعامل مع الآخرين مثل: حل الصراعات، التفاوض وتكوين العلاقات الاجتماعية وكسب ثقة الآخرين ومحبتهم.

– المهارات الفكرية: وهي قدرة المدير على التفكير المنطقي والحكم على الأمور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ، واتخاذ القرارات المناسبة غير أن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتختلف المهارات لدى مدير يعمل في الإدارة العليا عما هو موجود لدى زميله الذي يعمل في مستوى الإدارة الوسطى أو مستوى الإدارة الإشرافية.

تقوم المنظمات وفقا لنهجها الاستراتيجي بتطوير أنظمة مكافآت وتعويضات فعالة لتشجيع وتحفيز موظفيها أصحاب المهارات على اعتماد المبادرات التي تصب في مصلحة المنظمة. حيث أن النتائج الإيجابية المتولدة عن دمج الإدارة مع مهارات الأفراد الماهرين تتطلب موظفين ملتزمين ومتحمسين، لذلك ينبغي على المنظمات أن تأخذ بعين الاعتبار أنظمة المكافآت والتعويضات كعناصر أساسية لتحفيز وتحسين السلوك الإيجابي لموظفيها.

ويعرف نظام المكافآت والتعويضات بأنه القوة الدافعة والمحفزة لسلوك الموظف الاستراتيجي ونجاحه باتجاه اعتماد الأداء والثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة، من خلال استغلال القدرات على اتخاذ القرارات الإدارية والتجارية على توجيه وقيادة المرؤوسين في المنظمة، وتتضمن المهارات الفردية للأفراد، والمهارات التقنية، والمعرفة والخبرة اللازمة في إدارة المنظمة، والقدرة على تحفيز الموارد البشرية والتفاعل بشكل إيجابي (Shaban 2019).

كما تشتمل المهارات على عدة خصائص، وهي موقع السلطة والابتكار وريادة الأعمال والبيئة الاجتماعية والسياسية والائتمانية، والتعليم والتدريب والتغيير والتعيين والاحتفاظ بالأفراد، وأن الإدارات الحديثة التي تسعى للبقاء والنمو وتبحث عن النجاح في كل وقت لابد لها من أن تركز كل اهتماماتها على تطوير مهارات الأفراد العاملين لديها وهذه المهارات تجعل الأفراد أو كل من يكتسبها يتمتع بأفضل واكبر فرصة لجمع موارد المنظمة للوصول الى الأهداف المعنية . (Caproni , 2015).

مما سبق يمكن القول ان المهارات هي مقدرة الأفراد على القيام بالأعمال المناط بهم وإنجازها بشكل فعال وكفؤ، من خلال استغلال مهاراتهم واستخدام معرفتهم بأموال العمل.

ثالثاً: الاتصالات

تعد عملية الاتصال في أي منظمة من أهم الوسائل الحيوية لنجاح القرارات المتصلة بالمشروع، وتصبح عمليات نقل المعلومات وإنشاء قنوات الاتصال من العمليات الحتمية، لتسند عمل المنظمة، ويقوم أي نظام للاتصال على تحديد الهدف من الاتصال وموضوع الاتصال.

تلعب الاتصالات دوراً هاماً في إدارة المنظمات، فقد اعتبرت عاملاً مهماً في النجاح ، وتبرز أهمية الاتصالات في العالم الحديث مع التقدم التكنولوجي والذي أصبح أكثر تطوراً عما كان عليه قبل بضعة عقود، التي كانت تعتمد على وسائل اتصال محدودة مقارنة بالوقت الحالي (Jorfia & Jorfib, 2011).

كما تعتبر كل من (Manafzadeh et,al. ,2018)الاتصالات عاملاً مهماً في النجاح التنظيمي ، وهي العنصر الأساسي في تكوين النظريات التنظيمية لما لها من أهمية في عملية التواصل وتخطيط المهام وتنظيمها وتوجيهها وإدارتها .

عرف البلاغي والجنابي(2020) الاتصالات بأنها " العملية المركزية التي تحقق للمنظمات تبادل المعلومات وأنشاء العلاقات والقيم الثقافية والتنظيمية داخل المنظمة.

وأشار(2016) Al Khalifa بأن الاتصالات عملية فعالة تساعد على تبادل المعرفة بين وحدات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات داخل المنظمات وتزيد من فهم الأعمال داخل المنظمة إضافة الى أنها تحسن من عملية التعلم داخلها، وتساهم في ازدهار العلاقات خارج المنظمة وتبادل المعرفة.

يتفق معه كل من (Luftman , Kalle and Zvi,2017) في أن الاتصالات تسهم في تبادل الأفكار والمعلومات والمعارف، لفهم استراتيجية المنظمة وخططها والمخاطر والأوليات في المنظمة، وكيفية تحقيقها بوضوح.

كما يعد الاتصال الفعال بين الإدارات المختلفة للمنظمة ضروري لإقامة علاقة واضحة بين الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، وتسمح بانسياب المعلومات من أعلى درجات السلم الإداري الى أدناها وبالعكس، لذا يتميز التراصف الناضج للأعمال بفعالية الاتصال (العبادي وآخرون، 2016).

تلعب الاتصالات أيضاً دوراً هاماً في إدارة المنظمات، فقد اعتبرت عاملاً مهماً في النجاح، وتبرز أهمية الاتصالات في العالم الحديث مع التقدم التكنولوجي والذي أصبح أكثر تطوراً عما كان عليه قبل بضعة عقود، التي كانت تعتمد على وسائل اتصال محدودة مقارنة بالوقت الحالي (Jorfia & Jorfib , 2011).

كما ويعتبر (Manafzadeh et ,al. 2018) الاتصالات عاملاً مهماً في النجاح التنظيمي ، وهي العنصر الأساسي في تكوين النظريات التنظيمية لما لها من أهمية في عملية التواصل وتخطيط المهام وتنظيمها وتوجيهها وإدارتها.

من أهم خصائص الاتصال الفعال ما يلي (الدليمي،2015):

1- **السرعة** : فالاتصال الجيد هو الذي ينقل الرسالة بالسرعة المناسبة بحيث تصل في الوقت المناسب، لأن تأخر وصولها في الوقت المحدد يؤدي في أكثر الأحيان إلى نتائج سلبية وبالتالي يفقد الاتصال أهميته .

2- **الدقة والوضوح**: نقل المعلومات كاملة دون تشويه أو تغيير في مضمون الرسالة.

3- **الشمول**: وتتضمن نقل المعلومات والبيانات بسهولة وسير وفق إجراءات واضحة ومحدد و مفهومة.

4- **سهولة استخدام وسيلة الاتصال**: لا بد أن تكون وسيلة الاتصال سهلة الاستخدام بالنسبة لطرفي الاتصال، لأن سوء استخدامها يفقد الاتصال قيمته .

5- **السرية**: هناك بعض الرسائل التي يتطلب موضوعها السرية في تداولها لذا ينبغي استخدام الوسيلة المناسبة للاتصال والتي تتلائم مع هذه السرية.

تري الدراسة أن الاتصالات عملية تبادلية أي إرسال واستقبال المعلومات والأفكار بين الافراد، وذلك بهدف إيصال المعلومات للآخرين، والتأثير في سلوكيات الأفراد أو الجماعات أو تغيير سلوكهم وتوجيهه وجهة معينة، من أجل ترابط وتماسك العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة وتعزيزها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

لذلك يمكن للدراسة أن تعرف الاتصالات بأنها " العملية المركزية التي تحقق للمنظمات تبادل المعلومات وإنشاء العلاقات والقيم الثقافية والتنظيمية داخل المنظمة"

رابعاً: المشاركة

أصبحت بيئة الأعمال تتسم بالخطى المتسارعة والديناميكية، وتواجه المنظمات تحديات عديدة تحت الضغط المستمر بسبب المنافسة الشديدة، ولأجل مواجهة تلك التحديات والضغوطات أصبح لزاماً عليها الاعتماد على أساليب واستراتيجيات حديثة من اجل الارتقاء بأدائها وان تضمن ميزة تنافسية جديدة لها، للتقليل من الضغوطات المترتبة عليها، وان مشاركة الموظفين وتوسيع مشاركتهم في صنع القرار هي واحدة من تلك الأساليب، وخصوصاً القرارات الاستراتيجية (Butali & Njoroge, 2018).

إن مبدأ الشراكة في بيئة عمل المنظمات الإنتاجية تركز على قدرة الإدارة العليا في توفير الأجواء المناسبة، وخلق بيئة من التراصف في بيئة العمل التنظيمي

بين زملاء العمل، تكون قادرة على تبادل المهارات والخبرات والأفكار البناءة، والتي تسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة، وأهمها الميزة التنافسية المستدامة، حيث إن الأعمال المتطورة وتكنولوجيا المعلومات مهمة جدا في عملية المواءمة الإستراتيجية، وعملية الترافف الاستراتيجي في المنظمات من القضايا المهمة جدا لتحقيق المشاركة، من خلال توطيد العلاقة بين منظمات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والعمل على إعطائها دورا وظيفيا على قدم المساواة في تحديد إستراتيجية العمل، والقدرة على الإدراك والمساهمات التي ينبغي أن تمكن الشراكة وتدفع نحو التغيير في بيئة العمل . وتعد المشاركة عملية تحالف استراتيجي للتفكير المتبادل لتحقيق منفعة مشتركة بين المجهزين او مجاميع العمل أو الزبائن أو أصحاب المصالح، وأن مبدأ الشراكة في بيئة عمل المنظمات يركز على قدرة الإدارة العليا في توفير الأجواء المناسبة وخلق الترافف في بيئة العمل بين الافراد ليكونوا قادرين على تبادل المهارات والخبرات والتي تسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة، إذ ان الأعمال المتطورة وتكنولوجيا المعلومات، مهمة جدا في عملية المواءمة الاستراتيجية، والترافف للمنظمات من الأمور المهمة جدا لتحقيق الشراكة من خلال تقوية العلاقة بين منظمات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، والعمل على إعطائها دورا وظيفياً على قدم المساواة في تحديد استراتيجية الأعمال، والقدرة على الإدراك والمساهمات التي ينبغي أن تمكن الشراكة وتدفع نحو التغيير في بيئة الاعمال (AL Adwan ,2014).

واكد كل من (Lilja & Tarland , 2016) أن تقييم الشراكات بين الأعمال وبيئتها الخارجية هو أيضا معيار هام للترافف ويشمل تداخل تكنولوجيا المعلومات في عملية وضع استراتيجية المنظمة.

ومن العوامل الأخرى التي تؤثر على هذا الترافف هي الثقة بين المشاركين، وتقاسم المخاطر والمكافئات. ويمكن ملاحظة الميزة الرئيسة عندما يتم تأسيس شراكات جيدة تقوم تكنولوجيا المعلومات بتمكين ودفع التغييرات في عمليات واستراتيجيات المنظمة، إذ من السهل الوصول إليه عندما يكون لدى المديرين رؤية محددة ومشتركة بوضوح ومن خلال الشراكة، فإن المنظمات الناضجة تحدد العلاقات بوضوح بين

البيئة الخارجية والمنظمة. وتحدد مستوى نضج المنظمة في هذا السياق (Alghazi2017)

عرف كل من (Nikolopoulou and Raycheva, 2019) علاقات العمل التشاركية بأنها "إقامة علاقات ودية بين الموظفين والإدارة العليا على مختلف المستويات والتي تسهم في تحفيزهم لاعتماد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتتضمن أنشطة مشاركة وتمكين الموظفين في القرارات الاستراتيجية".

ويشير لفئة (2017) الى أن الشراكة هي نوع من أنواع التقارب والتعاون بين المنظمات التي تهدف الى تحقيق منافع، مثل تبادل الخبرات، وتوفير التكنولوجيا الحديثة بصورة سريعة، كما أنها تساعد المنظمة على تحقيق الترافف الاستراتيجي من خلال المهارات والكفاءات التي يمتلكها الشركاء.

وتعرف الشراكة على أنها نوع جديد من العلاقة التعاونية بين الإدارة والموظفين، لتعزيز المنفعة المتبادلة، حيث يؤكد هذا النوع من العلاقات التعاونية على أن جميع أعضاء المنظمة يتعاونون مع بعضهم البعض، من أجل تحقيق المصلحة المشتركة، حيث أن نتائج المنفعة المتبادلة الأكثر فائدة تتأتى من مشاركة الموظف المباشرة في قرارات العمل، وتصميم العمل المرن، والتركيز على الجودة، وأمن التوظيف، والمشاركة المالية (Chen, 2019).

فمن أجل أن تتوافق خطط عمل المنظمة مع استراتيجياتها الشاملة تجاه تحقيق الاستدامة الاستراتيجية فلا بد من تحقيق مستوى أعلى لمشاركة الجهود والكفاءات بالاعتماد على الوسائل والإمكانات الضرورية، حيث يمكنهم ذلك من رؤية العلاقة الواضحة بين أعمالهم والسبب النهائي لها (Bastrykina, 2018).

يمكن الاستدلال على أهمية اتخاذ القرارات التشاركية وتأثيرها على أداء المنظمات من خلال اعتراف الباحثين الأكاديميين بأن المنظمات التي تسعى الى تحقيق أداء متميز يتوجب عليها تكوين علاقات عمل جيدة، بما في ذلك استخدام طرائق المشاركة التي تحقق لها المكاسب، بالإضافة الى تطوير واستثمار مهارات ومعارف العاملين لديها وتحفيزهم بشكل كامل (Akpoviroro , etal. , 2018: 48).

من اهم مزايا المشاركة، بانها تعتبر من القضايا الأساسية لتطوير قدرات مديري المنظمات، لأنها تعد أحد الوسائل الأساسية للتكيف مع المتغيرات البيئية غير المؤكدة والمضطربة، وتوفر المشاركة التعاون بين المنظمات، وخصوصاً المشاركة بالموارد النادرة، وتقلل المشاركة المخاطرة التي تواجه المنظمات. وتجاوز هذه المخاطر عن طريق ما يمتلكه كل شريك من مهارات وخبرات ومعرفة ورأس مال بشري وتكنولوجيا معلومات لتجنب التهديدات الخارجية والبقاء أطول مدة ممكنة في السوق(عبد الرزاق وعكاب،2021).

مما سبق ترى الدراسة: أن الشراكة هي مجموعة ترتيبات قائمة على التعاون بين المنظمة وباقي أصحاب المصلحة والتي تركز على ضرورة خلق بيئة عمل تشاركية بين الإدارة العليا والموظفين تمكنهم من تقديم أفكار مختلفة لمعالجة القضايا التنظيمية المهمة.

خامسا: البنية التحتية

تمثل البنية التحتية عنصرا أساسيا للبيئة المحيطة أو الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة، وتمثل الأساس لانطلاق النشاطات الأخرى. وتشتمل البنى التحتية على: الهيكل التنظيمي، نظم الرقابة وثقافة الشركة. ويمكن للإدارة العليا أن تمارس نفوذا فيما يختص بتشكيل تلك الجوانب في المنظمة، إلا أنه يجب النظر إلى الإدارة العليا على أنها جزء من البنية التحتية للمنظمة. حيث يمكن للمنظمة في إطار من القيادة القوية أن تقوم بتشكيل البنى التحتية، وكذلك من خلال تأدية كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بها بخلق القيمة (العبادي والعيساوي والعارضي،2012).

يقصد بالبنية التحتية بأنها مجمل الأنشطة والإجراءات التي تتبناها المنظمة في كل مستوياتها التنظيمية بما يمكنها من توليد توافق بين كافة أنشطتها وإجراءاتها بما ينعكس على جودة عملية اتخاذ القرارات (Anuar and Kamruzaman , 2017). أكد Tawha (2015) بأن البنية التحتية للأعمال تعتمد على مجموعة من العناصر، أهمها التنسيق بين أنشطة وفعاليات المنظمة، تفويض كامل صلاحيات

اتخاذ القرارات على مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة، مراجعة القرارات المتخذة من قبل قيادة المنظمة للتحقق من جودة ومعالجة تنفيذها، إضافة إلى إعطاء وصف واضح لمهام كل وظيفة داخل المنظمة.

ويتوجب على القائمين في المنظمة وفي مجال الحديث عن البنية التحتية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية، والإجراءات والأساليب للتخلص من البيروقراطية، وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة، أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها و إعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة التي تتميز بالكفاءة والفاعلية وسرعة الإنجاز (Dabic & Kiessling , 2019) .

ان العوامل الرئيسة التي تساعد على تحديد قدرة منظمات الأعمال الإنتاجية على تحقيق النجاح وتقييمها تعد واحدة من المستلزمات الرئيسة لتعزيز السلوك الاستراتيجي للمنظمة، اذ يجري تقييم أداء المنظمة الاستراتيجي وفقا للمعايير ذات الصلة بالبيئة الاستراتيجية.

يضيف (Arulrajah, et, al, 2015) بأنه بدون هذه الممارسات لا يمكن لأي منظمة ضمان الاداء الاستراتيجي الفعال على المدى الطويل.

من العوامل أيضا التي تلعب دورا هاما في البنية التحتية للأعمال محتوى الوظيفة نفسها، من حيث نوعها، ومهامها، والنسق الذي تسير عليه ، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ، وبعض الأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي، وتمكنه من الأداء بطريقة تظهر فيها قدراته وإمكاناته وخبراته (Afandi , 2017).

ترى الدراسة أن البنية التحتية هي كافة الإجراءات والعمليات والأنشطة التي تعتمد عليها المنظمة في مستوياتها التنظيمية المختلفة والتي تمكنها من إيجاد موائمة بين الإجراءات والأنشطة والذي ينعكس إيجابيات على اتخاذ القرارات فيها.

وفي سياق هذا البعد يمكن أن تساهم تكنولوجيا المعلومات في الأعمال. إذ يمكن أن يشمل ذلك كيفية نشر تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة وخارجها، إذا كان لدى

المنظمة بنية تحتية مرنة وشفافة، وكيفية استخدام المنظمة للتكنولوجيا الجديدة، وكذلك كيف يمكن للمنظمة أن تكون مرنة نحو احتياجات الزبائن (Lilja & Tarland, 2016).

ويجب أن يكون جميع الشركاء التجاريين والمستهلكين المعنيين على دراية بوجود تكنولوجيا المعلومات في الأعمال التجارية كطريقة لضمان اكساب الأعمال ميزة تنافسية على منافسيها، ولذلك، فمن الضروري أن يكون لدى أي منظمة مخطط واضح لوظائف تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها ليتم تصنيفها كمنظمة ناضجة تتعامل مع تكنولوجيا المعلومات (Alghazi, et,al, 2017).

سادسا: القيمة

في العقود الأخيرة ظهرت هنالك حاجة ملحة إلى معايير تحسين جودة المنتجات والمحافظة عليها لذا اضطرت المنظمات الى البحث عن أفراد بمؤهلات تمكنهم من المساهمة في توجيهها الاستراتيجي.

لا يمكن للعديد من المنظمات إثبات القيمة لتكنولوجيا المعلومات في العمل، فغالباً ما تختلف مقاييس النشاط التجاري، فهناك حاجة إلى لوحة القيادة المتوازنة التي توضح قيمة تكنولوجيا المعلومات من حيث المساهمة في الأعمال. ويمكن إجراء قياسات القيمة لمنظمة ما من خلال تقييم مزاياها المالية. ومع ذلك، تقاس القيمة في المنظمة بمنتجات مشاريعها من خلال المؤشرات المالية والمزايا التكنولوجية. ثم تقوم الإدارة العليا بتحليل نتائج هذه التقييمات في محاولة لتحسين علاقات تكنولوجيا المعلومات والأعمال. وعلى هذا النحو، يتم تحديد القدرة التنافسية للأعمال التجارية فيما يتعلق بتراسف الأعمال التجارية، من خلال القيمة الناتجة عن كل من قسم تكنولوجيا المعلومات ووحدات الأعمال الأخرى في المنظمة (Alghazi, et, al, 2017).

كما أظهر كل (Lilja & Tarland, 2016) بأنه يتم وضع مجموعه من المعايير لغرض قياس الأداء، إذ تتخذ المنظمات إجراءات أقل استنادا إلى هذه المقاييس وتركز بشكل أكبر على عائد الاستثمار في المشروع، وبالتالي تترك التحليل

حول كيفية تحقيق الأهداف فعلياً عند تنفيذ مشروع أو استثمار آخر. ومن سمات مقاييس القيمة هي: التقييم، والمراجعة الرسمية، واتفاقية مستوى الخدمة، والمقاييس المتوازنة، والمقارنة، والتحسين المستمر.

تعددت مفاهيم القيمة لدى الباحثين فالبعض يراها سلوك، ومنهم من يراها اتجاهات واهتمامات، وآخرون يرونها أفعال ونشاطات سلوكية، عرفها كل من (أبو ردن، وعبد الرحمن، 2020) بأنها: "قدرة المنظمة على تقليل التكلفة المصاحبة للنشاط أو زيادة الإيرادات ضمن إمكانياتها المتاحة واكتساب ميزة تنافسية للمحافظة على مكانتها في السوق عن طريق اعتماد الوسائل المتاحة لتحقيق ذلك الهدف".

وتعرف القيمة أيضاً بأنها إمكانية المنظمة في قياس أدائها وقيمة عملها بشكل واضح بعد الانتهاء من العمل، لمعرفة ما تم إنجازه مقارنة بالمخطط له، وذلك لمساعدة المنظمات في تطوير عملياتها الداخلية ليتم إنجاز الأعمال القادمة بشكل فضل (عبد الكريم وسعيد، 2021). وتعرف القيمة أيضاً بأنها تقييم إنجاز الموظفين في عملهم وفقاً للمستوى المحدد مسبقاً الذي تتوي المنظمة الوصول إليه أي التقييم وفق ما مخطط له في المنظمة، ويعد التقييم مصدراً مهماً للتحسين المستمر للمنظمات التي تقيم أداء موظفيها بشكل صحيح، من أجل زيادة أداء الموظفين بما يتماشى مع سياسات المنظمة وأهدافها (Esen and Boyac , 2016)

من العوامل الأساسية الكامنة وراء نجاح أي عمل هي كمية ونوعية الموارد الجيدة التي توظفها المنظمة (الجبوري والحسناوي والعادلي، 2021). وهذا ما أكدته (Shaban, 2019) بأنه يتعين على المنظمات أن تكون لديها القدرة على جلب وتوظيف الأفراد ذوي المواهب والمهارات الإبداعية والذين هم على دراية باستدامة البيئة التنافسية ولديهم تجارب سابقة مع التوافق الاستراتيجي وفكرة مبنية عن كيفية تطبيق ذلك بأفكار وطرق مختلفة، وأضاف (Bastryina, 2018) بأنه إذا كانت قيم وثقافة المنظمة مهمة بتعليق الاستدامة التنافسية فعليها توظيف واختيار أفراد يدعمون تلك القيم. وفي الوقت نفسه إذا كانت المنظمة مسؤولة استراتيجياً فستكون أكثر جاذبية

للأشخاص الموهوبين الراغبين في مشاركة هذه المسؤولية ويتناسبون مع القيم والثقافة عند تقديمها منتجات وخدمات لتحقيق مستوى متميز من الأداء.

تري الدراسة أن القيمة هي الدرجة التي يتمتع بها المورد الذي تمتلكه المنظمة والذي يساعد على تحسين المنظمة ككل وتطوير كفاءتها وفعاليتها.

6.1.1.2 عوامل نجاح الترافف الاستراتيجي

حتى تنجح عملية الترافف الاستراتيجي يستلزم ذلك توفر عدة عوامل تشكل الدعامة الأساسية لذلك النجاح، فقد أظهرت نتائج الدراسات أن التزام الإدارة العليا بالاستخدام الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة حول الاتصال ، وثقة الإدارة العليا في قسم تكنولوجيا المعلومات هي أعلى ثلاثة عوامل تساهم في نجاح الترافف الاستراتيجي (Zhiqiang.2014:19) . ووفقا لـ (Teo , 1999 : 19) ، يمكن تحديد عوامل النجاح الحاسمة للترافف الاستراتيجي بالاتي :

1. التزام الإدارة باستخدام الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات يصنف في أعلى نقطة.
 2. الترافف الاستراتيجي أولا وقبل كل شيء يتمثل مسألة الإرادة والالتزام المشتركين.
 3. يجب اعتبار الترافف الاستراتيجي بمثابة عملية تكرارية .
 4. يمكن إجراء الترافف الاستراتيجي على جميع المستويات.
 5. يتضمن الترافف الاستراتيجي نهج الشراكة .
 6. يتطلب الترافف الاستراتيجي بذل جهد لشرح واستخدام الأدوات العامة والمشاركة .
- كما أن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تحدد قوة ونجاح الترافف الاستراتيجي من عدمها في المنظمة وهي (Yolande & Blaize , 2007) :

1-الصناعة: الترافف يمكن أن يكون أكثر صعوبة في الصناعات السريعة، عندما تكون هناك فترات الركود الاقتصادي، وموارد شحيحة في استراتيجيات تنظيمية معينة، وفي بعض المراحل من دورة حياة المنظمة.

2- **الحجم التنظيمي:** قد يكون التراصف في المنظمات الصغيرة جيداً، لأن مستوى الاتصالات مرتفع والأفراد يقومون بأدوار متعددة، ألا انه في كثير من الأحيان تظهر المنظمات المتوسطة وكبيرة الحجم أدلة أقل على التراصف.

3- **التوجه الاستراتيجي:** نوع الاستراتيجية لها تأثير على أهمية التراصف. إذ كان لاستراتيجيات المنقبين عموماً مستويات أدنى من التراصف في استراتيجيات المحليين، وكانت أقل تأثيراً بعدم الاستقرار البيئي.

4- **الاضطراب:** عدم اليقين البيئي، أو درجة التغيير وعدم الاستقرار في سياق التشغيل للمنظمة، له تأثير على التراصف. ففي أوقات عدم اليقين في البيئة، تكون لدى المنظمات حاجة أقوى لتكنولوجيا المعلومات.

إن أكبر عامل لنجاح التراصف الاستراتيجي هو دعم الإدارة العليا. إذ أن التزام الإدارة العليا أمر حاسم لأنه يمكن أن يؤثر بشكل كبير على العوامل الأخرى. حيث تتطلب التغييرات بعيدة المدى في المنظمة من الثقافة والسلوك والمهارات والعمليات، تعزيز الإدارة وتقانيها. وعلى وجه الخصوص، يتطلب العمل على نطاق المنظمة، وعبر الوظيفية وبين الإدارات، وأن يكون ذات اهتمام وتنسيق مشترك.

2.1.2 المتغير التابع الإنتاجية :

1.2.1.2 مفهوم الإنتاجية

تم طرح مصطلح الإنتاجية أول مرة في القرن السادس عشر من قبل العالم الفرنسي (Quesnay François) في عام 1766 وهو عالم الرياضات والاقتصاد، الذي انتمى إلى المدرسة الفيزيوقراطية، إذ يرى بأن الحكومة الراغبة بزيادة إنتاجيتها عليها اتباع الجدول الاقتصادي، وفي بدايات القرن التاسع عشر اقترح كل من (Gilbert Venislo Fredrick Lillian & Frank, Taylor) دراسات حول تقسيم العمل وتحديد الوقت القياسي للإنتاج، وعدت الإنتاجية أحد المكونات المهمة للمراقبة والتحليل والأشراف على أداء المنظمة (Hanaysha, 2016).

يشير مصطلح الإنتاجية بشكل عام إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتشمل المدخلات، ساعات العمل أو تكلفتها، وتكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات والمعدات، بينما تشتمل المخرجات على المبيعات، الدخل، الحصة السوقية، وعلى الرغم من أن مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية النشاط، إلا أنه يظل دائماً على علاقة بين قيمة أو كمية الموارد المستخدمة في الإنتاج. كما تعني المقارنة بين النتائج المتحققة وبين العناصر المستخدمة لتحقيق تلك النتائج. وهي بذلك مؤشر يصور مدى كفاءة تحويل المدخلات إلى مخرجات تتجسد بصيغة سلع وخدمات (خو رشيد وتاج الدين، 2019) .

بشكل أوسع تعرف الإنتاجية على أنها طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من قبل الأفراد والمكائن والمنظمات والمجتمعات. وعلى كل من هذه العناصر أن يحدد وبشكل دوري الوسائل أو المصادر اللازمة لتحسين الإنتاجية، ومن لا يستطيع فإنه يفشل. وبالنسبة للأفراد فإن هذا يعني إعادة التدريب أو التقاعد، وللمكائن فإن هذا يعني إعادة التصميم أو الاستغناء عن الماكينة. أما بالنسبة للشركات فإن هذا يعني إعادة الهيكلة أو الخروج من عالم الأعمال، و يعرف الإنتاج (Production) بأنه النشاط الذي يستهدف تحويل المدخلات إلى سلع أو خدمات، أو إنه حصيلة التكامل بين عناصر الإنتاج المتمثلة بالأرض، الأموال، العمال، الآلات، لخلق سلع وخدمات.

وتعرف الإنتاجية على أنها "تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من عوامل الإنتاج المختلفة، وهي مؤشر يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق مستوى معين من المخرجات، قياساً بعوامل الإنتاج التي تم استثمارها للغرض الإنتاجي" (شيخ العيد، 2021) .

عرف (دغيم 2020) الإنتاجية بأنها: إمكانية إنتاج قدر من السلع أو الخدمات بذات الجودة أو أفضل بوحدة أقل من عوامل الإنتاج في فترة زمنية محدودة. أي العلاقة بين كمية السلع والخدمات التي ينتجها الاقتصاد وكمية العمل ورؤوس الأموال والموارد المادية التي تستخدم لإنتاج هذه السلع والخدمات في فترة زمنية محدودة.

وتعرف الإنتاجية على أنها: الاستعمال الكفء للموارد من قوى بشرية، معدات، مواد خام، رأس مال وغيرها للحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات (عبد الحميد، 2019).

ويعرف المركز الياباني الإنتاجية على أنها تعظيم فائدة استخدام المصادر، والعمل، والمعدات، وتخفيض تكاليف الإنتاج بما يمكن من توسيع السوق، وزيادة استخدام العمالة، وتأمين أجور عالية وتحسين مستوى المعيشة لصالح العمال والإدارة والمستهلكين (البكري، غالب، شنتير، 2020).

تعد الإنتاجية مقياسا لفعالية الإدارة في إدارة النشاط الاقتصادي المشروع، وتعرف على أنها "القدرة على تكوين النتائج باستعمال عناصر إنتاجية محددة" (نوري، حمادي وإبراهيم، 2019).

وتعني الإنتاجية المرتفعة تحقيق قدر أكبر من المخرجات بنفس القدر من الموارد وهناك عدد من العوامل التي تتحكم بتحسين الإنتاجية: منها المعدات والتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، والمواد الخام، والموقع، والأفراد، والنظم السائدة، وطرق العمل، والأساليب الإدارية، وتحديد هذه العوامل يفيد في تحديد أولويات التغيير من أجل تحسين الإنتاجية، وتحديد العوامل التي يسهل التعامل معها وتلك التي تتطلب دعم أقوى من قبل الإدارة (أبو غنيم، 2015).

تعرف الكفاءة الإنتاجية عند بعض الإداريين بأنها "القدرة على تنفيذ الأعمال من ناحية الكمية والنوع المطلوبين، وفي الزمن المطلوب بشكل يتحقق معه الرضا النفسي للقائمين بالعمل والمستفيدين من نتائجه، والتعبير عن الأداء الشامل للمنظمة" (الخواجا، 2008).

وتعرف من وجهة النظر الاقتصادية بأنها مقياس للتعبير عن مدى قدرة المشروع على الاستفادة من إمكانياته المتاحة، للوصول لأقصى إنتاج بأقل تكلفة ممكنة، وأداء الشيء السليم بطريقة سليمة بواسطة أدوات جيدة، وبأفراد مهرة، في الزمان والمكان الملائمين، وبالتكلفة المناسبة فهي النسبة بين حجم معين من الإنتاج

وكمية العمل التي استخدمت في تحقيقه و الاستعمال الأمثل لعناصر الإنتاج، بهدف الحصول على أقصى نفع من تلك العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية. تعرف الدراسة الإنتاجية على أنها: النسبة أو العلاقة بين المخرجات والمدخلات التي استخدمت في الحصول على هذه المخرجات ويمكن زيادة قيمة الإنتاجية (المخرجات) من خلال الاستخدام الكفء والأمثل للموارد الإنتاجية وعناصر الإنتاج المتاحة مما يؤدي إلى زيادة كفاءة المنظمة.

2.2.1.2 قياس الإنتاجية :

إن عناصر المدخلات والمخرجات متنوعة وتختلف أساليب قياسها، فمنها ما يقبل القياس الكمي بوحدات الوزن أو الطول أو المساحة وغيرها، وأخرى تحتاج إلى قياس إنتاجية مجموع عناصر المدخلات أو المخرجات بوحدات قياس عامة، كالقيم والأسعار والزمن ووحدات العمل المعيارية وغيرها، ويعتبر قياس الإنتاجية أسلوباً للحكم على الكفاءة والفاعلية، حيث تعرف الكفاءة بكمية المدخلات المستخدمة للوصول إلى كمية المخرجات المطلوبة، أما الفاعلية فتقاس بالدرجة التي تتحقق بها الأهداف المحددة، (العمرى وحמידات، 2013).

وتعد الإنتاجية مقياساً لفاعلية الإدارة في إدارة النشاط الاقتصادي، إذ يمكن قياس الإنتاجية من خلال العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وتتمثل بنسبة مئوية، بمعنى آخر قيمة المخرجات مقسومة على قيمة المدخلات (Svend, 2011).

تعد الإنتاجية مؤشر هام لأداء الموظفين في المنظمة، كما تعبر عن مستوى نمو المنظمة وتقدمها ونجاحها في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف، ومن خلالها تستطيع أن تحدد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتحسين الاستراتيجيات التي تعزز الإنتاجية لديهم، وتحديد آليات رقابية لتقييم الكفاءة والفاعلية، ومن هنا جاءت أهمية قياس الإنتاجية للموظفين، حيث أن إنتاجية الموظف يمكن أن تقاس من خلال ما يلي (بومزايد ، 2015) :

بشكل عام فإن الإنتاجية = المخرجات / المدخلات

إنتاجية الموظف = النتائج المحققة / الموارد المستخدمة

أما فاعلية الإنتاجية فهي مرتبطة بفاعلية استخدام المدخلات والتكنولوجيا المرتبطة بالعملية بالعلاقة الإنتاجية، حيث تعرف الإنتاجية بأنها مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج. وفي هذا الإطار فانه عادة ما يميز بين نوعين من مفاهيم الإنتاجية وهما: الإنتاجية الجزئية والتي تعني مقدار ما ينتجه أحد عناصر الإنتاج كالعامل ورأس المال، والإنتاجية الكلية التي تعني مقدرا ما تنتجه جملة عوامل الإنتاج

(الحرازين، 2016)

كما تتعلق الإنتاجية بتعظيم العوائد، إذ أن نموها يعطي المشروع أو القطاع أو البلد مقدرة تنافسية على صعيد محلي أو إقليمي، وإن نسبة نموها تعني الزيادة أو النقصان في الإنتاجية، فهي بذلك تمثل مقياسا، لكونها المرتكز في تحقيق الزيادة في معدلات الانتاج (آل فيحان، 2018).

هناك العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها قياس الإنتاجية ، لذلك يتوجب على المنظمة أن تقوم باختيار الطريقة المناسبة لقياس إنتاجية الموظفين، وكلما كانت الإنتاجية أعلى كان ذلك أفضل للمنظمة، فالإنتاجية المنخفضة تدل على وجود خلل ما ولا بد من العمل على إصلاحه، حيث أنه هناك العديد من العوامل التي تخفض من إنتاجية الموظفين، مثل قلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم الرضا الوظيفي، وعدم امتلاك الموظف القدرات والمهارات اللازمة للعمل، وغيرها الكثير من العوامل التي تؤثر في مستوى إنتاجية الموظفين

(Public Health, England, 2015).

ترى الدراسة ان الإنتاجية تتعلق بالأفراد، حيث أنه من الممكن أن تعزز الإنتاجية بالتكنولوجيا والمصادر المادية الأخرى. ألا أن قوة العمل المدربة على استخدام التكنولوجيا هي الأساس، وكذلك فإن قوة العمل هي المسؤولة عن إدراك وتقليل الموارد الضائعة كالمواد، والمعدات، والطاقة. كما أن للتدريب أهمية كبيرة؛ ذلك أن الأفراد يجب أن يفهموا ويطبقوا أو يستخدموا الطرق الجديدة والعمليات والتكنولوجيا. كذلك فإن

لنظام الأجور في المنظمة، والممارسات الإشرافية، والرقابة على الإنتاج والمداخل المستخدمة للجدولة، وتصميم الوظيفة، والعمل بروح الفريق، تأثير على إنتاجية .

3.2.1.2 أهمية إنتاجية العمل

وفقا للمدخل التقليدي، فإن نمو إنتاجية العمل تحدده عناصر رئيسية ثلاثة تتمثل في؛ عمليات تعميق رأس المال، ونوعية عنصر العمل، ونمو الإنتاجية الكلية للعوامل. كما أن نوعية عنصر العمل الذي يعبر عن المهارات والقدرات التي يحملها العامل ويقوم بها، وتؤثر تلك المهارات بشكل إيجابي في الإنتاج، إذ تؤدي زيادتها إلى زيادة نمو الإنتاج. وأصبح تطوير المهارات أحد أهم الأدوات التي من شأنها تحسين الإنتاجية، حيث ترتبط وبشكل مباشر بعمليات التدريب التقني والتعلم المستمر. وتقوم المنشآت خاصة في المجالات عالية التكنولوجيا بعملية إحلال العمالة ذوي المهارات العالية، والتخلي عن العمالة غير الماهرة، أو ذات المهارات المحدودة (حسانين، 2018).

نظرا للتطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده العصر الحالي استخدام وسائل الاتصال الحديثة وشبكات الإنترنت الفائقة السرعة كان لابد للشركات والمؤسسات من اتباع العديد من الاستراتيجيات والوسائل التي تساعد على تحسين الإنتاج والاهتمام بالموارد البشرية المتوفرة، وزيادة كفاءتهم، بهدف ضمان قدرتها التنافسية، والاستمرار في سوق العمل. حيث اهتمت جميع الشركات بمختلف مجالاتها بتحسين إنتاجية الموظفين وتطويرها، لبناء القدرة التنافسية التنظيمية التي تساعد على التطور والازدهار في ضوء التغيرات الهائلة التي يشهدها قطاع الأعمال في العصر الحالي (Mollel- Elipha , Mulongo and Razia , 2017)

تعد إنتاجية العاملين موضوعا حيويا يحظى باهتمام كبير من قبل الشركات او المنظمات، لأن الهدف الرئيسي من القيام بالعمل هو الحصول على الحد الأقصى من الإنتاج بأقل التكاليف . إذ تساعد الإنتاجية على زيادة القدرة على إنجاز مهام معينة وفقا لمعايير ومقاييس الدقة والجودة المحددة مسبقا، بمعنى أنه يمكن تقييم إنتاجية

الموظفين من حيث كم الإنتاج أو العمل المنجز خلال فترة زمنية محددة (2016)
Hanaysha,

يعد العاملان من أهم القوى المؤثرة في الإنتاجية، إذ كلما كان العامل يمتلك مهارة ومعرفة عالية كلما أسهم في زيادة الإنتاجية إلى أعلى مستوياتها، بالإضافة إلى دوافع العاملين (Nasir and Kurtus , 2017) ، إذ أن زيادة إنتاجية العاملين تؤدي إلى تحقيق عدد من النتائج الإيجابية مثل: الميزة التنافسية، والحفاظ على الموارد الإستراتيجية والمالية، وتحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة المنفعة المادية للشركة. وفي ضوء العصر الحالي الذي يتميز بالعلومة وتطور تكنولوجيا المعلومات، برزت أهمية زيادة إنتاجية الموظفين وتدريبهم ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات اللازمة، وحل المشكلات، والتأقلم، والاستجابة لأي تغييرات جديدة قد تطرأ على سوق العمل (Kang , Yu and Lee ,2016).

4.2.1.2 تحسين الإنتاجية

يرى عامر (2016) أن محور تحسين الإنتاجية هو تأدية العمل بالطريقة الصحيحة، وبكفاءة أفضل، إذ إن العمل بكفاءة يعتمد أساساً على السلوك الإنتاجي للأفراد، وهذا السلوك هو نتيجة لعوامل عديدة منها عوامل شخصية تحددها البيئة الاجتماعية والثقافية، ومنها عوامل إدارية وتنظيمية تهيئ القنوات للاستخدام الكفوء للعوامل الشخصية.

ويمكن أن يتم تحسين الإنتاجية للمصانع من قبل أفرادها بإتباع الخطوات التالية (دغيم،2020):

1. ترسيخ الثقة العميقة والمتبادلة بين العمال وأرباب العمل، مما يوفر قاعدة سليمة لايجاد البيئة الصحيحة المناسبة للإنتاجية .
2. التعاون والتشاور بين الإدارة والعمال في تطوير إجراءات تحسين الإنتاجية .
3. توسيع وتحسين نظام التعاون والمشاورات المشتركة بين العمال والإدارة.
4. خلق طرق ونظم للاستغلال الأمثل للموارد النادرة.

5. تغيير أسلوب ونطاق السيطرة على الجودة، من وظيفة تخصصية، إلى وظيفة تنفيذية شاملة لجميع أعضاء المنظمة، من الإدارة العليا، مروراً بكل المستويات الإدارية العليا والدنيا. إلى عمال النظافة في المنظمة.
6. التوزيع العادل لثمرات زيادة الانتاجية، وفقاً لحالة الاقتصاد الوطني بين الإدارة والعمال والمستهلكين.
7. تحسين خبرات العمال والمدراء، عن طريق التدريب والتعليم المهني الموجه نحو الإنتاجية.

2,1,2, 5 أبعاد الإنتاجية

من الجدير بالذكر أن الدراسة الحالية كانت قد تبنت الأبعاد التالية وذلك لملائمتها لبيئة الدراسة من جهة ولإجماع معظم كتاب الإدارة عليها من جهة أخرى.

أولاً: بيئة العمل

يجب أن تعمل المنظمات على توفير بيئة العمل الملائمة للعاملين، وفي كل المجالات كالتدريب وتطوير المهارات، وتشجيع الإبداع والمرونة في التعامل مع الموظفين، والعمل على تحسين قدرات الأفراد على حل المشاكل، ومهارات تحسين الجودة، وتعزيز النمو والانجاز وتشجيع التعلم، وتهيئة أجواء سليمة للعاملين وإشاعة روح التفكير في المنظمة من قبل العاملين على أنها مكان جيد للعمل، وجعل بيئة موقع العمل مبنية على أساس ثقافة المنظمة، لمواجهة التحديات والالتزامات الخاصة بعمل المنظمة (الطائي والذبحاوي، 2016).

ويرى (Ravenswood, 2018) أن بيئة العمل تشتمل على عدة عوامل، حيث يكون لبعضها تأثيرات متفاوتة على الأفراد العاملين داخلها. لذا فإنه لا ينشأ تأثير لبيئة العمل على الأفراد العاملين داخل المنظمات، بسبب عامل معين أو مجموعة من العوامل المنفصلة، وإنما يعود إلى ناتج التفاعل بين العوامل البيئية المتعددة، وإن كان لبعضها التأثير الحاكم على سلوك أو مجموعة ظواهر سلوكية معينة. كما أن لكل منظمة من المنظمات الإدارية خصائص تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما

أن لكل منظمة أنشطتها وأساليبها الخاصة في العمل، وهي عناصر تمثل في مجموعها المحيط الذي يعمل فيه الافراد. وهذه الخصائص المميزة للعمل داخل المنظمات لها تأثير على أداء العاملين بها.

يمكن تقسيم بيئة العمل كالآتي:

1-بيئة العمل المادية

وتشتمل هذه البيئة على العوامل المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهووية، والإضاءة، النظافة، ضغط العمل، مساحات العمل، الضجيج، عدد ساعات العمل، وفترات الراحة، هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها. مما تؤثر على إنتاجية العمل أو العامل (البكري وغالب وشنتير،2020).

2 -بيئة العمل النفسية والاجتماعية

وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية، والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة (Qadome and A bdalwahed,2014) ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب فيما يلي (ابو غنيم،2015):

1- العلاقات بين المرؤوسين بعضهم ببعض.

2-علاقات الرؤساء بمرؤوسيهـم.

3-علاقات أعضاء الإدارة بعضهم ببعض.

فعدم توفر بيئة مناسبة وسليمة، يعمل فيها الأفراد من شأنه أن يؤثر على سلوكهم، مما قد يؤدي إلى حدوث حالة الإحباط لدى الفرد وهذا ما يؤثر سلبا على إنتاجيته.

ثانيا: إدارة الوقت

ان الوقت يعتبر من اهم عناصر الإنتاج في الفكر الإداري الحديث، كما أن الوقت هو الفترة و المدة الزمنية التي تستغل لقضاء عمل معين، فهو الساعات العملية

الرسمية المحددة للعمل وللدوام العمل الفعلي ، إدارة الوقت تركز على ترتيب الأولويات وتحديد الأهداف قريبة المدى وبعيدة المدى، كما يجب الاهتمام بالأمور الأساسية والأولية والقيام بتنفيذها، وترك العمالة وقليلة النفع والفائدة(الحري، 2012).

وتعرف إدارة الوقت بانها: " تلك العملية المستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد أثناء ساعات العمل في المنظمة التي يعمل بها بهدف تحقيق كفاءة وفعالية مرتفعة في الاستفادة من الوقت المتاح وصولاً الى الأهداف المنشودة ، وهي قدرة الشخص على استخدام الوقت لإنجاز المهام في التوقيت المحدد لها " (ابو النصر ، 2012 ، 62؛63).

وتوجد عدة سمات مميزة للوقت تمثل في الواقع تحديات للمسؤول في المؤسسة وتستلزم منها: الحرص الشديد على استغلال كل دقيقة بل كل ثانية متاحة لها، ومن أبرز هذه السمات (مراد ،2018):

1-الوقت مورد محدود :فأنت تستطيع أن تطلب الموافقة على زيادة المخصصات المالية للمنظمة، إلا أنه لا تستطيع أن تطلب زيادة في الوقت .

2-الوقت لا يمكن تعويضه: فقد يمكن تعويض الأشخاص الذين يتركون العمل بالمنظمة، الا أنه يستحيل عليك تعويض ما فات من وقت، فكل دقيقة من كل ساعة تذهب لن تعود أبدا (الفقي، 2009).

3-يملك كل الناس قدرا متساويا من الوقت فالوقت الذي يملكه رئيس الجامعة هو ذات الوقت الذي يملكه عميد الكلية أو رئيس القسم أو حتى عضو هيئة التدريس.

4-فجميع لا يملك سوى 24 ساعة في اليوم و 168 ساعة في الأسبوع و 8760 ساعة في السنة، الفارق الوحيد هو كيف يستغل كل فرد الوقت المتاح له.

5-الوقت غير قابل للتعويض:إن الوقت الذي يمر يصعب بل يستحيل استرجاعه أو تعويض، فهو لا ينتظر الإنسان حتى يستخدمه، وبالتالي فان بدائل التعامل مع الوقت هي أن تدعه يمر دون استخدام أو تحاول استخدام كل دقيقة من وقتك.

6- الوقت لا يمكن تجميعه أو تخزينه :من تحديات الوقت كذلك أن الإنسان لا يمكن تخزين الوقت الذي لا يستخدمه على مستوى اليوم أو الأسبوع أو الشهر ،وهو ما يعني أن الوقت لا يدخر بل يستنفذ .

7-الوقت لا يستأجر ولا يشتري: حقيقة أخرى وليست أخيرة تعكس تحديات تعاملنا مع الوقت، وهي أن الإنسان أو المنظمات لا تستطيع أن تشتري أوقات الآخرين فمن منا يستطيع أن يمد في عمره عل حساب النقص في أعمار الآخرين؟!.

ثالثا: دوران العمل:

تعتبر ظاهرة دوران العمل من الظواهر التنظيمية التي تهدد المنظمات اليوم، إن معدل دوران العمل هو مؤشر على فاعلية المنظمة واستقرارها، وأن الاستقرار المهني والوظيفي أحد متطلبات نجاح المنظمات وتطورها، لذلك سعت المنظمات لإجراء المسوحات والاستقصاءات لمعرفة اتجاهاتهم ومستوى رضاهم وأي نوايا مبيتة لديهم لترك أعمالهم من أجل اتخاذ الإجراءات الفاعلة.

إن مصطلح دوران العمل يدل على تلك الحركة الناجمة عن ترك بعض العاملين للعمل داخل المنظمة، وإحلال آخرين جدد محلهم، وهو يشير إلى ظاهرة التغير في عدد العاملين كنتيجة الالتحاق بالخدمة أو انتهاءها، ويقابله مصطلح الاستقرار الوظيفي أو المهني، ويقصد به بقاء واستمرار الأفراد في نفس العمل لفترة طويلة، ويعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح لأي منظمة كانت، فلا يوجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة دون الاهتمام بمواردها البشرية والمحافظة عليها من ظاهرة التسرب الوظيفي (سرحان ،2014).

إن ظاهرة دوران العمل تعتبر معقدة بطبيعتها، وتتباين أسباب قرار ترك العمل تبعاً لأسلوب البحث والمنظمة المختلفة، ولهذا الحديث عن أسباب عامة لظاهرة دوران العمل يعتبر أمراً مهماً، ويحاول عدد من الباحثين إيجاد أسباب دوران العمل ضمن المضامين والأطر غير دقيقة المختلفة، وذلك بهدف الوصول لفهم أفضل لظاهرة دوران العمل (صالح، 2014).

إن ظاهرة دوران العمل هي ظاهرة تنظيمية، وبما إن المنظمة جزء لا يتجزأ من البيئة التي تتسم بأنها ديناميكية، غير مستقرة، هنالك العديد من العوامل المؤثرة على ارتفاع معدلات دوران العمل هي على النحو أدناه (نديم، 2016):

1- الظروف الاقتصادية العامة: يساهم النشاط الاقتصادي الفعال في قرار الفرد في

اختيار بدائل من المنظمات المنافسة لتحقيق من خلال طموحها وأهدافها، إما في حالة الركود الاقتصادي وانسحاب بعض المنظمات من السوق فهذا يؤدي بدورها الى تقليل الفرص أمام الفرد العامل ويتخذ قراره بترك عمله والبحث عن عمل آخر.

2- حركة الأفراد: الأفراد الذين يمتلكون مهارات وقابليات عالية غالبا يكون لديهم عمل

آخر، وإن استثمار هذه القابليات والحصول على مردود اعلى فضلا عن إن الطلب على هذه القابليات والمهارات النادرة يكون اعلى من قبل منظمات الأعمال.

3- ضمانات العمل: عند توفير ضمانات عمل للفرد للاستقرار والبقاء في عمله مدة

أطول، سيشعر الفرد انه موضع اهتمام وثقة الإدارة والمنظمة، وبالعكس في حالة حصول عمليات إنهاء الخدمة، وعقوبات غير عادلة أو مبررة، ففي هذه الحالة يشعر الفرد العامل بعدم وجود ضمانات لمستقبله في مثل تلك الظروف، مما يؤدي الى ظهور اتجاهات سلبية حول المنظمة والبحث عن فرص عمل أخرى أفضل.

كما تم تقسيم الأسباب التي تقف وراء ترك العاملين لوظائفهم ومنظماتهم إلى أسباب يمكن تجنبها وأخرى لا يمكن تجنبها، ومن الأسباب الممكن تجنبها والتي تقع تحت سيطرة المنظمة وبإمكانها معالجة هذه الأسباب (الناهي، 2014) :

عدم القناعة بالأجور والمزايا الإضافية، وضعف العلاقة مع الإدارة، وافتقار التدريب أو ضعفه، وضغط العمل وسيره، والعلاقة مع العاملين الآخرين، وساعات العمل غير المناسبة، والصورة السيئة للمنظمة، وظروف العمل غير المناسبة.

رابعا: التكنولوجيا:

تكتسب تكنولوجيا الإنتاج أهمية كبيرة على مستوى منظمات الأعمال الصناعية خاصة باعتبارها أحد اهم قرارات استراتيجية العمليات التي تساهم بفاعلية في تحقيق الأسبقيات التنافسية للمنظمة، فضلا عن التطورات التكنولوجية العديدة التي ساعدت

المنظمات في ترشيد تصاميم منتجاتها، من خلال تحسين جودتها، وما تتسم به من خصائص ومواصفات بحيث تكون ملائمة لحاجات الزبائن ورغباتهم من جهة، وتدعم تحقيق أهداف المنظمة في زيادة حصتها السوقية من جهة أخرى.

عرفت تكنولوجيا الإنتاج بأنها: "التكنولوجيا التي تستخدم الجاهزية الحديثة من الآلات والمعدات وأجهزة الحاسوب في عملية الإنتاج" (ندى، 2003).

وعرفها (Stevenson 2005:221) بأنها: "استخدام المكائن والآلات في إنتاج السلع لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة/ وتحسين أدائها مستقبلاً"، وأشار كل من (Phatak&Aurthur2004) بأنها: "مجموعة من الأساليب، القواعد، الأجهزة، المكائن، المعدات المستخدمة في العمليات التصنيعية للمنتجات بهدف تعظيم أبعاد الأداء للمنظمات الصناعية". في حين أشار إليها (النجار 2007: 150) بأنها: "استخدام التكنولوجيا الحديثة من الآلات والبرامج والمهارات التصاميم الموضوعة بالجودة المطلوبة".

وعرفها كذلك (Schroeder 2004) بأنها "تطبيق المعرفة لحل المشاكل وهي تتكون من العمليات، الأدوات، الطرق، والمعدات المستخدمة في إنتاج البضائع والخدمات".

تكمُن أهمية تكنولوجيا الإنتاج عن طريق عمليات التصنيع والتشكيل والتجميع بغرض الوصول والتحليل في الوصول الى المنتج النهائي بالمواصفات والكميات والجودة والتكلفة المخططة مسبقاً للأهداف المطلوب تحقيقها في الأجلين القصير والطويل الأمد (الطويل والحافظ، 2002).

ويشير التنوير (2002) الى أهمية اتساع نطاق تكنولوجيا الإنتاج الجديدة المتاحة على المستوى العالمي، والتي أدت الى زيادة وتيرة المنافسة العالمية. كما تظهر أهمية تكنولوجيا الإنتاج من خلال فوائدها العديدة في تخفيض زمن إنتاج وحدة المنتج وتخفيض كلفة العمالة وحجم الطاقة الكهربائية، وتخفيض كمية الفاقد من المواد الخام. إن الإبداع في مجال تكنولوجيا الإنتاج يساهم في تعزيز تنافسية المنظمة، ويجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع بحيث تساعد عمليات التطوير هذه في إعطائها ميزة

تنافسية فمثال في صناعة السيارات نجد بان الميزة التنافسية لشركة (Toyota) تركز جزئياً على إبداعها لعمليات صناعية جديدة مرنة، ساعدتها في تخفيض جانب كبير من التكاليف الثابتة وإعطائها ميزة في التكلفة على منافسيها (Slack,2007).

مما تقدم فإن أهمية تكنولوجيا الإنتاج تظهر من خلال مساهمة النظم الحديثة والتقنيات المعاصرة في تسهيل تدفق وانسيابية المراحل العملية الإنتاجية، وتخفيض تكاليف الإنتاج الكلية، وتحسين خصائص تصميم وجودة المنتجات، فضلاً عن توفر المرونة المطلوبة في إجراءات التحسين الخاصة بالمنتج والعملية الإنتاجية، أما الأسباب التي لا يمكن تجنبها والتي تقع خارج سيطرة المنظمة ولا يمكنها التحكم فيها فهي: نهاية التوظيف المؤقت، التخفيض في القوة العاملة، الأداء السيئ للعامل، العجز عن إنجاز العمل، السلوك غير الجيد للعامل، وزيادة معدل الغياب والتأخر المستمر عن العمل، سوء التصرف كالخداع أو التضليل والتمرد (اللامي والبياتي، 2008).

خامساً: الجودة

لقد رأى بعض الكتاب أن الجودة ليست وليدة عصر الصناعة و الثورة الصناعية، بل أن جذورها تمتد إلي القرن الثامن عشر قبل الميلاد، كذلك ما عرف عن الفراعنة من دقة وإتقان العمل في بناء معابدهم، وما تركوا من شواهد باقية حتى عصرنا هذا، و على الرغم من أن الجودة مغللة في القدم كما سلف، إلا أنه حتى عصرنا هذا لا يوجد إتقان كلي حول مفهوم موحد للجودة، إذ تتعدد المفاهيم بحسب القطاع الذي تنتمي، إليه ولكي نتمكن من فهم معنى الجودة الشاملة؛ لابد أن نتعرف على ماهية الجودة و نحلل مفاهيمها المتعددة لنصل إلى تعريف واضح للجودة.

يعرف أرماند فيجنباوم (FEIGENBAUM Armand) الجودة على أنها: "النتاج للمنتج جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبائن " (العزاوي، 2005).

وما يمكن استنتاجه من هذا التعريف هو ربط مفهوم الجودة بتلبية المنتج لرغبات وحاجات الزبون، وأن تحقيق الجودة في المنتج يتطلب وجود تكامل وتناسق بين مختلف أنشطة المؤسسة من تسويق وتصميم وإنتاج.

وفي هذا الإطار، بين فيجندباوم بأن مستوى جودة المنتج يتأثر بعوامل عديدة خلال مراحل التصنيع والتوزيع، تتمثل في (الطيطي، 2011):

- 1- تقوم إدارة التسويق بتقييم مستوى الجودة الذي يريده الزبائن.
 - 2- تقوم الإدارة الهندسية للإنتاج بترجمة المستويات التي حددتها إدارة التسويق إلى مجموعة من الخصائص الواجب توفرها في المنتج.
 - 3- تقوم إدارة المشتريات باختيار مصدر التوريد وتوقيع العقود اللازمة مع هذه المصادر للحصول على المواد اللازمة.
 - 4- تقوم إدارة الهندسة الصناعية باختيار العدد والمعدات والأدوات والعمليات اللازمة لعملية الإنتاج.
 - 5- وفي أثناء عملية التصنيع يأتي دور مشرفي وعمال الإنتاج في التأثير على مستوى الجودة؛ يقوم رجال الفحص الفني من التأكد من المطابقة للمواصفات من خلال اختبارات على السلع التي يتم إنتاجها.
 - 6- كما تؤثر عملية النقل والتوزيع على جودة السلعة. وقد أطلق فيجندباوم على عملية التكامل السابقة بالدورة الصناعية.
- للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى المؤسسات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني للبلاد، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة ويمكن تناول هذه الأهمية كالتالي (محمد ، 2008):

- 1- **سمعة المؤسسة:** تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة. فإذا ما كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة والسمعة

الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة .

2- **المسؤولية القانونية للجودة:** تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في الحكم في قضايا مؤسسة تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها.

3- **المنافسة العالمية:** تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها هدف التمكن من تحقيق المنافسة، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباح المؤسسة.

4- **حماية المستهلك:** عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة، وإن عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية ظهرت جماعات حماية المستهلك وحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمانا.

5- **التكاليف وحصة السوق:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتبع الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلقيها، لتجنب تحمل كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المؤسسة.

2.2 العلاقة الافتراضية لأثر التراصف الاستراتيجي في الإنتاجية

يتمتع التراصف الاستراتيجي بأهمية بالغة القصوى في منظمات الأعمال لكونه يعمل على إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة عمل تتجسد فيها التعاون والمودة في العلاقة بين العاملين والإدارة العليا، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم بالعمل. فالتراسف الاستراتيجي أيضا سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو حماية المنتج وهو ما يخلق رضا وظيفي عالي يؤدي بالنهاية لزيادة الإنتاجية (sarode & patil,2018).

كما يعني التراصف الاستراتيجي الربط بين الأهداف التنظيمية وأهداف الافراد. الامر الذي يعني فهم مشترك بأهداف المنظمة، ويخلق نوع من التناسق والتطابق في تنفيذ الخطة المرسومة.

يعمل التراصف الاستراتيجي على دعم الوظائف الأخرى في المنظمة والتي تساعد في تعزيز الميزة التنافسية للشركات فيزيد الطلب على منتجاتها. ان ضعف التركيز على التراصف الاستراتيجي يخلق نوع من ضعف التركيز على السوق والعملاء مما يفقد المنظمة والقدرة على المنافسة فيقل الطلب على منتجاتها (mcadam &mcsortey,2019).

ويسهل التراصف الاستراتيجي السرعة في اتخاذ القرارات الامر الذي يسهل مهمة الإدارة في تحقيق أهدافها، ومنها الإنتاجية وتحسين نوعيتها (Deshler,2016) . بناءا على ذلك تفترض الدراسة الحالية انه يوجد علاقة وتأثير للتراصف الاستراتيجي بكافة أبعاده في زيادة الإنتاجية في مصانع محافظة مادبا كما يلي: يوجد دور للحوكمه والاتصالات والقيمة والشراكة والبنية التحتية والمهارات في زيادة الإنتاجية في مصانع محافظة مادبا.

3.2 الدراسات السابقة

1- الدراسات الخاصة بالتراصف الاستراتيجي

أ- الدراسات العربية

دراسة عبدالكريم و سعيد (2021) بعنوان: تأثير التراصف الاستراتيجي في سمعة المنظمة.

تهدف الدراسة إلى تحديد مدى اهتمام شركة سومو بعمليات التراصف الاستراتيجي وهل هذا الاهتمام كافي لينعكس في تعزيز سمعتها التنظيمية ،وتكون مجتمع الدراسة من المدراء في الإدارة العليا في شركة تسويق النفط SOMO في العراق، حيث بلغ (109) مديرا، وتم توزيع (105) استمارة استبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد تم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي، توصلت نتائج الدراسة إلى

إيجاد علاقة طردية وتأثير إيجابي للتراصف الاستراتيجي في سمعة المنظمة، وقد كان للمتغير الفرعي اعلى تأثير في سمعة المنظمة هو (الحوكمة)، ويعني ذلك، وجود العلاقة المقترحة والتأثير بين التراصف الاستراتيجي وسمعة المنظمة .وأوصت الدراسة ضرورة النظر الى موضوع التراصف الاستراتيجي كمنهج جديد يحصل له تأثير إيجابي وفاعل للأفراد والمنظمة، وإيلاء المزيد من سمعة المنظمة للشركة عن طريق توفير المزيد من شبكات ومنظومات الاتصال داخل الشركة.

دراسة الجبوري وألحسناوي والعدالي (2021) بعنوان: تأثير التراصف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الريادي: بحث تحليلي في عينة من معامل الشركة العامة للإسمنت الجنوبية.

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير التراصف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الريادي ، إذ اشتمل مجتمع البحث على أربع معامل تابعة للشركة العامة للإسمنت الجنوبية في النجف وكربلاء في العراق وبلغت عينة البحث (200) فرد من المسؤولين في معامل الشركة في أقسامها الفنية والإدارية، استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث، وتم استخدام أسلوب الإحصائي الوصفي والاستدلالي، توصلت الدراسة الى عدة نتائج تمثل أهمها بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين أبعاد التراصف الاستراتيجي والأداء الريادي، مما يؤكد على أن الشركات المبحوثة تركز على تحقيق نجاحها في تحقيق الأداء الريادي، كما بينت الدراسة وجود علاقة تأثير بين أبعاد التراصف الاستراتيجي والأداء الريادي، توصلت بضرورة استثمار التأثير الإيجابي لإبعاد التراصف الاستراتيجي في الأداء الريادي عن طريق قيام معامل الشركة المبحوثة بوضع الخطط الاستباقية وتعميق الوعي الوظيفي لدى العينة لإفادة من تلك الممارسات الخاصة بأبعاد التراصف الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي.

دراسة كل من الياسري والعتار ومهدي(2021) بعنوان :اثر التفكير الاستراتيجي على جودة الخدمة في العتبات المقدسة من خلال التراصف الاستراتيجي (بحث تطبيقي في العتبة الحسينية المقدسة) .

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير العلاقة بين التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل على جودة الخدمة كمتغير تابع في العتبات المقدسة من خلال التراصف الاستراتيجي كمتغير وسيط . ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد التفكير الاستراتيجي المتمثل ب (الانعكاس، الوعي التنظيمي، تحليل التوجه، تمييز النموذج) وتم اعتماد أبعاد جودة الخدمة المتمثلة ب (الملموسية، والموثوقية، والاستجابة، والضمان، والمجاملة، والروحية) في حين اعتمد التراصف الاستراتيجي على ابعاد المتمثلة ب (الاتصالات، القيمة، الحوكمة، الشراكة، البنى التحتية، والمهارات) وتم اختيار العتبات المقدسة من خلال عينتين العينة الأولى (مقدمي الخدمة) ممثلة برؤساء الأقسام في مكان البحث بوصفهم القادة الميدانيين وعددهم (50) فردا وهم عينة متغيري (التفكير الاستراتيجي والتراصف الاستراتيجي) أما العينة الثانية فهم (المستفيدون من الخدمة) وهم الزائرون وهم عينة متغير (جودة الخدمة) وكان عدد أفراد العينة المستجيبة هي (32) فردا من ثلاثة عشر بلدا في العالم. وقد تم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، ومن أهم النتائج التي توصلت اليه الدراسة هو عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الزائرين في المجاميع في ثلاث مجاميع أساسية (الأقسام الخدمية، الأقسام الهندسية والأقسام الفكرية) اتجاه أبعاد الخدمة مما يدل على انه يمكن التعامل مع كل أصناف الخدمة الثلاثة على حد سواء .وجود علاقة التأثير التفاعلي متعدد المستويات بين التفكير الاستراتيجي وجودة الخدمة في ضوء وجود التراصف الاستراتيجي. وأوصت الدراسة على العمل الجاد من اجل المحافظة على النسيج المعماري لبناء الأماكن الدينية والعمل على خلق الانسجام والتناغم بين الخدمات المقدمة والمرافق المادية لمكان البحث والمنظمات المماثلة.

دراسة علي وحمد(2021)، بعنوان: أثر التراصف الاستراتيجي في تعزيز الاستراتيجية الرقمية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء اللجان الامتحانية القائمين على الامتحانات الإلكترونية في جامعة تكريت.

هدفت الدراسة الى تحديد اثر التراصف الاستراتيجي في تعزيز الاستراتيجية الرقمية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة في جمع بيانات البحث واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في إجراءاتها، وتم توزيع (120) استبانة بشكل الإلكتروني على عينة من أعضاء اللجان الامتحانية في جامعة تكريت وتحليل البيانات بالاعتماد على برنامج (SPSS V.18) ، من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: وجود أثر ذو دلالة معنوية للتراصف الاستراتيجي (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، المهارات) في التغييرات الهيكلية لدى الكليات في جامعة تكريت، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التراصف الاستراتيجي بأبعاده والاستراتيجية الرقمية، وكانت العلاقة موجبة وقوية جدا بين المتغيرين، وكان اعلى علاقة ارتباط لبعد (الاتصالات).تركزت التوصيات على معالجة القصور المترتب على تدني توافر المعدات الحديثة والأجواء المناسبة من إنارة وتكيف، وضرورة مراعاة إدارة الكليات مدى مخاطر وتكاليف إضافية ممكن أن تفرضها التغييرات من اجل خلق القيمة على اللجان الامتحانية، من خلال بذل الجهد في بحث إدارة الكليات عن أفضل الفرص.

دراسة أبو ردن وعبدالرحمن (2020) بعنوان: التراصف الاستراتيجي ودوره في تعزيز التفوق المنظمي.دراسة استطلاعية في كلية النور الجامعة.

تهدف الدراسة الى التعرف على دور التراصف الاستراتيجي في تعزيز التفوق المنظمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين ومديري الوحدات والشعب في كلية النور الجامعة في محافظة نينوى في العراق ، واستخدمت الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات .تبنت الدراسة الأسلوب الإحصائي الوصفي الاستدلالي في إجراءاتها، وتمثلت عينة الدراسة (90) شخصاً تم اختيارهم ضمن العينة الملائمة ، من جميع أقسام كلية النور الجامعة، وكان ذلك بالاعتماد على الحزمة البرمجية (SPSS.V.25).

وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين التراصف الاستراتيجي والتفوق المنظمي، إذ كلما ازداد تركيز الكلية المبحوثة على التراصف الاستراتيجي، كلما أدى ذلك للارتقاء بالتفوق المنظمي نحو ما تقدمه الكلية من جهود تعليمية متميزة للمستفيدين عن الكليات المنافسة لها. ومن اهم التوصيات التي قدمتها الدراسة زيادة اهتمام الإدارة العليا ووعيتها بأهمية ودور التراصف الاستراتيجي في الحد من الصراعات التنظيمية ومقاومة العاملين للتغيير، وتشجيع العمل بروح الفريق من اجل تعزيز التفوق المنظمي.

دراسة العبادي وغزاي والذبحاوي(2016) بعنوان: التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني/جامعة الكوفة.

هدفت الدراسة الى تعزيز ودعم سلوكيات التراصف الاستراتيجي من خلال تفعيل الاتصالات واعتماد مبدأ الشراكة في قرارات العمل وإقامة الندوات والدورات لتدريب العاملين على الالتزام بقواعد وأهداف المنظمة. وكانت أبعاد التراصف الاستراتيجي هي (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنى التحتية، المهارات)، أما أبعاد النجاح التنظيمي فقد كانت (الموارد، الهيكل، الإدارة، العملية، إدارة المعرفة)، وتم التطبيق على عينة الدراسة البالغة (40) من الموظفين في كلية التخطيط العمراني/جامعة الكوفة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة، ومن اهم نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التراصف الإستراتيجي والنجاح التنظيمي. كما بينت النتائج ان التراصف الاستراتيجي يوفر بيئة عمل يسودها الطمأنينة والراحة للعاملين وبالتالي تنعكس على ادائهم التنظيمي. ومن اهم التوصيات ضرورة تبني المنهجية التي تعتمد مبادئ التراصف الإستراتيجي حتى تعزز من توجهات العاملين للعمل ضمن هكذا بيئة عمل لأنها بيئة تعمل على زيادة فاعلية الأداء وكفاءته، وتسهم في الالتزام وحل المشكلات.

ب-الدراسات الأجنبية الخاصة بالتراصيف الاستراتيجي

دراسة بعنوان :

Ghonim,(2020) , " Hamed , Al-Najaar and Mohamed A. Khashan Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model"

التراصيف الاستراتيجي وأثره على فاعلية القرار: النموذج الشامل.

هدفت الدراسة إلى التحقيق من اثر التراصيف الاستراتيجي على فاعلية القرار، تم جمع البيانات الأولية من عينة عشوائية بسيطة ، تكونت من 383 موظفاً بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الدقهلية في مصر من خلال استبيان. تم استخدام نهج SEM- PLS لتحليل البيانات التي تم جمعها . وباستخدام الإحصائيات الوصفية أظهرت النتائج أن التوافق الاستراتيجي بأبعاده (تكنولوجيا المعلومات، العمليات، الموظفين والعملاء) يؤثر بشكل كبير وإيجابي على فاعلية القرار بأبعاده (جودة القرار، وقت القرار، قبول القرارات)، مؤكدة على أهمية مراعاة الأبعاد الأربعة للتوافق الاستراتيجي في نموذج متكامل لتحقيق أكبر تأثير على فاعلية القرار، من أهم التوصيات أن هذه الدراسة طبقت على دولة نامية ، لذلك قد تكون هناك حاجة إلى دراسة مقارنة بين كل من البلدان النامية والمتقدمة، و اقتصرت الدراسة على المنظمات غير الربحية وإجراء مزيد من البحث على المنظمات الربحية .

دراسة بعنوان:

McCardle ; Rousseau and Krumwiede(2019)" The effects of strategic alignment and competitive priorities on operational performance: The role of cultural context".

أثار التراصيف الاستراتيجي والأولويات التنافسية على الأداء التشغيلي: دور السياق الثقافي.

هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر التراصيف الاستراتيجي والأولويات التنافسية على الأداء التشغيلي في الشركات الخدمية العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية ، إضافة إلى تعرف دور المحتوى الثقافي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على كافة العاملين في (300) شركة خدمية تعمل في الولايات

المتحدة الأمريكية ، أما عينة الدراسة فقد تكونت من المديرين التنفيذيين في شركات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (261) فرداً . ولتحقيق أهداف الدراسة تم اللجوء إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال إستبانة أعدت خصيصاً لغايات قياس متغيرات الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن التوافق الاستراتيجي يؤثر على الأداء التشغيلي للشركات الخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية، كما أن للمحتوى الثقافي دور إيجابي كوسط بين التراصف الاستراتيجي والأداء التشغيلي في الشركات محل الدراسة.

دراسة بعنوان

Sabherwal ; Sabherwal and Havakhor (2019) " How Does Strategic Alignment Affect Firm Performance ? The Roles of Information Technology . " and Environmental Uncertainty

كيف يؤثر التراصف الاستراتيجي على أداء الشركات؟ أدوار تكنولوجيا المعلومات واللاتاكد البيئي.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التراصف الاستراتيجي على أداء الشركات، إضافة إلى التعرف على دور كلا من تكنولوجيا المعلومات واللاتاكد البيئي في علاقة التراصف الاستراتيجي وأداء الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من المديرين التنفيذيين في شركات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (242) فرداً. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي تم استخدام إستبانة أعدت خصيصاً لغايات قياس متغيرات الدراسة ، وباستخدام التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن التراصف الاستراتيجي يؤثر على أداء الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وهناك دور إيجابي لكل من تكنولوجيا المعلومات واللاتاكد البيئي في العلاقة بين التراصف الاستراتيجي وأداء الشركات.

دراسة بعنوان:

Sang; Ngamau and Ragama(2018) "Effects of Strategic Alignment on the Performance of Non - Governmental Organizations in Nakuru Town, Kenya".

اثار التراصف الاستراتيجي على أداء المنظمات غير الحكومية في مدينة ناكورو
توان / كينيا.

هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر التراصف الاستراتيجي على أداء المنظمات غير الحكومية في مدينة Nakuru بكينيا. تكون مجتمع الدراسة من المنظمات غير الحكومية في مدينة Nakuru بكينيا. وقد شمل كافة العاملين في (69) منظمة غير حكومية في مدينة Nakuru بكينيا . أما عينة الدراسة فقد تكونت من (212) فرداً من العاملين في المنظمات غير الحكومية تم اختيارها بالطريقة الطبقية النسبية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اللجوء إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة أعدت خصيصاً لغايات قياس متغيرات الدراسة وجمع البيانات والمعلومات. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للتراصف الاستراتيجي في أداء المنظمات غير الحكومية في مدينة Nakuru بكينيا. واوصت الدراسة بضرورة تراصف المنظمات غير الحكوميه استراتيجيا فيما يتعلق بثقافتها وهيكلها وانظمة إدارة المواهب والمعرفة فيها من اجل تحسين الأداء .

دراسة بعنوان

:Wetering and Mikalef(2017) "The Effect of Strategic Alignment of Complementary IT and Organizational Capabilities on Competitive Firm Performance "

تأثير التراصف الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات التكميلية والقدرات التنظيمية على
اداء الشركة التنافسي.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التراصف الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات التكميلية والقدرات التنظيمية على أداء الشركات التنافسي في النرويج. اشتمل مجتمع الدراسة على الشركات من مختلف القطاعات. وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في (1500) شركة من مختلف القطاعات. أما عينة الدراسة فقد

شملت على كبار موظفي المعلومات ومديري تكنولوجيا المعلومات وكبار موظفي التكنولوجيا والمهندسين المعماريين والرؤساء التنفيذيين للشركات الدولية العاملة في الترويج والبالغ عددهم (322) موظفاً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اللجوء إلى المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وبعد إجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك تأثيراً للتوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات التكميلية والقدرات التنظيمية على أداء الشركات التنافسي الاستراتيجي في الترويج.

دراسة بعنوان:

Al- Khalifa(2016) "The impact of strategic alignment on the performance of public organizations" .

اثر التوافق الاستراتيجي على أداء المؤسسات العامة.

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير التوافق الاستراتيجي بأبعاده (الاتصالات، الكفاءة، الشراكة والمهارات) على الأداء التنظيمي للمنظمات العامة في البحرين. وتم جمع البيانات باستخدام استبيان على شبكة الأنترنت تم إرسالها الى 413 من المدراء التنفيذيين للمنظمات العامة في البحرين، وبلغت عينة الدراسة 163 مشاركاً من المدراء التنفيذيين، وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي، ومن أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود تأثير إيجابي للتوافق الاستراتيجي على الأداء التنظيمي للمنظمات العامة وقبول تكنولوجيا المعلومات ونجاحها السابق يؤثر بشكل كبير على التوافق الاستراتيجي في المنظمات العامة في البحرين.

2- الدراسات الخاصة بالإنتاجية

أ -الدراسات العربية:

دراسة البكري(2022) بعنوان: أثر تطبيق إدارة الوقت في تحسين أداء ديوان عام الهيئة العامة للزكاة للعام 2020م دراسة حالة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في ديوان عام الهيئة العامة للزكاة، وكذلك واقع إدارة الوقت في ديوان عام الهيئة العامة للزكاة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع

البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة مدرء أقسام، ومدرء الإدارات، ومدرء العموم فما فوق وتم توزيع (120) استبانة، تم استرجاع قابلة للتحليل (91) استبانة قابلة للتحليل وقد توصلت الدراسة بعد استخدام الاحصاء الوصفي والاستدلالي إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن مستوى الاهتمام بإدارة الوقت في ديوان الهيئة العامة للزكاة جاء مرتفع جداً ، وأن مستوى أداء العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة اليمينية جاء مرتفع، مما يعني أن الهيئة تعمل على تحديد احتياجات ومتطلبات العاملين، كما أن ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة. وقد أوصت الدارسة بعدد من التوصيات أهمها: تعزيز مفهوم إدارة الوقت لدى القيادات والعاملين في ديوان الهيئة العامة للزكاة. وإعداد وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة في الأنظمة الإدارية الحديثة للعاملين في ديوان عام الهيئة والعمل على صقل مهارات العاملين بالمعرفة الكاملة بمهام عملهم ليتمكنوا من أداء الأعمال بكفاءة.

دراسة موسى والصرايره (2021) بعنوان: استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية: دراسة حالة شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية (LG).

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية حيث تناولت الدراسة موضوع استراتيجية إدارة الموارد البشرية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات - الأردن، للتعرف على أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز) على رفع مستوى الإنتاجية.

تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية (LG)، وشملت عينة الدراسة الحالية (94) من العاملين، تم استخدام الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي لتحليل البيانات التي توصلت الى وجود علاقة

بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات. ومن أهم التوصيات: ضرورة العمل والمحافظة على استراتيجية الموارد البشرية المتبعة في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات وتطويرها لما لها من أثر كبير على الإنتاجية، وعلى استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، والتدريب والتطوير والاختيار والتعيين المتبعة بالشركة لما لها من أثر كبير على الإنتاجية.

دراسة رضا ومحمود(2021) بعنوان: دوران العمل، أسبابه، وتأثيره على فعالية عمل

المشرفين في معهد خاص للتدريس

تهدف الدراسة إلى قياس مستوى دوران العمل وأسبابه وتأثيره على فعالية عمل المشرفين في معهد خاص للتدريس في لبنان - بيروت، وقد اعتمدت فيها المنهج الوصفي التحليلي، وإجراء مقابلات مع خمسة من المشرفين التربويين في المعهد الخاص للتدريس. وتوصلت الدراسة بعد استخدام الاحصاء الوصفي والاستدلالي إلى النتائج التالية: أنّ دوران العمل يُؤثّر على أداء العمل الفرقي، ذلك لأنّ المعلمين الجُدد يحتاجون إلى الكثير من الوقت لاكتساب الخبرة المطلوبة. كما تُؤثّر هذه الظاهرة على سرعة الإنتاج والأداء لدى أعضاء الفريق. وأنّ معظم المشرفين يتبعون نمطين من الإشراف عند حصول ظاهرة دوران العمل، ويتمثّل النمط الأوّل بتدريب المعلمين الجُدد والعمل على إكسابهم المعلومات والخبرات المطلوبة، أمّا النمط الثاني فيتمثّل بإعطاء أهمية أقلّ للمعلمين القدماء وعدم العمل على تنمية قدراتهم كما في السابق وذلك نظرًا لضيق الوقت، وهم بهذه الطريقة يتبعون النمط السّلبّي في الإشراف. ومع ظاهرة دوران العمل تخسر المؤسسة المعلمين الكفؤين الذين ساهموا بنجاحها، مما يُبطئ تقدّمها وتطوّرها. وهذا سينعكس بالطّبع على الخطّط المُستقبلية للمشرفين.

دراسة دغيم (2020) بعنوان: أثر جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين

الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية " دراسة ميدانية بشركات البترول.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور جودة بيئة العمل الابتكارية في تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بشركات البترول في القاهرة . يتمثل مجتمع الدراسة في شركات إنتاج البترول داخل القاهرة الكبرى وتكون من (32) شركة، تمثلت عينة

الدراسة من (15) شركة من قطاع البترول، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والإحصاء الوصفي الاستدلالي لتحليل البيانات التي توصلت الى وجود تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لجودة بيئة العمل الابتكارية المتمثلة في: (مدى اهتمام الإدارة، بمقترحات العاملين، ومدى تفويض السلطات والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، ومدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، ومدى اهتمام الإدارة بالتغيير، ومدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية) على تحسين الإنتاجية بشركات البترول، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لجودة بيئة العمل الابتكارية، على زيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة، وكذلك توصلت الدراسة لعدم وجود فروق معنوية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية وتحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية ترجع للعوامل الديموغرافية (التمثلة في: النوع، والسن، والخبرة، والتعليم). وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، وتشجيع الأفكار الجديدة والتي أثبتت الدراسة تأثيرها المعنوي الموجب على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية، وتدعيم تجنب ممارسات الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة.

دراسة عبد الحميد (2019) بعنوان: تأثير كفاءة سياسات الأجور والحوافز على تحسين الإنتاجية بالمنظمة: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأدوية في مصر.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير كفاءة نظام الأجور، ونظام الحوافز المالية على مستويات الإنتاجية بالمنظمة في قطاع الأدوية في مصر. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام قائمة استقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة من العاملين (8520) مفردة، ولذا بلغت عينه الدراسة منهم (368) مفردة وقد كانت عينة عشوائية طبقية، حيث استخدمت الباحثة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) كحزمة لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات لاختبار الفرضيات. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: استنتجت الدراسة أنه لا يوجد اهتمام كاف من قبل الإدارة العليا بتحسين أجور العاملين من أجل تحسين جودة

المنتجات. وأوصت الدراسة بضرورة العمل من قبل الإدارة العليا على استخدام الحوافز المادية كمدخل لزيادة إنتاجية العاملين بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف وبما يؤدي كذلك إلى زيادة أرباح الشركات وكذلك ضرورة أن تقوم الشركات باستخدام الحوافز المادية في تشجيع المنافسة بين الأفراد بهدف تحسين الأداء.

دراسة خورشيد وتاج الدين (2019) بعنوان: دور الحوافز وانعكاسها على إنتاجية العاملين. دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة (ERBIL STEEL: ESC) (لإنتاج حديد التسليح). هدفت الدراسة إلى بيان دور الحوافز على إنتاجية العمل في شركة ESC لإنتاج حديد التسليح من خلال عدد من الافتراضات الرئيسة، والتي تشير إلى علاقات الارتباط والتأثير بين نظام الحوافز وإنتاجية العمل، وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وتكون مجتمع الدراسة وعينته من 93 عاملاً وتم توزيع 93 استمارة على العاملين واسترجعت منها 73 استمارة فقط، وباستخدام أسلوب الإحصائي الوصفي والاحصاء الاستدلالي، توصلت الدراسة إلى أن زيادة معدل مبالغ الحوافز سنوياً أدى إلى ثبات الكادر الإنتاجي وبموجب عملية التحفيز أدى إلى استقرار نسبي في الظروف المعيشية. وإن الحوافز المالية لديها أقوى معامل ارتباط مع إنتاجية العمل مقارنة مع بقية أبعاد محور الحوافز، وإن أبعاد الحوافز الأربعة المتمثلة بالمادية، المالية، المعنوية والاجتماعية لها تأثير معنوي على المتغير التابع (إنتاجية العمل)، ومن أهم التوصيات إعطاء الشركة المعنوية حوافز للعاملين أسوة بالفنيين، ولأن رواتب العمال أقل من رواتب الفنيين والعمال أكثر حرصاً على الحوافز وإعطاء اهتمام بزيادة رواتب العاملين، لأن الرواتب تؤثر في إنتاجية العمل.

دراسة أبو غنيم (2015) بعنوان: دور المظاهر الاستراتيجية لتقويم أداء الموارد البشرية في تحسين إنتاجية العمل: دراسة تطبيقية في معمل أسمنت الكوفة. هدفت إلى دراسة وقياس المظاهر الاستراتيجية لتقويم أداء الموارد البشرية (الالتزام، القيادة، الثقافة، المرونة، التعلم، والتمكن في شركة الأسمنت / الكوفة في العراق ومن ثم تحليل وتقصي أثر هذه المظاهر على إنتاجية العمل وما يؤثر عليها من عوامل (القدرة

على العمل، الرغبة في العمل، وبيئة العمل). تم التطبيق على عينة من العاملين في معمل الأسمنت/ كوفة قسم التعبئة، بلغ عددهم (29) عاملا، وتم استخدام أداة الدراسة الاستبانة، وباستخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي والإحصاء الاستدلالي تم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها إن نتائج قياس مستوى تقويم إداء العاملين تظهر وجود قدرة التكيف الذي ينسجم مع متطلبات البيئة الخارجية. أي أن إدارة الشركة لديها استجابة عقلانية لحذف واستحداث الأقسام للتوافق مع متطلبات الاحتياجات الإنتاجية من اجل الحفاظ على البقاء في الأسواق المحلية، ومن اهم التوصيات التأكيد على ضرورة قيام الإدارة العليا في الشركة بعمليات التحليل الاستراتيجي لتشخيص نقاط قوتها وضعفها ومعرفة حركة عوامل البيئة الخارجية من حيث أهميتها ودرجة تغيرها لتستطيع من خلال ذلك تقدير الحالة التي تتسم بها تلك البيئة والتعرف على الفرص والتهديدات البيئية المتغيرة باستمرار والتي تجعل تحليل البيئة الخارجية أمرا ضروريا.

ب- الدراسات الأجنبية:

دراسة (Kazekami (2020 بعنوان :

"Mechanisms to improve labor productivity by performing tele work"

آليات تحسين إنتاجية العمل من خلال أداء العمل عن بُعد.

هدفت الدراسة الى الكشف عن تأثير العمل عن بُعد على إنتاجية العمل، أجريت الدراسة في اليابان، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكونت عينة الدراسة من (171) عامل وعاملة في الشركات، وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، وأظهرت النتائج أنه إذا كانت ساعات العمل مناسبة فإن إنتاجية العمل تزيد، بينما يكون تأثير ساعات العمل سلبي إذا كانت طويلة جدا أن إنتاجية العمل تقل، وتبين الأثر الإيجابي للعمل عن بُعد في زيادة الرضا عن الحياة، وبالتالي عندما يكون العامل راضيا عن حياته تزداد إنتاجيته. ولكن وبالرغم من هذا فهناك جانب سلبي للعمل عن بُعد وهو أنه يزيد الضغط على العامل لكي يستطيع تنظيم حياته ومحاولة الموازنة بين العمل والالتزامات المنزلية والعائلية ويؤثر الضغط والإجهاد بشكل سلبي على رضا العامل عن حياته. ولكن الأمر الجيد أن تأثير الضغط على إنتاجية العمل غير مباشر. ومع أن العمل عن بُعد يزيد من الرضا عن العمل إلا أن

الإنتاجية لا تتأثر، كذلك وضحت هذه الدراسة أن العمل عن بُعد يعد أفضل من ناحية الكفاءة لتحسين الإنتاجية في حالة كان العمال يستغرقون وقتاً طويلاً في وسائل المواصلات وخصوصاً في أوقات الذروة حيث الازدحام يكون كبير جداً.

دراسة بعنوان :

Monteiro , Straume and Valente (2019) "Does Remote Work Improve or Impair Firm Labour Productivity ? Longitudinal Evidence from Portugal"

هل العمل عن بُعد يحسن أو يضعف إنتاجية العمل في الشركة؟ دليل من البرتغال.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير العمل عن بُعد في تحسين إنتاجية العمل في الشركة أو إضعافها، أجريت الدراسة في البرتغال، واستخدمت hg]vhs المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم جمع البيانات المالية من عدد من الشركات خلال الفترة 2016 إلى 2018، لتشمل المتغيرات الرئيسية الناتج الإجمالي، والقيمة المضافة، ورأس المال، والعمالة، وفاتورة الأجور، والصناعة، والموقع الإقليمي، وتوصلت النتائج إلى أن سياسة السماح للموظفين بالعمل من المنزل لها تأثير سلبي كبير على إنتاجية العمل في الشركة، وأن عمليات البحث والتطوير تكون ضعيفة خلال فترة العمل عن بُعد.

دراسة بعنوان:

Niebel and Bertschek (2016) "Mobile and More Productive? Firm-Level Evidence on the Productivity Effects of Mobile Internet Use"

" هل المحمول أكثر إنتاجية؟ أدله على مستوى الشركة حول الآثار الانتاجية لاستخدام الأنترنت عبر الهاتف الذكي"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الهواتف الذكية المربوطة بشبكة الأنترنت بتحسين إنتاجية العاملين في المنظمات الصناعية، وقد تم اعتماد أسلوب دراسة الحالة على الشركات الألمانية كمجال للدراسة. واستخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي والاستدلالي، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للهاتف الذكي على مرونة الحركة والأداء للعاملين في الشركات الألمانية من خلال الخدمات التي توفرها الشبكة العنكبوتية على إنتاجية العاملين.

دراسة بعنوان:

Qadom and abdalwahd (2014) "Evaluation of Psychological Work Environment's Effect on Workers' Productivity in Baghdad City"

تقويم تأثير بيئة العمل النفسية على إنتاجيه العاملين في مدينة بغداد.

هدفت الدراسة الى تقويم تأثير بيئة العمل النفسية على إنتاجية العاملين في مصانع قاطعي الرصافة والكرخ في مدينة بغداد، تم استخدام تصميم وصفي، اختيرت عينة مكونة من (110) عامل من مصانع قاطعي الرصافة والكرخ في مدينة بغداد .تم بناء استبانة لجمع البيانات والتي ساعدت في تحقيق هدف الدراسة، وتم تحليل البيانات من خلال تطبيق إجراءات التحليل الإحصائي الوصفي الاستدلالي وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبينت نتائج الدراسة بأن بيئة العمل النفسية لها تأثير بشكل كبير وواضح في خلق المشكلات النفسية. توصي الدراسة إلى بناء وتنفيذ برنامج مهني موجه نحو التربية الصحية مع التركيز على أثر بيئة العمل النفسية على إنتاجية العاملين وتنفيذه في أوسع نطاق وإجراء بحوث أخرى على عينة كبيرة وعلى المستوى الوطني.

دراسة بعنوان

Susilo (2013) "Factors that Affect Productivity of Workers in the Farming and Processing Industry Sector"

العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل في قطاعي الزراعة والصناعة التحويلية .

هدفت الدراسة الى تحليل أثر الجاذبية القطاعية والخصائص الفردية في ظل وجود متغير لملائمة خيارات العمل كمتغير وسيط، على إنتاجية العمل في قطاعي الزراعة والصناعة التحويلية في مقاطعة جاوة الشرقية في أندونيسية تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية (نمذجة المعادلات الهيكلية / SEM) والتطبيق ضمن برنامج اموس. وتكونت عينة الدراسة من العينات التالية: تم أخذ عينات من 193 شخصًا في قطاع الزراعة وتم أخذ عينة من 191 شخصًا في قطاع الصناعة. وقد خلصت هذه الدراسة بعد استخدام التحليل الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي الى مجموعة نتائج أهمها وجود تأثير معنوي كبير لكل من الجاذبية القطاعية والخصائص الفردية على إنتاجية العمل في قطاعي الزراعة والصناعة التحويلية في جاوة الشرقية، اذ كان هذا التأثير

مباشراً ولم يكن للمتغير الوسيط (ملائمة خيارات العمل) أي تأثير على العلاقة بين متغيري الجاذبية القطاعية والخصائص الفردية بإنتاجية العمل في قطاعي الزراعة والصناعة التحويلية في مقاطعة جاوة الشرقية في إندونيسيا. أوصت الدراسة واضعي السياسات في مجال العمل بضرورة أن يكونوا أكثر حرصاً في صياغة سياسة خاصة عندما يتعلق الأمر باستراتيجية زيادة الإنتاجية، كما بينت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أربعة أبعاد تشكل الجاذبية القطاعية وهي (السوق والعمل - الفرصة والتكنولوجيا والأجور).

دراسة بعنوان:

Ismail, Rosa and Sulaiman (2011) "Globalization and Labour Productivity in the Malaysian Manufacturing Sector"

العولمة وإنتاجية العمل في قطاع الصناعة التحويلية في ماليزيا.

هدفت هذه الدراسة لتحليل أثر العولمة على إنتاجية العمل في الصناعة التحويلية الماليزية من خلال قياس تأثير مجموعة من العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل في قطاع الصناعة التحويلية الماليزية وقد تمثلت هذه العوامل في (نسبة العمالة إلى رأس المال، عدد العمال، الاستثمار الأجنبي المباشر، العمالة الأجنبية، الانفتاح الاقتصادي، التكنولوجيا)، حيث تم قياس أثر هذه العوامل على الإنتاجية، وتم استخدام نموذج الانحدار المتعدد للتحقق من العلاقة بين إنتاجية العمل والعديد من المتغيرات المستقلة، وهي (عدد العمال، الانفتاح الاقتصادي، التكنولوجيا، الاستثمار الأجنبي المباشر، العمال الأجانب) من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تأثير العولمة كان سلبياً على إنتاجية العمل في قطاع الصناعة التحويلية الماليزية خلال هذه الفترة، بينما كانت انعكاسات هذه العوامل إيجابية على إنتاجية العمل في قطاع الصناعة التحويلية الماليزية خلال الفترة من العام 1996-2008 وهي الفترات التي غطتها الدراسة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها:

1- لقد أضافت هذه الدراسة بعد للمتغير التابع (الإنتاجية) هو بيئة العمل، حيث لم تطبقها الدراسات السابقة على حد علم الباحث.

2- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوع الدراسة وهو أثر التراصف الاستراتيجي في الإنتاجية، لكنها اختلفت عنها في مجتمع الدراسة وعينتها وهدف الدراسة والأداة المستخدمة في الدراسة.

3- هذه الدراسة هي الدراسة المحلية الأولى - على حد علم الباحث - التي تدرس علاقة التراصف الاستراتيجي والإنتاجية من ناحية والتي تستهدف المصانع بمحافظة مادبا من ناحية أخرى، ونأمل أن تكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية.

4- استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة وفي اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات كذلك استفادة هذه الدراسة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري ومناقشة النتائج.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يبين هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة ومفردات عينتها، والأداة المستخدمة من أجل جمع بيانات الدراسة، وكذلك الإجراءات اللازمة للتحقق من صدق وثبات الأداة، كما يبين الفصل الإجراءات التطبيقية اللازمة والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات، وفيما يلي عرض لمفردات المنهجية والإجراءات:

1.3 منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية منهجي البحث: الوصفي، والميداني التحليلي، وعلى صعيد البحث الوصفي، فقد تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث النظرية والميدانية ذات الصلة بموضوع الدراسة من أجل بلورة الأساس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري للدراسة، والوقوف على أهم الدراسات السابقة التي تعتبر رافداً حيوياً للدراسة، وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل وتحليل جميع البيانات التي تم جمعها من خلال الإجابة على أسئلة الاستبانة التي اعتمدها الدراسة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية تناسبية من مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مصانع محافظة مادبا والبالغ عددهم (1017) موظفاً وموظفة، وقد تم اختيار عينة بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (407) موظفاً وموظفة، وزعت عليهم الاستبانات من قبل الباحث بعد موافقة الجهات المسؤولة في المصانع المبحوثة، استرد منها ما مجموعه (380) استبانة، ووجد أن ما مجموعه (8) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي وتم استبعادها، وبذلك يكون حجم العينة التي خضعت للتحليل الإحصائي ما مجموعه (372) موظفاً وموظفة، وشكلت ما نسبته (36.6%) من مجتمع الدراسة، وما نسبته (91.4%) من عينة الدراسة.

ويبين الجدول التالي رقم (1) توزع أفراد مجتمع الدراسة وأعداد الاستبانات الموزعة والمستردة، والصالحة للتحليل الاحصائي:

جدول (1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة وأعداد الاستبانات الموزعة والمستردة

الرقم	المصنع	العـدد	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات النهائية
1	مصنع الصافي للألبسة	612	245	232	3	229
2	مصنع ايلا لكيماويات البناء	100	40	38	2	36
3	مصنع الثقة للمصاعد والأشغال المعدنية	30	12	10	1	9
4	ستايل للمخبوزات والأغذية الصحية	100	40	37	1	36
5	شركة تعبئة كوكاكولا الاردنية	150	60	55	1	54
6	مصنع توام للمستلزمات الطبية	25	10	8	-	8
	المجموع	1017	407	380	8	372

وبين الجدول التالي رقم (2) توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها الشخصية والوظيفية:

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية			
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	284	76.3
	أنثى	88	23.7
	أقل من 30 سنة	39	10.5
العمر	30-أقل من 40 سنة	244	65.6
	40-أقل من 50 سنة	40	10.8
	50 سنة فأكثر	49	13.2
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	64	17.2
	بكالوريوس	286	76.9
	ماجستير	14	3.8
عدد سنوات الخبرة	دكتوراه	8	2.2
	أقل من 5 سنوات	34	9.1
	5- أقل من 10 سنوات	165	44.4
المركز الوظيفي	10- أقل من 15 سنة	149	40.1
	15 سنة فأكثر	24	6.5
	مدير	16	4.3
	مساعد/نائب مدير	27	7.3
	رئيس قسم/ رئيس شعبه	141	37.9
	موظف	188	50.5

يتضح من الجدول السابق رقم (2) ان عدد الذكور يفوق عدد الاناث، اذ شكل الذكور ما نسبته (76.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، مقابل الاناث اللواتي شكلن ما نسبته (23.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة وهذا يدل ان مجتمع الدراسة هو

مجتمع ذكوري ويرجع السبب في ذلك الى طبيعة عمل تلك المصانع تحتاج الى ذكور اكثر من الاناث.

كما بينت معطيات الجدول السابق ذاته أن الفئة العمرية (30-أقل من 40 سنة) احتلت المرتبة الأولى وشكلت ما نسبته (65.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة وهذا مؤشر واضح ان معظم عينة الدراسة هم من الشباب، تلتها الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) وشكلت ما نسبته (13.2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ثم جاءت الفئة العمرية (40-أقل من 50 سنة) في المرتبة الثالثة بنسبة (10.8%)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة بلغت (10.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد تبين من الجدول السابق رقم (2) أنّ حملة درجة البكالوريوس قد شكلوا ما نسبته (76.9%) وهذا يدل ان معظم عينة الدراسة هم من المتعلمين القادرين على التعامل مع تكنولوجيا المصانع، مقابل (17.2%) من مجموع عينة الدراسة كانوا من حملة درجة دبلوم فما دون، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء حملة درجة الماجستير وبنسبة بلغت (3.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الاخيرة حملة درجة الدكتوراه بنسبة بلغت (2.2%) من مجموع عينة الدراسة.

وحول متغير عدد سنوات الخبرة، فقد تبين من الجدول السابق رقم (2) أن فئة (5-أقل من 10 سنوات) قد احتلت المرتبة الاولى بنسبة بلغت (44.4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة ويرجع السبب في ذلك ان هذه المصانع حديثة نوعا ما اذ لم يتسنى للموظفين اكتساب خبرات طويلة في العمل لحدثة تلك المصانع، تلتها فئة (10-أقل من 15 سنة) بنسبة بلغت (40.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت (9.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت فئة (15 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (6.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة وهذا مؤشر الى ان توزيع المراكز الوظيفية كانت طبيعية نوعا ما .

وبخصوص متغير المركز الوظيفي، فقد بينت معطيات الجدول السابق رقم (2) أن فئة الموظفين قد شكلوا ما نسبته (50.5%) من مجموع افراد عينة الدراسة، تلاهم فئة رئيس قسم/شعبة بنسبة بلغت (37.9%)، ثم فئة مساعد/نائب مدير بنسبة (7.3%) من مجموع افراد عينة الدراسة، وأخيراً فئة مدير بنسبة بلغت (4.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

3.3 أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة (الملحق (ب)، التي تم بناؤها وتطويرها بناءً على الدراسات السابقة والإطار النظري، واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص، وقد تكونت الاستبانة من الأقسام الآتية:

القسم الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، والعمر)، والمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، ، والمركز الوظيفي).

القسم الثاني: واشتمل على (50) فقرة تم توزيعها لتشمل ابعاد المتغير المستقل (التراصف الاستراتيجي)، والمتغير التابع (الانتاجية) وعلى النحو الآتي:

الجزء الاول: المتغير المستقل (التراصف الاستراتيجي):

1. الحوكمة ويقاس بالفقرات (1-5).
2. المهارات وتقاس بالفقرات (6-9).
3. الاتصالات وتقاس بالفقرات (10-13).
4. المشاركة وتقاس بالفقرات (14-17).
5. البنية التحتية وتقاس بالفقرات (18-21).
6. القيمة وتقاس بالفقرات (22-25).

الجزء الثاني: المتغير التابع (الانتاجية):

1. بيئة العمل ويقاس بالفقرات (26-30).
2. ادارة الوقت ويقاس بالفقرات (31-35).

3. دوران العمل ويقاس بالفقرات (36-40).

4. التكنولوجيا ويقاس بالفقرات (41-45).

5. الجودة ويقاس بالفقرات (46-50).

وقد صنفت إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي وحددت بخمس إجابات حسب أوزانها وعلى النحو الآتي: (موافق بدرجة كبيرة جداً وأعطيت خمس درجات، موافق بدرجة كبيرة وأعطيت أربع درجات، موافق بدرجة متوسطة وأعطيت ثلاث درجات، موافق بدرجة قليلة وأعطيت درجتان، موافق بدرجة قليلة جداً وأعطيت درجة واحدة).

4.3 صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، أي التأكد من أنها تصلح لقياس ما وضعت من أجل قياسه، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة من أصحاب الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة بلغ عددهم (10) محكمين، كما في (الملحق أ) للتحقق من مدى ملائمة فقرات الاستبانة للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار بكافة الآراء والمقترحات المقدمة من السادة المحكمين من حذف وتعديل بغية الوصول إلى الصورة النهائية للاستبانة بما يلاءم أغراض الدراسة الحالية وصلاحيّة الفقرات وانتمائها للأبعاد التي صممت لها. وتم التحقق من صدق البناء من خلال استخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة مع المجال الذي تنتمي إليه، وفيما يلي عرض لنتائج الصدق التمييزي للأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع:

جدول (3)

الصدق التمييزي لفقرات أبعاد الترافف الاستراتيجي

الحوكمة		المهارات		الاتصالات		المشاركة		البنية التحتية		القيمة	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0.944	1	**0.880	6	**0.907	10	**0.854	14	**0.840	18	**0.910	22
**0.881	2	**0.905	7	**0.901	11	**0.840	15	**0.943	19	**0.959	23
**0.927	3	**0.858	8	**0.918	12	**0.794	16	**0.913	20	**0.964	24
**0.929	4	**0.854	9	**0.853	13	**0.819	17	**0.949	21	**0.924	25
**0.919	5										

**دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (3) قيم معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغير المستقل (الترافف الاستراتيجي)، وكانت جميعها دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) وبالتالي يمكن الحكم على تلك الفقرات بأنها صادقة من الناحية التمييزية.

جدول (4)

الصدق التمييزي لفقرات أبعاد الانتاجية

بيئة العمل		ادارة الوقت		دوران العمل		التكنولوجيا		الجودة	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0.905	26	**0.911	31	**0.895	36	**0.920	41	**0.874	46
**0.832	27	**0.940	32	**0.876	37	**0.945	42	**0.905	47
**0.907	28	**0.969	33	**0.785	38	**0.959	43	**0.887	48
**0.901	29	**0.916	34	**0.924	39	**0.961	44	**0.854	49
**0.779	30	**0.959	35	**0.875	40	**0.967	45	**0.863	50

**دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (4) قيم معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغير التابع (الانتاجية)، وكانت جميعها دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) وبالتالي يمكن الحكم على تلك الفقرات بأنها صادقة من الناحية التمييزية.

5.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات طبقاً لمعادلة كرونباخ ألفا للتأكد من الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية ولكل متغير بجميع أبعاده، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.988) وتعد هذه النسبة مرتفعة وتدلل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة، والجدول التالي رقم (5) يبين قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة:

جدول (5)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

رقم الفقرة	أسم البعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
5-1	الحوكمة	0.958
9-6	المهارات	0.902
13-10	الاتصالات	0.922
17-14	المشاركة	0.846
21-18	البنية التحتية	0.938
25-22	القيمة	0.959
30-26	بيئة العمل	0.913
35-31	ادارة الوقت	0.966
40-36	دوران العمل	0.913
45-41	التكنولوجيا	0.973
50-46	الجودة	0.925

6.3 المعالجة الإحصائية:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام أساليب الاحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.20) وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها الشخصية والوظيفية.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط إجابات المبحوثين نحو ابعاد متغيري الدراسة: (المستقل، والتابع).
3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
4. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

5. اختبار معامل تضخم التباين (Variance inflation factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.
6. اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 عرض النتائج:

تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي: قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإجابة على الاستبانة تدرجت ضمن مقياس (ليكرت) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية والمستخدم في هذه الدراسة وعلى النحو التالي:

موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

واستخدمت للتعليق على درجات المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الإجابة لكل عبارة:

قاعدة الأهمية النسبية = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

$$1.333 = 3 / (1-5) =$$

$$2.333 = 1.333 + 1$$

$$3.666 = 1.333 + 2.333$$

$$5 = 1.333 + 3.666$$

وبناءً على ذلك فإن الحكم على قيم المتوسطات الحسابية لتفسير البيانات باستخدام المعيار الآتي كما يلي:

منخفض	متوسط	مرتفع
1-2.33	3.66-2.34	5.00-3.67

وبناءً على ذلك فإن قيمة المتوسط الحسابي للفقرات الذي يقع ضمن الفئة -5.00 (3.67) يكون مستوى الآراء مرتفعاً وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة (3.66-2.34) فإن مستوى الآراء

متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) يكون مستوى الآراء منخفضاً وهذا يعني ضعف موافقة أفراد العينة على الفقرة.

الاجابة عن اسئلة الدراسة:

الاجابة عن السؤال الأول: ما مستوى التراصف الاستراتيجي وفي كل بعد من أبعاده وهي(الحوكمة، الاتصالات، المشاركة، البنية التحتية، المهارات، القيمة) في مصانع محافظة مادبا في الاردن؟

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد التراصف الاستراتيجي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	الحوكمة	3.99	0.727	1	مرتفع
2	المهارات	3.93	0.731	3	مرتفع
3	الاتصالات	3.89	0.717	4	مرتفع
4	المشاركة	3.77	0.693	6	مرتفع
5	البنية التحتية	3.97	0.821	2	مرتفع
6	القيمة	3.81	0.821	5	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.89	0.691	-	مرتفع

تُشير نتائج الجدول السابق رقم (6) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس المتغير المستقل: التراصف الاستراتيجي قد بلغ (3.89) بانحراف معياري (0.691) ويمثل درجة تقدير مرتفعة،

وقد احتل بعد الحوكمة المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.99)، تلاه في المرتبة الثانية بعد البنية التحتية بمتوسط حسابي (3.97)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد المهارات بمتوسط حسابي (3.93)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد الاتصالات بمتوسط حسابي (3.89). وفي المرتبة الخامسة جاء بعد القيمة بمتوسط حسابي (3.81)، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاء بعد المشاركة بمتوسط حسابي (3.77).

وفيما يلي عرضاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس ابعاد متغير التراصف الاستراتيجي كل على حده:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الحوكمة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تمتلك إدارة المصنع رؤية واضحة في تطبيقها للقوانين التي تحكم عملها لتحقيق أهدافها.	4.17	0.780	1	مرتفع
2	تمتلك إدارة المصنع رؤية واضحة في تطبيقها للقرارات والنظم الفعالة لتحقيق أهدافها.	3.89	0.776	4	مرتفع
3	تلتزم إدارة المصنع بالقوانين والأنظمة التي تحكم بيئة العمل .	4.05	0.794	2	مرتفع
4	تحرص إدارة المصنع إلى إقامة الندوات وورش العمل للتعريف بالنظم والقواعد التي تحكم عملها	3.82	0.790	5	مرتفع
5	تهتم إدارة المصنع في تنظيم وتنسيق أعمالها الطارئة بخطط فاعلة.	4.03	0.783	3	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.99	0.727	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (7) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الحوكمة قد بلغ (3.99) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (1) (تمتلك إدارة المصنع رؤية واضحة في تطبيقها للقوانين التي تحكم عملها لتحقيق أهدافها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) (تلتزم إدارة المصنع بالقوانين والأنظمة التي تحكم بيئة العمل) بمتوسط حسابي (4.05)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (4) (تحرص إدارة المصنع إلى إقامة الندوات وورش العمل للتعريف بالنظم والقواعد التي تحكم عملها) بمتوسط حسابي (3.82)، وقد حظيت باقي الفقرات بتقديرات مرتفعة.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد المهارات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	تهتم إدارة المصنع بالإبداع في تحسين وتطوير أعمالها.	3.97	0.848	1	مرتفع
7	تهتم إدارة المصنع بتنمية مهارات العاملين لديها لتعزيز مركزها التنافسي.	3.94	0.820	2	مرتفع
8	تتبنى إدارة المصنع أسلوب إدارة فاعلة لمواجهة التحديات المختلفة.	3.92	0.829	3	مرتفع
9	تسعى الإدارة الى الجاهزية نحو التغير حسب احتياجات زبائنهم.	3.90	0.828	4	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.93	0.731	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (8) إلى أن المتوسط الحسابي العام لاجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد المهارات قد بلغ (3.93) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (6) (تهتم إدارة المصنع بالإبداع في تحسين وتطوير أعمالها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (7) (تهتم إدارة المصنع بتنمية مهارات العاملين لديها لتعزيز مركزها التنافسي) بمتوسط حسابي (3.94)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (9) (تسعى الإدارة الى الجاهزية نحو التغير حسب احتياجات زبائنهم)، بمتوسط حسابي (3.90)، وقد حظيت باقي الفقرات بتقديرات مرتفعة.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الاتصالات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
10	يوجد لدى العاملين فهم واضح عن الأهداف طويلة الأجل .	4.02	0.840	1	مرتفع
11	يوجد لدى العاملين فهم واضح عن الأهداف قصيرة الأجل .	4.01	0.791	2	مرتفع
12	تسعى إدارة المصنع الى إقامة ورشة عمل داعمة لتبادل الأفكار بين العاملين بشكل ينسجم مع تخصصاتهم الوظيفية.	3.72	0.728	4	مرتفع
13	تسعى إدارة المصنع دائما الى بذل قصارى جهدها من اجل التواصل مع اصحاب المصالح في البيئة الخارجية والاطلاع على الخدمات المنافسة.	3.81	0.826	3	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.89	0.717	-	مرتفع

توضح النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (9) أن المتوسط الحسابي العام لاجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الاتصالات قد بلغ (3.89) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (10) (يوجد لدى العاملين فهم واضح عن أهداف طويلة الأجل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (11) (يوجد لدى العاملين فهم واضح عن أهداف قصيرة الأجل) بمتوسط حسابي (4.01)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (12) (تسعى إدارة المصنع الى إقامة ورشة عمل داعمة لتبادل الأفكار بين العاملين بشكل ينسجم مع تخصصاتهم الوظيفية)، بمتوسط حسابي (3.72)، وقد حظيت باقي الفقرات بتقديرات مرتفعة.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد المشاركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
14	تهتم ادارة المصنع بتشارك المعلومات مع العاملين التي تعزز بيئة العمل التنظيمية.	3.64	0.812	3	متوسط
15	تتقبل ادارة المصنع الأفكار الجديدة وتعمل على دعمها بشكل مستمر.	3.84	0.803	2	مرتفع
16	تحرص الإدارة على إيجاد بيئة عمل منسجمة بين الرئيس والمرؤوسين.	3.51	0.851	4	متوسط
17	تعمل إدارة المصنع على إقامة الدورات لتبادل الخبرات بين العاملين.	4.10	0.883	1	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.77	0.693	-	مرتفع

توضح النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام لاجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد المشاركة قد بلغ (3.77) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (17) (تعمل إدارة المصنع على إقامة الدورات لتبادل الخبرات بين العاملين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (15) (تتقبل ادارة المصنع الأفكار الجديدة وتعمل على دعمها بشكل مستمر) بمتوسط حسابي (3.84)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (16) (تحرص الإدارة على إيجاد بيئة عمل منسجمة بين الرئيس والمرؤوسين) بمتوسط حسابي (3.51)، وقد حظيت باقي الفقرات بتقديرات متوسطة ومرتفعة.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد البنية التحتية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
18	توفر الأجهزة والمعدات يؤثر إيجابيا في أداء العاملين.	3.94	0.883	4	مرتفع
19	توفر ادارة المصنع الاجهزة المناسبة لاداء العمل .	4.01	0.892	1	مرتفع
20	توفر إدارة المصنع كافة وسائل الراحة في الأبنية التي تعمل فيه.	3.96	0.912	3	مرتفع
21	تحرص إدارة المصنع على تهيئة الأجواء المناسبة كالتهووية وأوقات الراحة الملائمة في بيئة العمل.	3.97	0.890	2	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.97	0.821	-	مرتفع

توضح النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (11) أن المتوسط الحسابي العام لاجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد البنية التحتية قد بلغ (3.97) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (19) (توفر ادارة المصنع الاجهزة المناسبة لاداء العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (21) (تحرص إدارة المصنع على تهيئة الأجواء المناسبة كالتهووية وأوقات الراحة الملائمة في بيئة العمل) بمتوسط حسابي (3.97)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (18) (توفر الأجهزة والمعدات يؤثر إيجابيا في أداء العاملين) بمتوسط حسابي (3.94)، وقد حظيت باقي الفقرات بتقديرات مرتفعة.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد القيمة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
22	تهتم ادارة المصنع ببرامج مراجعات التقييمات الرسمية في مجال عملياتها الفنية.	3.93	0.907	1	مرتفع
23	تسعى ادارة المصنع لتحقيق ميزة تنافسية للحفاظ على مركزها السوقية.	3.82	0.882	2	مرتفع
24	تتبنى ادارة المصنع استراتيجية الكلفة الاقل في تحقيق نشاطاته.	3.71	0.865	4	مرتفع
25	تعتمد ادارة المصنع معايير الوعي الفني في سياسة توظيف الموارد البشرية.	3.79	0.824	3	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.81	0.821	-	مرتفع

توضح النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (12) أن المتوسط الحسابي العام لاجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد القيمة قد بلغ (3.81) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (22) (تهتم ادارة المصنع ببرامج مراجعات التقييمات الرسمية في مجال عملياتها الفنية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (23) (تسعى ادارة المصنع لتحقيق ميزة تنافسية للحفاظ على مركزها السوقية) بمتوسط حسابي (3.82)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (24) (تتبنى ادارة المصنع استراتيجية الكلفة الاقل في تحقيق نشاطاته) بمتوسط حسابي (3.71)، وقد حظيت باقي الفقرات بتقديرات مرتفعة.

الاجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الانتاجية في كل بعد من أبعادها (بيئة العمل، وإدارة الوقت، ودوران العمل، والتكنولوجيا، والجودة) في مصانع محافظة مادبا في الاردن؟.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد الانتاجية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	بيئة العمل	3.79	0.715	5	مرتفع
2	ادارة الوقت	4.02	0.776	1	مرتفع
3	دوران العمل	3.82	0.794	4	مرتفع
4	التكنولوجيا	3.93	0.769	3	مرتفع
5	الجودة	3.96	0.730	2	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.90	0.722	-	مرتفع

تُشير نتائج الجدول السابق رقم (13) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس المتغير التابع (الانتاجية) قد بلغ (3.90) بانحراف معياري (0.722) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتل بعد ادارة الوقت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.02)، تلاه في المرتبة الثانية بعد الجودة بمتوسط حسابي (3.96)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد التكنولوجيا بمتوسط حسابي (3.93)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد دوران العمل بمتوسط حسابي (3.82)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بعد بيئة العمل بمتوسط حسابي (3.79). وقد حظيت جميع الابعاد بتقديرات مرتفعة.

وفيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة على الفقرات التي تقيس ابعاد المتغير التابع الانتاجية كل على حده:

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد بيئة العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
26	تتوافر في المصنع وسائل الوقاية والسلامة المهنية.	3.82	0.761	4	مرتفع
27	يزود المصنع العاملين بملابس عمل خاصة للعمل.	3.55	0.923	5	متوسط
28	يتم تأمين العاملين ضد الحوادث في العمل.	3.84	0.780	3	مرتفع
29	تتناسب عدد ساعات العمل مع قدرات العاملين .	3.89	0.854	1	مرتفع
30	تتوزع الإضاءة في مكان العمل بشكل مناسب يريح العاملين.	3.86	0.830	2	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.79	0.715	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (14) إلى أن المتوسط الحسابي العام لاجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد بيئة العمل قد بلغ (3.79) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (29) (تتناسب عدد ساعات العمل مع قدرات العاملين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (30) (تتوزع الإضاءة في مكان العمل بشكل مناسب يريح العاملين) بمتوسط حسابي (3.86)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (27) (يزود المصنع العاملين بملابس عمل خاصة للعمل) بمتوسط حسابي (3.55). وقد حظيت جميع فقرات البعد المشار اليه باعلاه بتقديرات متوسطة ومرتفعة.

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد

العينة على الفقرات التي تقيس بعد ادارة الوقت

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
31	أتحكم بوقتي حتى عندما اصتدم مع رؤؤسائي.	4.04	0.852	3	مرتفع
32	وضيفتي الحالية تتيح لي استغلال كامل قدراتي.	3.90	0.812	5	مرتفع
33	أقوم بتسجيل المهام ذات الأهمية على قصاصات من الورق.	4.11	0.822	1	مرتفع
34	أنشغل بمهام من الممكن أن يعملها الآخرين الذين ليست لديهم مؤهلاتي.	3.95	0.853	4	مرتفع
35	أستطيع أن أقول "لا" عند الضرورة وأتمسك بها دون المساس بحقوقتي.	4.10	0.795	2	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.02	0.776	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (15) إلى أن المتوسط الحسابي العام لاجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد ادارة الوقت قد بلغ (4.02) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (33) (أقوم بتسجيل المهام ذات الأهمية على قصاصات من الورق) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (35) (أستطيع أن أقول "لا" عند الضرورة وأتمسك بها دون المساس بحقوقتي) بمتوسط حسابي (4.10)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (32) (وضيفتي الحالية تتيح لي استغلال كامل قدراتي) بمتوسط حسابي (3.90). وقد حظيت جميع فقرات البعد المشار اليه بأعلاه بتقديرات مرتفعة.

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد دوران العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
36	عدم وجود فرص بديلة هي سبب استمراري في العمل الحالي.	4.01	0.840	3	مرتفع
37	يشهد المصنع عادة تزايدا مستمرا في دوران العمل.	4.02	0.816	2	مرتفع
38	لا يهتم المصنع بتخفيض معدل دوران العمل للعاملين.	3.47	1.029	5	متوسط
39	لا يوجد هنالك شعور بالاستقرار في العمل بالمصنع.	4.05	0.819	1	مرتفع
40	أسعى حاليا للبحث عن فرصة عمل بديلة خارج هذا المصنع.	3.55	1.074	4	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.82	0.794	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (16) إلى أن المتوسط الحسابي العام لاجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد دوران العمل قد بلغ (3.82) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (39) (لا يوجد هنالك شعور بالاستقرار في العمل بالمصنع) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (37) (يشهد المصنع عادة تزايدا مستمرا في دوران العمل) بمتوسط حسابي (4.02)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (38) (لا يهتم المصنع بتخفيض معدل دوران العمل للعاملين) بمتوسط حسابي (3.47)، وقد حظيت جميع فقرات البعد المشار اليه اعلاه بتقديرات متوسطة ومرتفعة.

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد التكنولوجيا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
41	يستخدم المصنع تكنولوجيا الانتاج في أنتاج منتجات جديدة لم يسبق أنتاجها.	3.92	0.838	4	مرتفع
42	تستخدم أساليب تكنولوجيا الانتاج في تعزيز ودعم مراحل تصميم المنتج.	3.84	0.804	5	مرتفع
43	يخصص المصنع مبالغ معينة سنويا" لجهود البحث والتطوير في مجال تكنولوجيا المنتج.	3.99	0.804	1	مرتفع
44	تمتلك ادارة المصنع المهارة العلمية والخبرة اللازمة لتحديث وتطوير تكنولوجيا العمليات الإنتاجية.	3.93	0.814	3	مرتفع
45	يصمم المصنع تكنولوجيا عمليات الإنتاج لتصنيع منتجات ذات جودة عالية.	3.97	0.790	2	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.93	0.769	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (17) إلى أن المتوسط الحسابي العام لاجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد التكنولوجيا قد بلغ (3.93) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (43) (يخصص المصنع مبالغ معينة سنويا" لجهود البحث والتطوير في مجال تكنولوجيا المنتج) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (45) (يصمم المصنع تكنولوجيا عمليات الإنتاج لتصنيع منتجات ذات جودة عالية) بمتوسط حسابي (3.97)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (42) (تستخدم أساليب تكنولوجيا الانتاج في تعزيز ودعم مراحل تصميم المنتج) بمتوسط حسابي (3.84). وقد حظيت جميع فقرات البعد المشار اليه باعلاه بتقديرات مرتفعة.

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الجودة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
46	يعتمد المصنع سياسات واضحة لجعل المنتج مطابق للمواصفات العالمية .	3.92	0.854	4	مرتفع
47	يسمح المصنع باستبدال المنتج او تبديله.	4.11	0.853	1	مرتفع
48	يطابق المنتج مواصفات التصميم الموضوعة.	4.01	0.883	2	مرتفع
49	تنافس منتجات المصنع المنتجات العالمية من حيث المتانة.	3.94	0.802	3	مرتفع
50	يمكن الاعتماد على منتجات المصنع لاداء الوظائف المطلوبة منها.	3.82	0.773	5	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.96	0.730	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (18) إلى أن المتوسط الحسابي العام لاجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الجودة قد بلغ (3.96) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (47) (يسمح المصنع باستبدال المنتج او تبديله) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (48) (يطابق المنتج مواصفات التصميم الموضوعة) بمتوسط حسابي (4.01)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (50) (يمكن الاعتماد على منتجات المصنع لاداء الوظائف المطلوبة منها) بمتوسط حسابي (3.82). وقد حظيت جميع فقرات البعد المشار اليه باعلاه بتقديرات مرتفعة.

إختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)، والجدول التالي رقم (19) يبين نتائج هذه الاختبارات:

جدول (19)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
الحوكمه	7.403	0.135	-0.305
المهارات	9.401	0.106	-0.151
الاتصالات	6.208	0.161	-0.172
المشاركة	6.236	0.160	-0.073
البنية التحتية	8.165	0.122	-0.493
القيمة	7.310	0.137	-0.226

وبالرجوع الى معطيات الجدول السابق رقم (19) نلاحظ أن قيم الاختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تقل عن (10) وتتراوح ما بين (6.208 - 9.401)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (0.161 - 0.135) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1).

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للترافف الاستراتيجي بأبعاده (الحوكمة، المهارات، الاتصالات، المشاركة، البنية التحتية، القيمة) في الإنتاجية بأبعادها (بيئة العمل، إدارة الوقت، دوران العمل، التكنولوجيا، الجودة) مجتمعها في مصانع محافظة مادبا في الاردن.

جدول (20)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

المصدر	معامل R	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار			126.158	6	21.026		
الخطأ	0.807	0.651	67.510	365	0.185	113.682 *	0.000
الكلي			193.668	371			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (20) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للترافف الاستراتيجي بأبعاده (الحوكمة، المهارات، الاتصالات، المشاركة، البنية التحتية، القيمة) في الإنتاجية بأبعادها (بيئة العمل، إدارة الوقت، دوران العمل، التكنولوجيا، الجودة) في مصانع محافظة مادبا في الاردن، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (113.682) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (65.1%) من التباين في المتغير التابع (الإنتاجية بأبعادها)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التراصف الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في الانتاجية المختلفة

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta β	قيمة t	Sig. α
الحوكمة	0.407	0.099	0.410	*4.111	0.000
المهارات	0.061	0.094	0.062-	0.651	0.516
الاتصالات	0.217	0.078	0.215	*2.794	0.005
المشاركة	0.339	0.080	0.326	*4.219	0.000
البنية التحتية	0.164	0.078	0.186	*2.107	0.036
القيمة	0.213	0.073	0.243	*2.906	0.004

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (21) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة، الاتصالات، المشاركة، البنية التحتية، القيمة) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الانتاجية) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق ومعنويتها عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). في حين بينت نتائج الجدول ذاته عدم وجود تأثير دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل (المهارات) في المتغير التابع (الانتاجية) كون قيمة (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق والبالغة (0.651) غير معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$. واعتماداً على ما تقدم نقبل الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بالمهارات.

جدول (22)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression
للتنبؤ بمتغير الانتاجية من خلال أبعاد المتغير المستقل: الترافصف الاستراتيجي

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t	مستوى دلالة t
الحوكمة	0.594	*23.329	0.000
المشاركة	0.626	*5.696	0.000
الاتصالات	0.639	*3.828	0.000
القيمة	0.643	*2.193	0.029
البنية التحتية	0.646	*2.079	0.038

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

* خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي بعد المهارات .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد الترافصف الاستراتيجي في الإنتاجية، يوضح الجدول السابق رقم (22) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد (الحوكمة) المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (59.4%) من التباين في المتغير التابع (الإنتاجية)، تلاه بعد (المشاركة) الذي فسر معه ما مقداره (62.6%) من التباين في المتغير التابع (الإنتاجية)، وفي المرتبة الثالثة دخل بعد (الاتصالات) الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (63.9%) من التباين في المتغير التابع (الإنتاجية)، وفي المرتبة الرابعة دخل بعد (القيمة) الذي فسر مع الابعاد الثلاث السابقين ما مقداره (64.3%) من التباين في المتغير التابع (الإنتاجية)، وأخيراً دخل بعد (البنية التحتية) الذي فسر مع الابعاد السابقة ما مقداره (64.6%) من التباين في المتغير التابع (الإنتاجية). وخرج بعد المهارات من معادلة الانحدار.

مما سبق من نتائج يقتضي ما يلي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للترافصف الاستراتيجي بأبعاده (الحوكمة، المهارات، الاتصالات، المشاركة، البنية التحتية،

(القيمة) في الإنتاجية بأبعادها (بيئة العمل، إدارة الوقت، دوران العمل، التكنولوجيا، الجودة) في مصانع محافظة مادبا في الاردن.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتراسف الاستراتيجي بأبعاده (الحوكمة، الاتصالات، المشاركة، البنية التحتية، القيمة) في الإنتاجية بأبعادها (بيئة العمل، إدارة الوقت، دوران العمل، التكنولوجيا، الجودة) في مصانع محافظة مادبا في الاردن.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات كبعد من ابعاد التراسف الاستراتيجي في الإنتاجية بأبعادها (بيئة العمل، إدارة الوقت، دوران العمل، التكنولوجيا، الجودة) في مصانع محافظة مادبا في الاردن.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتراسف الاستراتيجي بأبعاده في بيئة العمل كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن

جدول (23)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى

المصدر	معامل R	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار			112.676	6	18.779		
الخطأ	0.770	0.593	77.383	365	0.212	88.578*	0.000
الكلي			190.059	371			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (23) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتراسف الاستراتيجي بأبعاده في بيئة العمل كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (88.578) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، كما تبين

النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (59.3%) من التباين في المتغير التابع (بيئة العمل)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التراصيف الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في بيئة العمل

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta β	قيمة t	Sig. α
الحوكمه	0.062	0.106	0.063	0.588	0.557
المهارات	0.268	0.100	0.274	*2.673	0.008
الاتصالات	0.145	0.083	0.145	1.746	0.082
المشاركة	0.308	0.086	0.299	*3.580	0.000
البنية التحتية	0.062	0.083	0.071	0.748	0.455
القيمة	0.088	0.079	0.101	1.115	0.265

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (24) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن بعدي المتغير المستقل (المهارات، والمشاركة) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (بيئة العمل) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق ومعنويتها عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

في حين بينت نتائج الجدول ذاته عدم وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل (الحوكمه، الاتصالات، البنية التحتية، والقيمة) في المتغير التابع (بيئة العمل) كون قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق غير معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

جدول (25)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression
للتنبؤ بببعد بيئة العمل من خلال أبعاد المتغير المستقل: الترافصف الاستراتيجي

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t	مستوى دلالة t
المشاركة	0.547	*21.208	0.000
المهارات	0.585	*5.849	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

* خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي الأبعاد: الحوكمة، الاتصالات، البنية التحتية، القيمة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد الترافصف الاستراتيجي في بيئة العمل، يوضح الجدول السابق رقم (25) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد (المشاركة) المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (54.7%) من التباين في المتغير التابع (بيئة العمل)، تلاه بعد (المهارات) الذي فسر معه ما مقداره (58.5%) من التباين في المتغير التابع (بيئة العمل)، وخرجت أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة، الاتصالات، البنية التحتية، والقيمة) من معادلة الانحدار.

مما سبق من نتائج يقتضي ما يلي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد الترافصف الاستراتيجي كل على حده (المهارات، والمشاركة) في بيئة العمل كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لابعاد الترافصف الاستراتيجي كل على حده (الحوكمة، الاتصالات، البنية التحتية، والقيمة) في بيئة العمل كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للترافف الاستراتيجي بأبعاده في إدارة الوقت كبعد من أبعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن.

جدول (26)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المصدر	معامل R	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار			142.172	6	23.695		
الخطأ	0.798	0.636	81.256	365	0.223	*106.438	0.000
الكلي			223.428	371			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (26) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للترافف الاستراتيجي بأبعاده في إدارة الوقت كبعد من أبعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (106.438) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (63.6%) من التباين في المتغير التابع (إدارة الوقت)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

جدول (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التراصف الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في إدارة الوقت

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta β	قيمة t	Sig. α
الحوكمة	0.886	0.109	0.830	*8.153	0.000
المهارات	0.080	0.103	0.075	0.775	0.439
الاتصالات	0.006	0.085	0.006	0.073	0.942
المشاركة	0.088	0.088	0.078	0.995	0.320
البنية التحتية	0.524	0.085	0.555	*6.152	0.000
القيمة	0.591	0.081	0.626	*7.331	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (27) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة، البنية التحتية، القيمة) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (إدارة الوقت) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق ومعنويتها عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

في حين بينت نتائج الجدول ذاته عدم وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل (المهارات، الاتصالات، والمشاركة) في المتغير التابع (إدارة الوقت) كون قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق غير معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول (28)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression
للتنبؤ ببعد ادارة الوقت من خلال أبعاد المتغير المستقل: الترافف الاستراتيجي

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t	مستوى دلالة t
الحوكمه	0.571	*22.262	0.000
القيمة	0.578	*7.443	0.000
البنية التحتية	0.632	*2.523	0.012

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

* خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي الابعاد: المهارات ، الاتصالات، المشاركة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد الترافف الاستراتيجي في ادارة الوقت، يوضح الجدول السابق رقم (28) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد (الحوكمه) المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (57.1%) من التباين في المتغير التابع (ادارة الوقت)، تلاه بعد (القيمة) الذي فسر معه ما مقداره (57.8%) من التباين في المتغير التابع (ادارة الوقت)، وفي المرتبة الثالثة والاخيرة دخل بعد (البنية التحتية) الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (63.2%) من التباين في المتغير التابع (ادارة الوقت). وخرجت أبعاد المتغير المستقل (المهارات، الاتصالات، والمشاركة) من معادلة الانحدار.

مما سبق يقتضي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لابعاد الترافف الاستراتيجي كل على حده (الحوكمه، البنية التحتية، القيمة) في ادارة الوقت كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لابعاد التراصيف الاستراتيجية كل على حده (المهارات، الاتصالات، والمشاركة) في ادارة الوقت كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن. النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتراصيف الاستراتيجية بأبعاده في دوران العمل كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن.

جدول (29)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر	معامل R	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار			143.776	6	23.963		
الخطأ	0.784	0.614	90.354	365	0.248	96.801*	0.000
الكلي			234.130	371			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (29) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتراصيف الاستراتيجية بأبعاده في دوران العمل كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (96.801) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (61.4%) من التباين في المتغير التابع (دوران العمل)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) للتراسف الاستراتيجي بأبعاده في دوران العمل كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن.

جدول (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التراسف الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في دوران العمل

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta β	قيمة t	Sig. α
الحوكمة	0.673	0.115	0.615	*5.869	0.000
المهارات	0.396	0.108	0.365	*3.662	0.000
الاتصالات	0.452	0.090	0.408	*5.039	0.000
المشاركة	0.345	0.093	0.301	*3.706	0.000
البنية التحتية	0.153	0.090	0.159	1.706	0.089
القيمة	0.355	0.085	0.368	*4.180	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (30) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة، المهارات، الاتصالات، المشاركة، والقيمة) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (دوران العمل) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق ومعنويتها عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). في حين بينت نتائج الجدول ذاته عدم وجود تأثير دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل (البنية التحتية) في المتغير التابع (دوران العمل) كون قيمة (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق غير معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

جدول (31)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression
للتنبؤ ببعد دوران العمل من خلال أبعاد المتغير المستقل: التراصف الاستراتيجي

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t	مستوى دلالة t
الحوكمة	0.526	*20.296	0.000
الاتصالات	0.561	*5.581	0.000
القيمة	0.581	*4.323	0.000
المهارات	0.590	*3.992	0.000
المشاركة	0.606	*2.904	0.004

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

* خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي الأبعاد: البنية التحتية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد التراصف الاستراتيجي في دوران العمل، يوضح الجدول السابق رقم (31) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد (الحوكمة) المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (52.6%) من التباين في المتغير التابع (دوران العمل)، تلاه بعد (الاتصالات) الذي فسر معه ما مقداره (56.1%) من التباين في المتغير التابع (دوران العمل)، وفي المرتبة الثالثة دخل بعد (القيمة) الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (58.1%) من التباين في المتغير التابع (دوران العمل)، وفي المرتبة الرابعة دخل بعد (المهارات) الذي فسر مع الأبعاد الثلاث السابقة ما مقداره (59.0%) من التباين في المتغير التابع (دوران العمل)، وأخيرا دخل بعد (المشاركة) الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (60.6%) من التباين في المتغير التابع (دوران العمل). وخرج بعد المتغير المستقل (البنية التحتية) من معادلة الانحدار.

مما سبق يقتضي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لابعاد التراصف الاستراتيجي كل على حده (الحوكمة، المهارات، الاتصالات، المشاركة، والقيمة)

في دوران العمل كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعده التراصف الاستراتيجي (البنية التحتية) في دوران العمل كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع

محافظة مادبا في الاردن.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتراسف الاستراتيجي بأبعاده في التكنولوجيا كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن.

جدول (32)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر	معامل R	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار			139.770	6	23.295		
الخطأ	0.798	0.636	79.980	365	0.219	106.310 *	0.000
الكلي			219.749	371			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (32) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتراسف الاستراتيجي بأبعاده في التكنولوجيا كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (106.310) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.000)$ وهي معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره

(63.6%) من التباين في المتغير التابع (التكنولوجيا)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

جدول (33)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التراصيف الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في التكنولوجيا

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta β	قيمة t	Sig. α
الحوكمة	0.103	0.108	0.097	0.953	0.341
المهارات	0.076	0.102	0.073	0.750	0.454
الاتصالات	0.306	0.084	0.286	*3.632	0.000
المشاركة	0.441	0.088	0.398	*5.045	0.000
البنية التحتية	0.143	0.085	0.152	1.689	0.092
القيمة	0.123	0.080	0.132	1.541	0.124

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (33) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن بعدي المتغير المستقل (الاتصالات، والمشاركة) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (التكنولوجيا) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق ومعنويتها عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

في حين بينت نتائج الجدول ذاته عدم وجود تأثير دال إحصائياً لابعاد المتغير المستقل (الحوكمة، المهارات، البنية التحتية، والقيمة) في المتغير التابع (التكنولوجيا) كون قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق غير معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

جدول (34)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression
للتنبؤ ببعد التكنولوجيا من خلال أبعاد المتغير المستقل: التراصف الاستراتيجي

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t	مستوى دلالة t
المشاركة	0.624	23.366	0.000
الاتصالات	0.629	5.414	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

* خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي الأبعاد: الحوكمة، المهارات، البنية التحتية، القيمة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد التراصف الاستراتيجي في التكنولوجيا، يوضح الجدول السابق رقم (34) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد (المشاركة) المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (62.4%) من التباين في المتغير التابع (التكنولوجيا)، تلاه بعد (الاتصالات) الذي فسر معه ما مقداره (62.9%) من التباين في المتغير التابع (التكنولوجيا). وخرجت أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة، المهارات، البنية التحتية، والقيمة) من معادلة الانحدار.

مما سبق يقتضي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبُعدي التراصف الاستراتيجي كل على حده (الاتصالات، المشاركة) في التكنولوجيا كبعد من أبعاد الانتاجية في مصانع محافظة مأدبا في الاردن.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد التراصف الاستراتيجي (الحوكمة، المهارات، البنية التحتية، والقيمة) في دوران العمل كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مأدبا في الاردن.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للترافف الاستراتيجي بأبعاده في الجودة كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن.

جدول (35)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المصدر	معامل R	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار			125.168	6	20.861		
الخطأ	0.795	0.632	72.898	365	0.200	104.453	0.000
الكلي			198.066	371			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (35) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للترافف الاستراتيجي بأبعاده في الجودة كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (104.453) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (63.2%) من التباين في المتغير التابع (الجودة)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

جدول (36)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التراصف الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في

الجودة

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta β	قيمة t	Sig. α
الحوكمة	0.312	0.103	0.311	*3.034	0.003
المهارات	0.172	0.097	0.173	1.774	0.077
الاتصالات	0.173	0.081	0.170	*2.153	0.032
المشاركة	0.514	0.084	0.488	*6.149	0.000
البنية التحتية	0.346	0.081	0.389	*4.284	0.000
القيمة	0.332	0.076	0.373	*4.349	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (36) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة، الاتصالات، المشاركة، البنية التحتية، والقيمة) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الجودة) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق ومعنويتها عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). في حين بينت نتائج الجدول ذاته عدم وجود تأثير دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل (المهارات) في المتغير التابع (الجودة) كون قيمة (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق غير معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

جدول (37)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression
للتنبؤ ببعد التكنولوجيا من خلال أبعاد المتغير المستقل: التراصف الاستراتيجي

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t	مستوى دلالة t
المشاركة	0.577	22.525	0.000
البنية التحتية	0.603	4.968	0.000
القيمة	0.607	4.091	0.000
الحوكمة	0.619	2.464	0.014
الاتصالات	0.624	2.175	0.003

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

* خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي بعد: المهارات.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد التراصف الاستراتيجي في الجودة، يوضح الجدول السابق رقم (37) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد (المشاركة) المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (57.7%) من التباين في المتغير التابع (الجودة)، تلاه بعد (البنية التحتية) الذي فسر معه ما مقداره (60.3%) من التباين في المتغير التابع (الجودة)، وفي المرتبة الثالثة دخل بعد (القيمة) الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (60.7%) من التباين في المتغير التابع (الجودة)، وفي المرتبة الرابعة دخل بعد (الحوكمة) الذي فسر مع الأبعاد الثلاث السابقة ما مقداره (61.9%) من التباين في المتغير التابع (الجودة)، وفي المرتبة الأخيرة دخل بعد (الاتصالات) الذي فسر مع الأبعاد الأربع السابقة ما مقداره (62.4%) من التباين في المتغير التابع (الجودة)، وخرج من معادلة الانحدار بعد المهارات.

مما سبق يقتضي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد التراصف الاستراتيجي كل على حده (الحوكمة، الاتصالات، المشاركة، البنية التحتية،

والقيمة) في الجودة كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد التراصف الاستراتيجي (المهارات) في الجودة كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن.

2.4 مناقشة النتائج:

فيما يلي مناقشة النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

1. بينت النتائج أن مستوى التراصف الاستراتيجي في مصانع محافظة مادبا في الاردن من وجهة نظر افراد العينة قد جاء بدرجة تقدير مرتفعة، وتعني النتيجة أن ادارة مصانع محافظة مادبا تحرص على الربط بين أهدافها التنظيمية وأهداف الأفراد، وأن هناك فهم مشترك لرسالة وأهداف المصنع والاتساق، والتطابق، والتناسب، والتكامل، والتماسك بين كل هدف والخطة الموضوعة لتنفيذه. بمعنى أن هناك دعم قوي من الإدارة العليا في المصانع المبحوثة لعملية التراصف الاستراتيجي، وأن هناك علاقات عمل جيدة لخلق أجواء عمل مناسبة بين أعضاء الفريق والأفراد العاملين، فضلا عن ان هناك خطط موضوعة على أسس علمية محدد فيها الاهداف والأولويات ووسائل تنفيذ تلك الأهداف، والاستجابة للتغيرات البيئية. اتفقت النتيجة مع دراسة (Al-Najaar & Mohamed , 2020) التي بينت نتائجها التاكيد على أهمية مراعاة الأبعاد الأربعة للتوافق الاستراتيجي في نموذج متكامل لتحقيق أكبر تأثير على فعالية القرار.

وقد احتل بعد الحوكمة المرتبة الاولى بدرجة تقدير مرتفعة، وتعني هذه النتيجة أن هناك آليات داخلية وخارجية تتبناها الادارة في المصانع المبحوثة لتنظيم العلاقة بين أصحاب المصالح من خلال تحديد التوجه الإستراتيجي للمصنع ورقابة أدائها واتخاذ القرارات الاستراتيجية على نحو فاعل.

وفي المرتبة الثانية جاء بعد البنية التحتية بدرجة تقدير مرتفعة، وتعني النتيجة توافر التقنيات والمعدات الحديثة المبتكرة في مصانع محافظة مادبا بقصد تطوير عملية تحسين الأعمال، والمساهمة في تقديم أفضل الخدمات والمنتجات للزبائن، وتحقيق اهدافها المخطط لها.

وفي المرتبة الثالثة جاء بعد المهارات بدرجة تقدير مرتفعة، وتعني النتيجة قدرة مصانع محافظة مادبا على انجاز المهام بكيفية محددة وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ.

وفي المرتبة الرابعة جاء بعد الاتصالات بدرجة تقدير مرتفعة، وتعني النتيجة أن ادارة مصانع محافظة مادبا تحرص على عملية الاتصال لضمان نقل المعلومات وإنشاء قنوات الاتصال لتسهيل عملية انسياب المعلومات عبر المستويات الادارية للحل مشاكل العمل وتسيير شؤون المصنع واتخاذ القرارات في الوقت المناسب دون تاخير.

وفي المرتبة الخامسة جاء بعد القيمة بدرجة تقدير مرتفعة، وتعني النتيجة قدرة مصانع محافظة مادبا على تقليل التكلفة المصاحبة للأنشطة او زيادة الإيرادات ضمن امكانياتها المتاحة واكتساب ميزة تنافسية للمحافظة على مكانتها في السوق عن طريق اعتماد الوسائل المتاحة لتحقيق ذلك الهدف.

وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاء بعد المشاركة بدرجة تقدير مرتفعة وتعني النتيجة أن هناك جهود تبذلها ادارة المصانع في محافظة مادبا لتحقيق التواصل والتقارب مع العاملين من خلال التشاور والحوار معهم ممن لديهم درجات كافية من الوعي في المجال المنشود من خلال اقامة الندوات واللقاءات بقصد التغذية الراجعة والتواصل واتخاذ القرارات.

2. وبينت النتائج أن مستوى الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن من وجهة نظر افراد العينة قد جاء بدرجة تقدير مرتفعة، وتعني النتيجة قدرة مصانع محافظة مادبا على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة لها لانتاج السلع والخدمات المطلوبة منها.

وقد احتل بعد ادارة الوقت المرتبة الاولى بدرجة تقدير مرتفعة، وتعني النتيجة حرص ادارة المصانع المبحوثة على الاستغلال الامثل للوقت لانجاز مهام العمل، والحرص على استغلال اوقات العمل الرسمي.

وفي المرتبة الثانية جاء بعد الجودة بدرجة تقدير مرتفعة، وتعني النتيجة التزام مصانع محافظة مادبا بمعايير الجودة والتركيز على صفات معينة في المنتج كالمتانة والصلابة وقوة التحمل، وكذلك حرصها على المطابقة في المواصفات والمعايير المحددة في تصميم المنتج وجودته من الناحية التصنيعية.

وفي المرتبة الثالثة جاء بعد التكنولوجيا بدرجة تقدير مرتفعة، وتعني النتيجة توافر كافة أنواع التقنيات المستخدمة في مصانع محافظة مادبا في عمليات تصنيع المنتجات والخدمات.

وفي المرتبة الرابعة جاء بعد دوران العمل بدرجة تقدير مرتفعة، وتعني النتيجة ان ادارة المصانع المبحوثة تركز على دوران العمل كمفهوم اداري نافع يمكن من الاستغلال الامثل للموارد البشرية، بمعنى ان هناك دوران بين الموظفين لاشغال الوظائف، وكذلك هناك فرص لموظفين اخرين من اشغال وظائف وربما يكون لديهم أفكار ومقترحات لتطوير الاداء.

وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بعد بيئة العمل بدرجة تقدير مرتفعة، وتعني النتيجة التزام مصانع محافظة مادبا بمعايير الصحة والسلامة المهنية والظروف البيئية والمناخ التنظيمي، والعوامل المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهووية، والإضاءة، النظافة، ضغط العمل، مساحات العمل، الضجيج، عدد ساعات العمل، وفترات الراحة.. الخ.

3. توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتراسف الاستراتيجي بإبعاده مجتمعة (الحوكمة، المهارات، الاتصالات، المشاركة، البنية التحتية، القيمة) في الإنتاجية بأبعادها (بيئة العمل، إدارة الوقت، دوران العمل، التكنولوجيا، الجودة) في مصانع محافظة مادبا في الاردن. وتعني النتيجة أن توافر ابعاد التراسف الاستراتيجي في مصانع محافظة مادبا من الاداء والرقابة على الاداء وتوافر

المهارات والكفاءات والقدرات التنظيمية، وكذلك وجود نظام اتصال فعال، وإدارة تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات وبنية تحتية مناسبة، وحرص على الانتاج بكلف تقل عن الإيرادات كل ذلك يضمن لتلك المصانع القدرة على تحقيق مستويات متقدمة من الانتاج. تتفق النتيجة مع دراسة (الجبوري، وألحسنوي والعدالي، 2021) التي بينت نتائجها وجود علاقة تأثير بين أبعاد الترافف الاستراتيجي والأداء الريادي، واتفقت النتيجة ايضا مع دراسة (أبو رذن وعبدالرحمن، 2020) التي بينت نتائجها وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين الترافف الاستراتيجي والتفوق المنظمي. والتقت النتيجة ايضا مع دراسة (العبادي وغزاي والذبحاوي، 2016) التي كان من أهم نتائجها وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الترافف الإستراتيجي والنجاح التنظيمي. واتفقت النتيجة مع دراسة (McCardle & Krumwiede, 2019) التي بينت نتائجها أن التوافق الاستراتيجي يؤثر على الأداء التشغيلي للشركات الخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية. كما التقت النتيجة مع دراسة (Sabherwal & Havakhor, 2019) التي كشفت نتائجها عن أن الترافف الاستراتيجي يؤثر على أداء الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية. ونتائج دراسة (Ngamau and Ragama, 2018) التي بينت نتائجها وجود تأثير إيجابي دال إحصائيا للترافف الاستراتيجي على أداء المنظمات غير الحكومية. واتفقت النتيجة كذلك مع دراسة (Wetering & Mikalef, 2017) التي دللت نتائجها على أن هناك تأثير للترافف الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات التكميلية والقدرات التنظيمية على أداء الشركات التنافسي الاستراتيجي في النرويج. واتفقت النتيجة أيضا مع دراسة (Khalifa, 2016) التي أوضحت نتائجها وجود تأثير إيجابي للترافف الاستراتيجي على الأداء التنظيمي للمنظمات العامة وقبول تكنولوجيا المعلومات ونجاحها السابق يؤثر بشكل كبير على الترافف الاستراتيجي في المنظمات العامة في البحرين.

وبصورة منفردة تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لابعاد الترافف الاستراتيجي منفردة كل على حده (الحوكمة، الاتصالات، المشاركة، البنية التحتية، القيمة) في الإنتاجية

بأبعادها(بيئة العمل، إدارة الوقت، دوران العمل، التكنولوجيا، الجودة) في مصانع محافظة مادبا في الاردن، وتعني النتيجة أن توافر ابعاد التراصف المشار اليها باعلاه تضمن للمصانع المبحوثة تحقيق مستوى جيد من الانتاجية. في حين بينت النتائج عدم وجود أثر لبعده المهارات في الانتاجية بأبعادها، وربما يمكن عزو هذه الى النتيجة أن هناك عوامل اخرى يفترض توافرها لتحقيق الانتاجية غير بعد المهارات منفرداً.

4. كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتراسف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في بيئة العمل كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن، وتعني هذه النتيجة أن توافر ابعاد التراصف الاستراتيجي في مصانع محافظة مادبا يضمن بلا شك قدرتها على توفير مناخ تنظيمي ملائم ينعكس بالنهاية على تحقيق الانتاجية بكفاءة وفاعلية. والتقت النتيجة مع دراسة (العبادي وغزاي والذبحاوي، 2016) التي كان من نتائجها ان التراصف الاستراتيجي يوفر بيئة عمل يسودها الطمأنينة والراحة للعاملين وبالتالي تنعكس على ادائهم التنظيمي. وبينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي التراصف الاستراتيجي كل على حده (المهارات، والمشاركة) في بيئة العمل كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن توافر المهارات والقدرات والكفاءات في المصانع المبحوثة، وتوافر عنصر المشاركة كمفهوم اداري هام، هذا يؤثر في تحقيق الانتاجية في تلك المصانع.

في حين كشفت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التراصف الاستراتيجي كل على حده (الحوكمة، الاتصالات، البنية التحتية، والقيمة) في بيئة العمل كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن، وربما يمكن تفسير هذه النتيجة أن الابعاد المشار اليها باعلاه منفردة يكون أثرها متواضعاً وقليلاً في تحقيق الانتاجية، اذ يلزم توافر عدة عوامل مجتمعة لتحقيق الهدف النهائي للمصانع المبحوثة وهو تحقيق الانتاجية.

5. وبينت النتائج أيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتراسف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في ادارة الوقت كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في

الأردن، وتعني هذه النتيجة أن مصانع محافظة مادبا تهتم بإدارة الوقت وتستغله بشكل أمثل في العمل الرسمي والإنتاج، وهذا تحقق لها من خلال توافر أبعاد الترافف الاستراتيجي لديها.

وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة لأبعاد الترافف الاستراتيجي كل على حده (الحوكمة، البنية التحتية، والقيمة) في إدارة الوقت كبعد من أبعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الأردن، وتعني هذه النتيجة أن توافر هذه الأبعاد في المصانع المبحوثة يضمن لها الاستغلال الأمثل للوقت وإدارته بشكل أمثل.

في حين بينت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الترافف الاستراتيجي كل على حده (المهارات، الاتصالات، والمشاركة) في إدارة الوقت كبعد من أبعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الأردن، وربما يمكن تفسير هذه النتيجة أن تلك الأبعاد تتعلق بقدرات الأشخاص ومهارتهم، ونظام الاتصالات كنظام فعال، وكذلك سياسات الإدارة في إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، بمعنى أنها ممارسات إدارية ليس لها أثر في قدرة تلك الشركات على إدارة الوقت.

6. توصلت النتائج كذلك إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للترافف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في دوران العمل كبعد من أبعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الأردن، وتعني هذه النتيجة أن إدارة مصانع محافظة مادبا تهتم بعملية دوران العمل للاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة، وهذا تحقق لها من خلال توافر أبعاد الترافف الاستراتيجي لديها.

وبصورة منفردة تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الترافف الاستراتيجي كل على حده (الحوكمة، المهارات، الاتصالات، والمشاركة، والقيمة) في دوران العمل كبعد من أبعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الأردن.

في حين بينت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الترافف الاستراتيجي (البنية التحتية) في دوران العمل كبعد من أبعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الأردن، وربما يمكن تفسير هذه النتيجة أن موضوع البنية التحتية هو من ضرورات العمل في المصانع وشرطاً لاستمرارها في ممارسة مهامها، بمعنى أن دوران العمل

يتعلق بالمناخ التنظيمي والالتزام بشروط ومعايير الصحة والسلامة المهنية التزاما بالقوانين والأنظمة التشريعات الرسمية التي تلزم تلك المصانع بها.

7. كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للترافف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في التكنولوجيا كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن، وتعني النتيجة أن توافر التقنيات الحديثة المتطورة ضرورة للانتاج وفق المعايير والمواصفات الدولية، وهذا تحقق للمصانع المبحوثة من خلال توافر ابعاد الترافف الاستراتيجي لديها.

وبصورة منفردة تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبُعدي الترافف الاستراتيجي كل على حده (الاتصالات، المشاركة) في التكنولوجيا كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن، وتعني النتيجة ان نظام الاتصالات الفعال الذي يضمن سهولة وسرعة انسياب المعلومات لضرورتها في الوقت المناسب في مصانع محافظة مادبا، وكذلك مرونة ادارتها في اتاحة الفرصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات من قبل كافة المستويات الادارية، كل ذلك ساعد على توفير التقنيات العلمية والتكنولوجيا الحديثة.

في حين بينت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى لأبعاد الترافف الاستراتيجي (الحوكمة، المهارات، البنية التحتية، والقيمة) في دوران العمل كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن، وربما يمكن تفسير هذه النتيجة أن التكنولوجيا عامل مهم في المصانع المبحوثة وضرورة ملحة ويحتاج توفيرها وتحديثها وتطويرها الى تضافر جملة من العوامل واهما العامل المالي.

8. وأخيراً بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للترافف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الجودة كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن، وتعني النتيجة أن توافر وتضافر ابعاد الترافف الاستراتيجي يضمن لمصانع محافظة مادبا القدرة على انتاج سلع وخدمات تتسم بالجودة والنوعية وفق مواصفات الجودة العالمية.

وبصورة منفردة تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التراصف الاستراتيجي كل على حده (الحوكمة، الاتصالات، المشاركة، البنية التحتية، والقيمة) في الجودة كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن. وبينت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التراصف الاستراتيجي (المهارات) في الجودة كبعد من ابعاد الانتاجية في مصانع محافظة مادبا في الاردن، وربما يمكن تفسير هذه النتيجة أن موضوع الجودة يحتاج الى ادارة واعية وخطط سليمة موضوعة على أسس علمية، وموارد بشرية كفؤه ومؤهلة، وغيرها من العوامل الأخرى، بمعنى يفترض توافر جملة من العوامل والخطط لتحقيق الجودة.

3.4 التوصيات:

اعتماداً على النتائج السابقة، تقدم الدراسة الحالية التوصيات الآتية:

1. ضرورة المحافظه من قبل مصانع محافظة مادبا على التراصف الاستراتيجي كونه موضوع ومنهج اداري جديد له تأثير إيجابي وفاعل على الأفراد والمصنع ككل.
2. زيادة اهتمام الإدارة العليا في مصانع محافظة مادبا ووعيتها بأهمية ودور التراصف الاستراتيجي في الانتاجية.
3. ضرورة اهتمام الإدارة العليا في مصانع محافظة مادبا بمقترحات العاملين، وتشجيع الأفكار الجديدة لما لذلك من تأثير ايجابي في الانتاجية.
4. ضرورة العمل من قبل الإدارة العليا على استخدام الحوافز المادية والمعنوية كمدخل لزيادة إنتاجية العاملين بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الارباح.
5. العمل على تحديث وتطوير التكنولوجيا المستخدمة في مصانع محافظة مادبا بشكل مستمر بما يتوافق ويواكب التطورات العالمية في هذا المجال.
6. ضرورة أن تقوم مصانع محافظة مادبا بإنشاء وحدات إدارية لتعزيز ابعاد التراصف الاستراتيجي والمحافظة على مستواها المرتفع ومتابعة التغيرات البيئية والاستفادة من الفرص المتاحة وتحسس نقاط الضعف ونقاط القوة للاستفادة من ذلك في اتخاذ قرارات تتسم بالفاعلية والجودة وتحقيق مستويات متقدمة من الانتاجية.

المصادر والمراجع

أ- المصادر والمراجع العربية

- ابراهيم الفقي(2009)، إدارة الوقت، دار الرؤية للنشر والتوزيع ، الجيزة ، مصر
- أبو النصر، مدحت (2012) ادارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة
- أبو ردن ، إيمان بشير محمد وعبد الرحمن ، أحمد خالد (2020). التراصيف الاستراتيجي ودوره في تعزيز التفوق المنظمي .دراسة استطلاعية في كلية النور الجامعة. جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(35): 462-479.
- أبو غنيم، زهار نعمة (2015). دور المظاهر الاستراتيجية لتقويم أداء الموارد البشرية في تحسين إنتاجية العمل : دراسة تطبيقية في معمل أسمنت الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، 11(35): 340-368 .
- البكري، غالب ناصر(2022)، أثر تطبيق إدارة الوقت في تحسين أداء ديوان عام الهيئة العامة للزكاة للعام 2020م دراسة حالة، مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية، 3(1): 247-397.
- آل فيحان، إيثار عبد الهادي (2018). إدارة الإنتاج والعمليات، ط 9، مكتب الجزيرة للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
- اللامي ، غسان قاسم و البياتي ، اميرة شكر(2008) " إدارة الانتاج والعمليات مرتكزات معرفية " مطبعة اليازوري ، عمان ، 2008 .
- الجبوري، علاء فرحان والحسناوي حسين حريجة (2021) .تأثير التراصيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الريادي(بحث تحليلي في عينة من معامل الشركة العامة للإسمنت الجنوبية) المجلة العراقية للعلوم الإدارية69(17) : 1-34.

حسانين، حازم (2018). استهداف الأجور كآلية لزيادة إنتاجية العمل والحد من البطالة في مصر، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المعهد العربي للتخطيط، 20(1):37-70.

حلمي، فارس(2013). علم النفس الصناعي والتنظيمي ،عمان :دار الشروق للنشر والتوزيع.

حيدر، عصام (2020). التدريب والتطوير، الجامعة الافتراضية السورية، علوم الإدارة.

خورشيد، كاوة علي وتاج الدين، شنكار جمال (2019). دور الحوافز وانعكاسها على إنتاجية العاملين . دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة (ERBIL STEEL: ESC) لإنتاج حديد التسليح. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(46):147-163.

دايل كارنجي (2010)، فن ادارة الوقت، مكتبة جزيرة الورد القاهرة.
دغيم، جيهان أحمد (2020). أثر جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية ، دراسة ميدانية بشركات البترول. مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 3 : 547-604

رافدة عمر الحريري(2012)، اتجاهات ادارية معاصرة ، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان

رضا، هاشم حمدي،(2011) إدارة الإنتاج والعمليات ،ط1 ،دار الراية للنشر، عمان،
رضا، محمد ومحمود، امانى(2021)، دوران العمل، أسبابه، وتأثيره على فعالية عمل المشرفين في معهد خاص للتدريس، المجلة الأكاديمية العالمية في العلوم التربوية والنفسية، 2(1).

سرحان، سلمان عكاب (2012) تدوير العمل للاعبين دوري النخبة بكرة القدم في العراق"، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد الثاني، المجلد الخامس.

- صالح، ماجد محمد، (2014) "العلاقة بين تدوير العمل والرضى الوظيفي: دراسة ميدانية في معامل السكر والخميرة في الموصل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 3
- الطائي ، يوسف حليم سلطان والذبحاوي، عامر عبد الكريم (2016) . الهندسة النفسية ودورها في زيادة إنتاجية العمل المعرفي بحث تطبيقي لآراء عينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 28(14): 145-185.
- الطيبي،خضر مصباح(2011)،إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار حامد للنشر والتوزيع،ط1،عمان الأردن
- الظاهر، نعيم ابراهيم (2013)، الإدارة الفعالة للوقت، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، الأردن.
- عامر، احمد كمال (2016). قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحسين فى عمليات الانتاج بالتطبيق على قطاع الصناعات الكيمائية. المجلة العلمية لاقتصاد والتجارة. العدد 1.
- العبادي، هاشم فوزي والعيساوي، محمد حسين والعارضي، جليل كاظم، (2012).الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن
- العبادي، هاشم فوزي وغزاي، ماجد جبار والذبحاوي، عامر عبد كريم،(2016)،التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني. جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 14(38): 207-240 .
- عبد الحميد، منى محمد (2019). تأثير كفاءة سياسات الأجور والحوافز على تحسين الإنتاجية بالمنظمة: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأدوية في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 10(3): 150 - 179.

عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد(2019). الخرائط الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الترافف وقياس الاداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية رؤية مقترحة، المجلة العربية لإدارة، 42(2).

عبد الكريم، ساره احمد وسعيد، هديل كاظم (2021) تأثير الترافف الاستراتيجي في سمعة المنظمة. مجلة الاقتصادية والعلوم الإدارية، 27(12) : 193-211.

عبيدات، سليمان خالد (2010). مقدمة في إدارة الإنتاج والعملات، ط3 ، دار المسرة، عمان.

العزاوي، محمد عبد الوهاب (2005)، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية، عمان

عقيلي، عمر وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،

العلي . عبد الستار محمد (2000)، إدارة الانتاج والعمليات مدخل كمي " ، دار وائل للنشر عمان .

العمرى، محمد وحديدات، محمود (2013). العوامل المؤثرة في إنتاجية العمال والأجور في قطاع الصناعات التحويلية الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9(1).

عيسى، هيثم احمد (2018). العوامل المؤثرة في انتاجية العمل ،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية 40(6):27-41.

محمد، عبد الفتاح محمد(2008)، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث

موسى، هند راجح والصرايره، اكثم (2021). استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية: دراسة حالة شركة مجمع

- الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية (LG)، المجلة العربية للإدارة، 41(1):229-256
- الناهي، هالة غالب، (2014)، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات لدى أمناء المكتبات في جامعة البصرة"، مجلة أداب البصرة، العدد (70)
- النجار ، فريد (2008) الانتاج التجريبي في الصناعات والخدمات-تنمية مهارات إدارة الانتاج والعمليات للإنتاجية والتنافسية والبقاء" الدار الجامعية للنشر .
- نديم، زينب شكري محمود، (2016) "أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل تدوير العمل: دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار"، بحث منشور في كلية المنصور الجامعة، قسم إدارة الأعمال.
- نوري، حيدر شاكر وحمادي ،أحمد عباس وإبراهيم، مها فاضل (2019) . إعادة هندسة العمليات وتأثيرها في زيادة إنتاجية المشروعات الصغيرة عن طريق تحسين المعولية دراسة حالة في معمل النور لإنتاج الحصى والرمل بأنواعها. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(64): 180-196.
- البلاغي، نور صباح والجنابي، محمد حسين (2020).التوافق الاستراتيجي على وفق تأثير التفكير المنطقي للمديرين (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في جامعة الكوفة)، مجلة العلوم الإحصائية،:3911-62.
- الكبيجي، مجدي وائل (2019). دور حوكمة الشركات في ضبط ممارسات إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية «دراسة ميدانية»، المجلة العربية للإدارة، 9(2):99-124.
- الياسري، اكرم محسن والعتار، فواد حمودي ومهدي، افضل عباس(2021)، اثر التفكير الاستراتيجي على جودة الخدمة في العتبات المقدسة من خلال التراصف الاستراتيجي (بحث تطبيقية في العتبة الحسينية المقدسة)، مجلة وارث العلمية، 3(5):186-221.
- عبد الرزاق، معتز سلمان وعكاب، عمر اسعد(2021).الذكاء التسويقي وتأثيره في تحقيق التوافق الاستراتيجي ، مجلة الدنانير، 1(24):459-495.

- الدليمي، عبد الرزاق (2015). علوم الاتصال في القرن الحادي والعشرون، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- غادر، محمد (2012). محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي المعنون عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس.
- لفتة، بيداء ستار، (2017). الشراكة التنظيمية ودورها في حماية الحصة السوقية، بحث ميداني مركز بحوث السوق وحماية جامعة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، (العدد 31).
- البكري، ثامر وغالب، الآء وشنتير، عبد الرحمن (2020). أثر استخدام الهاتف الذكي على إنتاجية العاملين : بحث استطلاعي في مديرية بيئة بغداد، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 8(3): 474-485.
- الحرازين، حاتم جميل والراعي، محمد إبراهيم (2016). العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل والأجور في قطاع الصناعة التحويلية الفلسطينية، خلال الفترة 1994-2012، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 18(1): 1-164.
- علي، شذى فائق وحمد، عامر علي (2021). أثر التراصف الاستراتيجي في تعزيز الاستراتيجية الرقمية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء اللجان الامتحانية القائمين على الامتحانات الإلكترونية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(56): 146-159.
- بومزايد، إبراهيم (2015) أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 38 (39): 467-486
- شيخ العيد، جلال نافذ (2021). الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية (قطاع غزة) من وجهة نظر العاملين، مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية ، 25(2): 364-401.

- Akroyd, C., Biswas, S. S. N., & Chuang, S. (2016), "How management control process enable strategic alignment during the product development process", **Advances in management accounting**, Vol. 26.
- AL-Adwan, Minwer, M.,(2014),"The Impact of Strategic Alignment Maturity of Business and Information Technology on Performance: **Case Study of Jordan Public Sector Organizations**", **Journal of Basic and Applied Scientific Research** www.textroad.com.
- Alfons, A., Ates, N., & Groenen, P. J (2018). **A robust bootstrap test for mediation analysis. ERIM Report Series Reference Forthcoming.**
- Ali ،H. ،Islam ،U. ،Scholar ،M. S. ،&Parveen ،S (2017). **Impact of Green Human Resource Management Practices on Job Seekers: Attraction. Journal of Resources Development and Management**,38 (1.)
- Al-kasasbeh, A. M., Abdul Halim, M. A. S., & Omar, K. (2016). **"E-HRM, Workforce Agility and Organizational Performance: a Review Paper Toward Theoretical Framework"**, **IJABER**, 14(15): 10671-10685.
- AlKhalifa, M. M (2016). The impact of strategic alignment on the performance of public organizations. **(Doctoral dissertation Business Administration, Brunel University London).**
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. &Nawaratne ،N. N. (2015). **Green human resource management practices: A review. Sri Lankan Journal of Human Resource Management**, 5(1).
- Arulrajah, A. A. ،Opatha ،H. H. D. N. P. ،&Nawaratne ،N. N. J. (2015). **Green human resource management practices: A review. Sri Lankan Journal of Human Resource Management ، 5(1).**
- Ates, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. (2018). **"The dark side of visionary leadership in strategy implementation: Strategic**

- alignment, strategic consensus, and commitment".**
Journal of Management.2(1):1-29.
- Aurthur.p&phatak. H"**production Technology Systems and performance dimensions "** **Journal of operation&production management.Vol(7),No(3),2001**
- Ayoup, Hazeline, Omar; Normah Binti, Rahman& Ibrahim Kamal Abdul (2016). **Balanced Scorecard and Strategic Alignment: A Malaysian Case International Journal of Economics and Financial Issues, 6 (54).**
- Bastrykina, O (2018). **Critical Research on Sustainability In HRM. (Master Thesis 'University GENT 'Netherlands).**
- Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (2017). **Time, work and -organization (Vol. 7). Taylor & Francis.**
- Cai,Z., Huang,Q., Liu,H., Wang,X.(2018)." **Improving the Agility of Employees through Enterprise Social Media: The Mediating Role of Psychological Conditions", International Journal of Information Management, 38: 52–63.**
- Caproni, t. (2015), "**Managerial Skills Training from a Critical Perspective", Journal of Management Education, 19, 2. 23.**
- Chanderjeet (2017). **Concept of Green HRM in Banking Industry. International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies5 '(7).**
- Chen, R (2019). **Research on the Construction of Partnership in the Corporate Workplace. In 2018 International Symposium on Social Science and Management Innovation (SSMI 2018). Atlantis Press.**
- Esen, H., Hatipoglu, T., & Boyacı, A. İ. (2016). **A fuzzy approach for performance appraisal: the evaluation of a purchasing specialist. In Computational Intelligence (pp. 235-250).**
- Evans, D. (2015), "**E-Leadership in the new century", International Journal of Adult Vocational Education and Technology, 12, 5. 36.**
- Hall, Judith(2002). **Performance-Based Evaluation, Jossey-BASS Pfeiffer A Wiley Company, San Francisco, U.S.**

- Hosain, M. & Rahman, M. (2016). **Green human resource management: A theoretical overview.**
- Ilmudeen, A., Bao, Y. & Alharbi, I.M. (2019)‘ **How does business-IT strategic alignment dimension impact on organizational performance measures: Conjecture and empirical analysis** ‘ **Journal of Enterprise Information Management**,32(3)pp.457-476.
- Ismail R., Rosa A. & Sulaiman N.,(2011) **Globalization and Labour Productivity in the Malaysian Manu- factoring Sector, Review of Economics & Finance(2011), Article ID: 1923-7529-2012-02-76-11**
- Jaaron, A. A & Masri, H. A (2017). **Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. Journal of cleaner production**43 ‘(1)489-474 .
- Jamal qadom(2014)**Evaluation of Psychological Work Environment's Effect on Workers' Productivity in Baghdad City Iraqi ,National Journal of Nursing Specialties, Vol. 27 (1), 2014 p p66-77**
- Kaplan, Ropert, (2006). **The strategy Focused Organization, Boston, Harvard, Business School Press.**
- Keping, Yu (2018).**Governance and Good Governance: A New Framework for Political Analysis "** , **Fudan Journal of the Humanities and Social Science** 11(1).
- Lilja, Ma . Tarland, Ludvig. (2016). **Evaluating the Strategic Alignment Maturity in a large company, Dept. of Informatics, Lund University School of Economics and Management**
- Luftman, J (2004). **Assessing Business-IT Allignment Maturity. In Strategies for information technology governance (pp. 99-128). Igi Global.**
- Manafzadeh, M. A., Ghaderi, E., Moradi, M. R., Taheri, S., & Amirhasani, P. (2018), **"Assessment of effective organizational communication on organizational silence and organizational citizenship behavior", Journal of Ecophysiology and Occupational Health, Vol.18, No. 1/2.**

- McAdam, R., Miller, K., & McSorley, C (2019). **Towards a contingency theory perspective of quality management in enabling strategic alignment. International Journal of Production Economics, 207, 195-209**
- McCardle , J ; Rousseau , M & Krumwiede , D. (2019) . **The Effects of Strategic Alignment and Competitive Priorities on Operational Performance : The Role of Cultural Context . Operations Management Research ,12 (1) , 4-18**
- Parvis, L. (2014), **"Diversity and effective leadership in multicultural workplaces", Journal of Environmental Health, 7, 3. 85.**
- piper , Brian (2014). **A production function examination of aggregate effectiveness of nutrition ,Journal of macroeconomic, 40: 293-307.**
- Ravenswood , Katherine (2018) **the impact of the quality of the work environment on employees ' intention to quit , Economics Working Paper Series , University of the West of England.**
- Roksana, Manukian (2015),**Corporate Reputation evaluation and Service Quality, Case Study , Hotel Astor, University of Applied Sciences,2015**
- Sang , H ; Ngamau , N & Ragama , P. (2018) . **Effects of Strategic Alignment on the Performance of Non - Governmental Organizations in Nakuru Town , Kenya . International Journal of Business and Processes , 4 (2)21: 21-43.**
- Schroeder.R **"Operations management: Decision making in the operations function" 5 th ed,Mc Graw-Hill,new York,2004.**
- Shaban ,S. (2019) **Reviewing the Concept of Green HRM (GHRM) and Its Application Practices (Green Staffing) with Suggested Research Agenda: A Review from Literature Background and Testing Construction Perspective. Journal International Business Research, 12(5).**

- Shahzor, Jalbani & Noor, Soomr,(2017) **Determinants of Hotel's Service Standard: Reputation and Relationship Orientation, Journal of Tourism & Hospitality, Volume 6 , Issue 1,2017.**
- Siyambalapitiya(2018) ‘J. ‘Xu ‘Z. ‘&Xiaobing ‘L. . Green human resource management: A proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry. **Journal of Cleaner Production,201 (1)**
- Slack.N,Chambers.S,Johnston.R "Operations Management" **5 th ed,FT Prentice1Hall,British,2007**
- Stevenson , J "operation management"ms graw-hill Irwin.**8th ed,2005**
- Susan, N., Christopher, J., Paul, and Benjamin, R., (2010)“Offshoring bias in U.S manufacturing implications for productivity and value added.
- Susilo,A (2013) **Factors that Affect Productivity of Workers in the Farming and Processing Industry Sec- tors, International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 3 No. 10 [Special Issue – May 2013].**
- Svend, Rasmussen (2011). **Production Economics: The Basic Theory of Production Optimization, Springer.**
- Taran,O.(2018)." **Training Program Effectiveness in Building Workforce Agility and Resilience," Degree of Doctor of Philosophy, Walden University.**
- Venkatraman, N. & Camillus, J. C (1986). **Multi-objective assessment of effectiveness of strategic planning: A discriminant analysis approach. Academy of Management Journal, 29(2): 347–372.**
- Wetering & Mikalef (2017). **The Effect of Strategic Alignment of Complementary IT and Organizational Capabilities on Competitive Firm Performance . International Conference on Business Information Systems , 115-126 .**
- Yong; J. Y; Yusliza, M. Y; Ramayah, T &Fawehinmi, O (2019). **Nexus between green intellectual capital and green human resource management. Journal of cleaner production 215 ‘(1).**

- Sarode ,A. P. ,&Patil ,J. (2018) **Green Human Resource Management: Role of HR Managers To Achieve Sustainability. International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)6**, (1)
- Akpoviroro, K. S., Kadiri, B., & Owotutu, S. O. (2018), "Effect of perceptive leadership style on employee's productivity," **International Journal of Economic Behavior**, Vol. 8, No.1.
- Butali, P., & Njoroge, D. (2018), "Effect of Employee Participation on Organizational Performance with Organizational Commitment as a Moderator, **International Journal of Scientific Research and Management**, Vol. 6, No.
- Katsamunska, Polya. (2016), "The Concept of Governance and Public Governance Theories, Economic Alternatives", 2
- Sabherwal , R ; Sabherwal , S & Havakhor , T. (2019) . **How Does Strategic Alignment affect Firm Performance ? The Roles of Information Technology and Environmental Uncertainty . MIS Quarterly , 43 (2) , 453-474 .**
- Ghonim, Mohamed, Nagi M. Khashaba, Hamed M. Al-Najaar & Mohamed A. Khashan(2020). **Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model, International Journal of Emerging Markets, DOI: 10.1108/IJOEM-04-2020-0364.**
- Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R& Duane, M, (2013), **Strategic Management: Competitiveness and Globalization ,15th ed., South – Western college publishing. Ohio.**
- Dabic , M. , & Kiessling , T. (2019) . The performance implications of knowledge management and strategic alignment of MNC subsidiaries . **Journal of Knowledge Management , 23 (8) , 1477-1501 .**
- Afandi , W. (2017) . The impact of strategic IT - business alignment : Evidence from Saudi private small and midsize enterprises . **International Journal of Business and Social Science , 8 (10) , 48-63**

- Opatha, H.H.D.N.P. & Hewapathirana, R.A. (2019). **Defining Green and Green Human Resource Management: A Conceptual Study. International Journal of Arts and Commerce, 8(5), 1-10.**
- Hiekkanen, Kari., Helenius, Mika., Korhonen, Janne J., Patricio, Elisabete. (2013), **"Aligning Alignment with Strategic Context: A Literature Review", First International Conference on Digital Enterprise Design and Management DED&M, 205, 81-98**
- Luftman, Jerry., Lyytinen, Kalle., and Zvi, Tal ben. (2017), **"Enhancing the measurement of information technology (IT) business alignment and its influence on company performance", Journal of Information Technology, 32, 1, 26–46.**
- Isal , Y. , Pikarti , G. , Hidayanto , A. , & Putra , E. (2016) . Analysis of IT infrastructure flexibility impacts on IT - Business strategic alignment . **Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM) , 9 (3) , 657-683**
- Prieto , V. , & de Carvalho , M. (2018) . Can internal strategic alignment influence performance ? An empirical research applying structural equation modeling . **Academia Revitas Latino Americana de Administration , 31 (3) , 585-604 .**
- Anuar , H and Kamruzzaman , M. (2017) . Improving Organizational Performance through Strategic Fit of IT - Business Strategic Alignment . **International Journal of Economics , Commerce and Management , V (12) , 1047 – 1054.**
- Tawha , H. (2015) . The Effect of Alignment Strategy on Organizational Performance in Jordanian Banks Registered in Amman Sock Exchange up to 2012. **International Journal of business Administration , 6 (3) , 94-101**
- Bertschek. Irene & Niebel. Thomas. (2016). **"Mobile and More Productive? Firm-Level Evidence on the Productivity Effects of Mobile Internet Use", Elsevier**
- Monteiro, N. P., Straume, O. R., & Valente, M. (2019). **Does remote work improve or impair firm labour productivity? Longitudinal evidence from Portugal.**

- Working Paper, National Funds of the FCT ñ Portuguese Foundation for Science and Technology.**
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. **Telecommunications Policy, 44(2), 868.**
- Antypas, M., Miller, J. (2018), "why strategic alignment matters - and how to achieve IT", **Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.**
- Manafzadeh, M. A., Ghaderi, E., Moradi, M. R., Taheri, S., & Amirhasani, P. (2018), "Assessment of effective organizational communication on organizational silence and organizational citizenship behavior", **Journal of Ecophysiology and Occupational Health, Vol.18, No. 1/2.**
- Jorfia, S., & Jorfib, H. (2011). "Strategic operations management: Investigating the factors impacting IT-business strategic alignment", **Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.24.**
- Alexandre, R. Isabelle, W. & Michel, K., (2016), " Is SAM still alive? A bibliometric and interpretive mapping of the strategic alignment research field “, by **Journal of Strategic Information Systems, Vol. 1, No. 2.**
- Deshler, R. (2016,). 10 Benefits of an Aligned Organization. Retrieved August 16, 2019, **from AlignOrg Solutions: <https://alignorg.com>.**
- Muzira Tichawona & D. Erasmus Louwrence (2016), "Narrative Enquiry into Service Excellence in Uncertainty: Contributions of Business and Information Technology Strategic Alignment in Zimbabwe", **Proceedings of PICMET '16: Technology Management for Social Innovation.**
- Hanaysha, Jalal. (2016). “Improving Employee Productivity Through Work Engagement: Empirical Evidence from Higher Education Sector”. **Management Science Letters. 61–70**
- Public Health England (2015). **Measuring employee productivity – topic overview, Wellington House, London.**

- Kang, D. U., Yu, G. J., & Lee, S. J. (2016). **Disentangling the effects of the employee benefits on employee productivity. Journal of Applied Business Research (JABR), 32(5), 1447-1458**
- Nasir. Suphan & Kurtus. Bengi. (2017). **“Perceptions of Business Professionals Towards Mobile Device Usage”, The Online Journal of Science and Technology. 7(3): 74-79.**
- Caproni, T. (2015). Managerial Skills Training from a Critical Perspective , **Journal of Management Education, 19, 2.**
- Mollel-Eliphaz, R., Mulongo, L. S., & Razia, M. (2017). **The influence of performance appraisal practices on employee productivity: A case of Muheza District, Tanzania. Issues in Business Management and Economics, 5(4), 45-59.**

الملاحق

ملحق (أ)

اسماء المحكمين

اسماء المحكمين

الرتبة	الاسم	الجامعة	التخصص
د	بلال خلف السكارنة	الاسراء	الاعمال
د	حسين العزب	جامعة مؤتة	كلية ادارة الاعمال
د	خالد محمد ابو الغنم	جامعة عمان العربية	نظم المعلومات الادارية
أ.د	سامر البشابشة	جامعة مؤتة	كلية الادارة العامة
أ.د	عبدالرحمن العبادل	جامعة مؤتة	كلية ادارة الاعمال الادارة الاستراتيجية
د	فرج عبدالله الحراشة	الاسراء	كلية ادارة الاعمال
أ.د	كامل الحواجره	جامعة مؤتة	كلية ادارة الاعمال
أ.د	محمد المحاسنه	جامعة مؤتة	كلية ادارة الاعمال
أ.د	نايل موسى سرحان	الجامعه الهاشمية	ادارة أعمال
أ.د	نضال الحوامده	جامعة مؤتة	الادارة

ملاحظة: تم ترتيب الاسماء ابجدياً

ملحق (ب)

الاستبانة بالصورة النهائية



جامعة مؤتة
كلية إدارة الأعمال

السيدات والسادة الأفاضل،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
وبعد....

يجري الباحث دراسة بعنوان " أثر التراصف الاستراتيجي في الإنتاجية: دراسة ميدانية في مصانع محافظة مادبا، الأردن " وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الأعمال تخصص إدارة عامة من جامعة مؤتة، ولكون الموضوع يخص القطاع الخاص وكونكم جزءا من هذا القطاع، فإن نجاح هذه الدراسة يرتكز على مدى مساهمتكم في قراءة هذه الاستبانة بدقة ثم الإجابة عن فقراتها، وذلك بوضع إشارة (√) في المربع الذي يتفق مع رأيك.
وأشركم سلفا على تقديركم لأهمية الدراسة وتعاونكم للوصول لنتائج هذه الدراسة، وأود إعلامكم بأن المعلومات الواردة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصرا وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

أشرف الأستاذ الدكتور : خالد الزعبي

الباحث : حمزة عبد الزعيرات

القسم الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية

1. النوع الاجتماعي

ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر

أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة الى أقل من 40 سنة ☐

من 40 سنة الى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

3. المؤهل العلمي

دبلوم فما دون ☐ بكالوريوس ☐

ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4. عدد سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنة ☐

من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

5. المركز الوظيفي

مدير ☐ مساعد / نائب مدير ☐

رئيس قسم / شعبة ☐ موظف ☐

المتغير المستقل: الترافف الاستراتيجي.

يرجى وضع اشارة ✓ امام الاجابة التي تتطبق على حالتك في العمل

موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا	محاور الاستبانة وفقراتها
5	4	3	2	1	
1. الحوكمة					
					1 تمتلك إدارة المصنع رؤية واضحة في تطبيقها للقوانين التي تحكم عملها لتحقيق أهدافها.
					2 تمتلك إدارة المصنع رؤية واضحة في تطبيقها للقرارات والنظم الفعالة لتحقيق أهدافها.
					3 تلتزم إدارة المصنع بالقوانين والأنظمة التي تحكم بيئة العمل .
					4 تحرص إدارة المصنع إلى إقامة الندوات وورش العمل للتعريف بالنظم والقواعد التي تحكم عملها
					5 تهتم إدارة المصنع في تنظيم وتنسيق أعمالها الطارئة بخطط فاعلة.
2. المهارات					
					6 تهتم ادارة المصنع بالإبداع في تحسين وتطوير أعمالها.
					7 تهتم إدارة المصنع بتنمية مهارات العاملين لديها لتعزيز مركزها التنافسي.
					8 تتبنى إدارة المصنع أسلوب إدارة فاعلة لمواجهة التحديات المختلفة.
					9 تسعى الإدارة الى الجاهزية نحو التغير حسب احتياجات زبائنهم.
3.الاتصالات					
					10 يوجد لدى العاملين فهم واضح عن أهداف طويلة الأجل .
					11 يوجد لدى العاملين فهم واضح عن الأهداف

موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا	محاور الاستبانة وفقراتها	
5	4	3	2	1		
					قصيرة الأجل .	
					تسعى إدارة المصنع الى إقامة ورشة عمل داعمة لتبادل الأفكار بين العاملين بشكل ينسجم مع تخصصاتهم الوظيفية.	12
					تسعى إدارة المصنع دائما الى بذل قصارى جهدها من اجل التواصل مع اصحاب المصالح في البيئة الخارجية والاطلاع على الخدمات المنافسة.	13
4..المشاركة						
					تهتم ادارة المصنع بتشارك المعلومات مع العاملين التي تعزز بيئة العمل التنظيمية.	14
					تتقبل ادارة المصنع الأفكار الجديدة وتعمل على دعمها بشكل مستمر .	15
					تحرص الإدارة على إيجاد بيئة عمل منسجمة بين الرئيس والمرؤوسين .	16
					تعمل إدارة المصنع على إقامة الدورات لتبادل الخبرات بين العاملين.	17
5.البنية التحتية						
					توفر الأجهزة والمعدات يؤثر إيجابيا في أداء العاملين.	18
					توفر ادارة المصنع الاجهزة المناسبة لاداء العمل .	19
					توفر إدارة المصنع كافة وسائل الراحة في الابنية التي تعمل فيه.	20
					تحرص إدارة المصنع على تهيئة الأجواء المناسبة كالتهووية وأوقات الراحة الملائمة في	21

موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا	محاور الاستبانة وفقراتها
5	4	3	2	1	
					بيئة العمل.
6. القيمة					
					22 تهتم ادارة المصنع ببرامج مراجعات التقييمات الرسمية في مجال عملياتها الفنية.
					23 تسعى ادارة المصنع لتحقيق ميزة تنافسية للحفاظ على مركزها السوقية.
					24 تتبنى ادارة المصنع استراتيجية الكلفة الاقل في تحقيق نشاطاته.
					25 تعتمد ادارة المصنع معايير الوعي الفني في سياسة توظيف الموارد البشرية.

المتغير التابع: الإنتاجية

محاور الإستبانة وفقراتها					موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
					5	4	3	2	1
1. بيئة العمل									
26	تتوافر في المصنع وسائل الوقاية والسلامة المهنية.								
27	يزود المصنع العاملين بملابس عمل خاصة للعمل.								
28	يتم تأمين العاملين ضد الحوادث في العمل.								
29	تتناسب عدد ساعات العمل مع قدرات العاملين .								
30	تتوزع الإضاءة في مكان العمل بشكل مناسب يريح العاملين.								

موافق بدرجة قليلة جدا	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدا	محاور الإستبانة وفقراتها
1	2	3	4	5	
2. إدارة الوقت					
					31 أتحكم بوقتي حتى عندما اصتدم مع رؤوساتي.
					32 وظيفتي الحالية تتيح لي استغلال كامل قدراتي.
					33 أقوم بتسجيل المهام ذات الأهمية على قصاصات من الورق.
					34 أنشغل بمهام من الممكن أن يعملها الآخريين الذين ليست لديهم مؤهلاتي.
					35 أستطيع أن أقول "لا" عند الضرورة وأتمسك بها دون المساس بحقوقتي.
3. دوران العمل					
					36 عدم وجود فرص بديلة هي سبب استمراري في العمل الحالي.
					37 يشهد المصنع عادةً تزايداً مستمرا في دوران العمل.
					38 لا يهتم المصنع بتخفيض معدل دوران العمل للعاملين.
					39 لا يوجد هناك شعور بالاستقرار في العمل بالمصنع.
					40 أسعى حالياً للبحث عن فرصة عمل بديلة خارج هذا المصنع.
4. التكنولوجيا					
					41 يستخدم المصنع تكنولوجيا الانتاج في أنتاج منتجات جديدة لم يسبق أنتاجها.
					42 تستخدم أساليب تكنولوجيا الانتاج في تعزيز ودعم مراحل تصميم المنتج.
					43 يخصص المصنع مبالغ معينة سنوياً لجهود البحث والتطوير في مجال تكنولوجيا

محاور الإستبانة وفقراتها		موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
		5	4	3	2	1
	المنتج.					
44	تمتلك ادارة المصنع المهارة العلمية والخبرة اللازمة لتحديث وتطوير تكنولوجيا العمليات الإنتاجية.					
45	يصمم المصنع تكنولوجيا عمليات الإنتاج لتصنيع منتجات ذات جودة عالية.					
5. الجودة						
46	يعتمد المصنع سياسات واضحة لجعل المنتج مطابق للمواصفات العالمية .					
47	يسمح المصنع باستبدال المنتج او تبديله.					
48	يطابق المنتج مواصفات التصميم الموضوعة.					
49	تتنافس منتجات المصنع المنتجات العالمية من حيث المتانة.					
50	يمكن الاعتماد على منتجات المصنع لاداء الوظائف المطلوبة منها.					

ملحق (ج)

كتاب تسهيل المهمة



Re.....

Date:.....

الرقم: بك.د.ع/د. ١٥٣٨/٩٠/١٠
التاريخ:
الموافق:م.

السادة مصنع الثقة للمساعد والاشغال المعدنية المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

فارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب حمزه عبدالمعطي الزعيرات الرقم الجامعي (620202102006) والذي يدرس في جامعة مؤتة ماجستير / تخصص إدارة العامة وذلك من أجل توزيع استبانته و الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاعداد دراسته والموسومة بـ " (اثر التراصف الاستراتيجي في الإنتاجية : دراسة ميدانية في مصانع محافظة مادبا الاردن) " والذي يقوم بها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة، ودعمها لتحقيق أهدافها في خدمة هذا الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم يحفظه الله ويرعاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. مخلد سليمان الطراونه



MUTAH-KARAK-JORDAN

Postal Code: 61710

TEL :03/2372380-99

Ext. 6131-4050

FAX:03/ 2375694

dean_dgs@mutah.edu.jo dgs@mutah.edu.jo

ن.س. / تسهيل مهمة

مؤتة - الكرك - الأردن

الرمز البريدي: 61710

تلفون: 03/2372380-99

فرعي 6131-4050

فاكس 03/2 375694

البريد الالكتروني

الموقع الالكتروني <http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm>



Re.....

Date:.....

الرقم: ك.د.ع/ ١٠٤ / ١٠٣٦
التاريخ:
الموافق: م.

السادة مصنع توام للمستلزمات الطبية المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

فارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب حمزه عبدالمعطي الزعيرات الرقم الجامعي (620202102006) والذي يدرس في جامعة مؤتة ماجستير / تخصص إدارية العامة وذلك من اجل توزيع استبانته و الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاعداد دراسته والموسومة بـ " (اثر الترافف الاستراتيجي في الإنتاجية : دراسة ميدانية في مصانع محافظة مادبا الاردن) " والذي يقوم بها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة، ودعمها لتحقيق أهدافها في خدمة هذا الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم يحفظه الله ويرعاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. مخلص سليمان الطراونه



ن من تسهيل مهمة
مؤتة - الكرك - الأردن
الرمز البريدي: 61710
تلفون: 03/2372380-99
فرعي 6131-4050
فاكس 03/2 375694



Re.....

Date:.....

الرقم: ك.د.ع/د. ١٥٢٧/٤٠/١٠
التاريخ:
الموافق:م.

السادة مصنع ستايل المخبوزات والأغذية الصحية المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

فارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب حمزه عبدالمعطي الزعيرات الرقم الجامعي (620202102006) والذي يدرس في جامعة مؤتة ماجستير / تخصص لإدارة العامة وذلك من أجل توزيع استبانته و الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاعداد دراسته والموسومة بـ
(اثر التراصف الاستراتيجي في الإنتاجية : دراسة ميدانية في مصانع محافظة مادبا الاردن) *
والذي يقوم بها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة، ودعمها لتحقيق أهدافها في خدمة هذا الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم يحفظه الله ويرعاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. مخلص سليمان الطراونه



MUTAH-KARAK-JORDAN

Postal Code: 61710

TEL :03/2372380-99

Ext. 6131-4050

FAX:03/ 2375694

dean_dgs@mutah.edu.jo

dgs@mutah.edu.jo

<http://www.mutah.edu.jo/grades/derasat.htm>

ن س / تسهيل مهمة

مؤتة - الكرك - الأردن

الرمز البريدي: 61710

تلفون: 03/2372380-99

فرعي 6131-4050

فاكس 03/2 375694

البريد الالكتروني

الموقع الالكتروني



Re.....

Date:.....

الرقم: ك.د.ع/ل
التاريخ: ١٥٢٤
الموافق: ١٥٢٤

السادة شركة تعبئة كوكاكولا الاردنية المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

فارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب حمزه عبدالمعطي الزعيرات الرقم الجامعي (620202102006) والذي يدرس في جامعة مؤتة ماجستير / تخصص إدارة العامة وذلك من اجل توزيع استبانته و الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاعداد دراسته والموسومة بـ " (اثر الترافف الاستراتيجي في الإنتاجية : دراسة ميدانية في مصانع محافظة مادبا الاردن) " والذي يقوم بها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة، ودعمها لتحقيق أهدافها في خدمة هذا الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم يحفظه الله ويرعاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. مخلص سليمان الطراونه



MUTAH UNIVERSITY, JORDAN

Postal Code: 61714

Tel: 06/2372380-99

Fax: 6131-4050

FAX: 06/2373694

dean_dgs@mutah.edu.jo

dgs@mutah.edu.jo

MUTAH UNIVERSITY
College of Graduate Studies



جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

Re.....

Date:.....

الرقم :ك.د.ع/١٧/٩/١٥٣٧
التاريخ :.....
الموافق :.....

السادة مصنع الصافي للألبسة المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

فارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب حمزه عبدالمعطي الزعيرات الرقم الجامعي (620202102006) والذي يدرس في جامعة مؤتة ماجستير / تخصص الإدارة العامة وذلك من اجل توزيع استبانته و الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاعداد دراسته والموسومة بـ " (اثر التراصف الاستراتيجي في الإنتاجية : دراسة ميدانية في مصانع محافظة مادبا الاردن) " والذي يقوم بها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة، ودعمها لتحقيق أهدافها في خدمة هذا الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم يحفظه الله ويرعاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،،

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. مخلص سليمان الطراونه



MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 6131-4050
FAX:03/ 2375694

dean_dgs@mutah.edu.jo dgs@mutah.edu.jo

<http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm>

ن من تسهيل مهمه
مؤتة - الكرك - الأردن
الرمز البريدي: 61710
تلفون: 03/2372380-99
فكس: 6131-4050
03/2 375694
بريد الالكتروني
موقع الالكتروني



Re.....

Date:.....

الرقم : ك.د.ع/ ١٥٢٣ / ٩ / ١٠
التاريخ : هـ
الموافق : م.

السادة مصنع ايل لكيماويات البناء المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

فارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب حمزه عبدالمعطي الزعيرات الرقم الجامعي (620202102006) والذي يدرس في جامعة مؤتة ماجستير / تخصص إدارة العامة وذلك من اجل توزيع استبانته و الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاعداد دراسته والموسومة بـ " اثر التراصف الاستراتيجي في الإنتاجية : دراسة ميدانية في مصانع محافظة مادبا الاردن) " والذي يقوم بها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير .

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة، ودعمها لتحقيق أهدافها في خدمة هذا الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم يحفظه الله ويرعاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،،

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. مخلص سليمان الطراونه



MUTAH-KARAK-JORDAN

Postal Code: 61710

TEL :03/2372380-99

Ext. 6131-4050

FAX:03/ 2375694

dean_dgs@mutah.edu.jo dgs@mutah.edu.jo

ك.د. / تسهيل مهمه

مؤتة - الكرك - الأردن

الرمز البريدي: 61710

تلفون: 03/2372380-99

براعي 6131-4050

فاكس 03/2 375694

بريد الالكتروني

موقع الالكتروني

<http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm>

المعلومات الشخصية

الاسم: حمزة عبد الزعيرات

التخصص: الادارة العامة

الكلية: الادارة العامة

البريد الالكتروني: hamzaabdeen12@gmail.com

هاتف: 962772299399