

The Impact of Organizational Change at Management on Supply Chain Integration Jordanian Companies for Human Pharmaceutical Manufacturing

Lina Shukri Jabra Zarafili

Jordan Association of Certified Public Accountants

zarafili@gmail.com

Received : 24/04/2021

Sami Shukri Jabra Zarafili

Housing Bank

zarafili@gmail.com

Accepted :03/06/2021

Abstract:

The study aims to analyze the impact of organizational change management on supply chain integration at Jordanian companies for human pharmaceutical manufacturing. The study population consisted of all managers working in senior and middle level managements totaled of (493) managers at (17) Jordanian companies for human pharmaceutical manufacturing, the study used a comprehensive survey method of all study population elements, and used the descriptive analytical method, and the questionnaire consisted of (28) items used as a tool to collect data from the study population elements. The study concludes that the adoption level of organizational change management with its dimensions (change in organizational structure, change in technology, change in human resources, and change in organizational culture), and the level of Supply Chain Integration with its dimensions (supplier integration, customer integration, and operations integration), at Jordanian companies for human pharmaceutical manufacturing have reached a high degree on the five-level Likert scale, the study also concluded an important statistic significant impact of organizational change management on supply chain integration at Jordanian companies for human pharmaceutical manufacturing. The study recommended the necessity of promoting the adoption level of organizational change management at the researched companies; because of its impact on supply chain integration.

Keywords: Organizational Change Management, Supply Chain Integration, Jordanian Companies for Human Pharmaceutical Manufacturing.

أثر إدارة التغيير التنظيمي في تكامل سلسلة التوريد لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية

سامي شكري جبرا زرافيلي
بنك الإسكان

zarafili@gmail.com

القبول : 2021/06/03

لينا شكري جبرا زرافيلي
جمعية المحاسبين القانونيين
الأردنيين

zarafili@gmail.com

الاستلام : 2021/04/24

المخلص:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة التغيير التنظيمي في تكامل سلسلة التوريد لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وتكوّن مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، وعددهم (493) مديراً لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، والبالغ عددها (17) شركة، واستخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل لجميع عناصر مجتمع الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استبانة تكوّنت من (28) فقرة كأداة لجمع البيانات من عناصر مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى تبني إدارة التغيير التنظيمي، بأبعاده: (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، والتغيير في الثقافة التنظيمية)، ومستوى تكامل سلسلة التوريد، بأبعاده: (تكامل الموردين، تكامل العملاء، وتكامل العمليات)، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، قد بلغا الدرجة المرتفعة على مقياس (ليكرت) الخماسي، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية لتبني إدارة التغيير التنظيمي في تكامل سلسلة التوريد لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى تبني إدارة التغيير التنظيمي في الشركات المبحوثة؛ لما له من أثر في تكامل سلسلة التوريد.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير التنظيمي، تكامل سلسلة التوريد، الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.

المقدمة:

أعمال هذه المنظمات؛ وذلك نظراً لتأثيراتها الإيجابية في المحافظة على القدرات التنافسية، وتطويرها، وتعزيز الربحية في الأسواق العالمية التي باتت تشهد مزيداً من المنافسة الشديدة، وعليه فقد أصبح التوجه نحو الاهتمام بمفهوم تكامل سلسلة التوريد مفتاحاً لبقاء المنظمات في الأسواق الحديثة ونجاحها؛ لما تحقّقه من تكامل داخلي بين مختلف مكوناتها، وأجزائها، وعملياتها الداخلية، وكذلك التكامل الخارجي الذي يهدف لتعزيز التعاون، والتنسيق الإستراتيجي مع الموردين والعملاء، وغيرهم من أصحاب المصلحة، وذلك من خلال تعزيز مشاركة المعلومات بين أعضاء سلسلة التوريد -الداخليين والخارجيين- ليتم إشراكهم في تصميم عمليات الإنتاج، وتطوير منتجات ذات جودة عالية، وقيمة أكبر مقارنة بما يقدمه المنافسون، بما يساهم في تلبية احتياجات العملاء، وإشباع رغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، ويتجاوزها، وبالتالي تحقيق الرضا والسعادة، والمحافظة عليهم، واكتساب عملاء جُدد.

وسعيًا للتواصل مع الجهود البحثية، والدراسات السابقة في زيادة الإثراء المعرفي في موضوعات إدارة التغيير التنظيمي، وتكامل سلسلة التوريد، فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر إدارة التغيير التنظيمي في تكامل سلسلة التوريد لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية؛ للوصول إلى استنتاجات، وتقديم توصيات مناسبة لهذه الشركات.

يمر عالم الأعمال المعاصر، والاقتصاد العالمي الحديث بظروف بيئية تتسم بسرعة، وديناميكية التغييرات الحاصلة في عوامل البيئة الخارجية المحيطة بمنظمات الأعمال كافة، وإزاء هذه التغييرات، والتقلبات المتسارعة، باتت الإدارة التقليدية بأساليب عملها، وطبيعة عملياتها، وإجراءاتها، غير قادرة على مواجهة هذا الاضطراب، والتقلب البيئي في مختلف المجالات والقطاعات؛ مما دفع بالعديد من المنظمات نحو تبني مناهج، ونماذج إدارية حديثة؛ لتجاوز هذه التحديات، والتهديدات، والمحافظة على مركزها التنافسي وتعزيزه في الأسواق التي تعمل بها. وفي ضوء التطورات المتسارعة في التكنولوجيا الحديثة، والتأثير المتزايد لإفرازات العولمة الاقتصادية، وثورة الاتصالات، والمعرفة، التي ألقت بظلالها على عالم الأعمال الحديث بكافة أشكاله؛ ليصبح أكثر ديناميكية، وتعقيداً، وأكثر تنافسية، تبرز أهمية توجه منظمات الأعمال نحو إدارة التغيير التنظيمي في مكوناتها، وعناصرها الأساسية، والتي تشمل العديد من المجالات، ومنها: التغيير في الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والموارد البشرية، والتغيير في الثقافة التنظيمية؛ من أجل تعزيز مواردها، وقدراتها الداخلية على استثمار الفرص، ومواجهة التهديدات المحتملة في بيئتها الخارجية، وبالتالي تعزيز فرص البقاء، والنمو، وتحقيق النجاح في ميدان الأعمال.

كما يُعدّ تحقيق التكامل في ممارسات سلسلة التوريد من المتغيرات والمفاهيم الإدارية المهمة للمنظمات الحديثة، خاصة المنظمات الصناعية؛ حيث أصبحت تحظى باهتمام متزايد بين استشاريي ومديري

مشكلة الدراسة:

يحتل قطاع الصناعات الدوائية في المملكة الأردنية الهاشمية أهمية كبيرة في نهضة الاقتصاد الأردني وتطويره؛ حيث يتم تصدير منتجات هذا القطاع الى أكثر من (60) دولة عربية وأجنبية، وتُشكل هذه الصادرات ما يزيد عن (75%) من إجمالي التصنيع المحلي، وتساهم هذه الصناعات بما نسبته (2%) من الناتج المحلي الإجمالي، مما يعكس دورها المؤثر في تقليص العجز في الميزان التجاري الأردني (10)(39).

وفي إطار سعي الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية لمواجهة التطورات، وتجاوز التحولات الكبيرة التي أفرزها عصر العولمة، وثورة الاتصالات والمعرفة، والتطور التكنولوجي، وما رافق ذلك من تغير في الظروف المرتبطة بالأسواق الحديثة في جميع القطاعات والمجالات؛ فقد أصبح من الضروري توجّه هذه الشركات نحو اتخاذ خطوات أكثر جدوى لمواكبة هذه التطورات والتحولات، والاستجابة لها بتخطيط، وتنفيذ مجموعة من التغييرات في هيكلها التنظيمية، والتكنولوجيا التي تستخدمها، وموارها البشرية، وثقافتها التنظيمية؛ بالشكل الذي يُمكنها من إدارة أنشطة سلاسل التوريد لديها بنجاح، وتحقيق التكامل بين أعضائها المشاركين فيها من موردين، وعملاء، وعمليات داخلية.

ومن هذه المُنتلق، قد يكون مفهوم سلسلة التوريد بمثابة سلاح إستراتيجي، ومفتاح للتميز، والتفوق على الشركات المنافسة؛ من خلال تركيز الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية على إقامة علاقات طيبة وطويلة الأجل مع العملاء والموردين، بوصفهم محوراً أساسياً لعملها، ونجاحها، وكذلك التركيز على تحقيق التكامل الداخلي بين مختلف العمليات، والأنشطة، والتقسيمات الإدارية والوظيفية لدى هذه الشركات، ومشاركة المعلومات المهمة بينها وبين العملاء والموردين؛ لِيتم إشراكهم في تصميم عمليات الإنتاج، وتطوير المنتجات لدى هذه الشركات، وتمكين الموردين من تزويد الشركات بالمستلزمات والمواد التي تساهم في إرضاء عملائها، وإسعادهم، وإرضاء جميع المتعاملين معها.

كما وأكدت العديد من الدراسات على أهمية إدارة التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال بوصفها وسيلة لتحقيق الولاء التنظيمي⁽⁶⁾، وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين⁽⁹⁾، وتحقيق التميز التنظيمي⁽¹⁾، وتحسين الأداء التنظيمي⁽⁵¹⁾، وكذلك أكدت مجموعة أخرى من الدراسات على أهمية بعض المفاهيم، والمتغيرات الإدارية الأخرى كوسيلة لتطوير سلسلة التوريد وإدارتها بشكلٍ ناجح، مثل دراسة⁽¹³⁾ التي هدفت التعرف إلى دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة سلسلة التوريد، ودراسة⁽¹⁶⁾ التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة، وإدارة سلسلة التوريد، ودراسة⁽²⁶⁾ التي هدفت إلى دراسة تأثير قدرة إدارة المعرفة على ممارسات إدارة سلسلة التوريد، والممارسات التنظيمية، ودراسة⁽⁶⁰⁾ التي هدفت إلى دراسة كيفية استفادة الشركاء من استخدام

تكنولوجيا المعلومات في إدارة سلسلة التوريد، ودراسة⁽⁶⁶⁾ التي هدفت التعرف إلى تأثير تبادل المعلومات في أداء سلسلة التوريد، وعليه، تتطرق مشكلة الدراسة وفقاً للإطار النظري، والدراسات السابقة التي تم مسحها، من الغموض الحاصل حول مستوى تبني إدارة التغيير التنظيمي، بأبعادها، ومستوى تكامل سلسلة التوريد، بأبعاده، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وكذلك مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي في تكامل سلاسل التوريد لدى هذه الشركات، وذلك نتيجة ندرة الدراسات الحديثة، أو عدم توافر دراسات سابقة - في حدود ما توصل إليه علم الباحثين- جمعت بين متغيرات هذه الدراسة وأبعادها، في نطاق تحليلي واحد في قطاع صناعة الأدوية البشرية ضمن بيئة العمل الأردنية، أو ضمن البيئتين: العربية، والأجنبية.

أسئلة الدراسة:

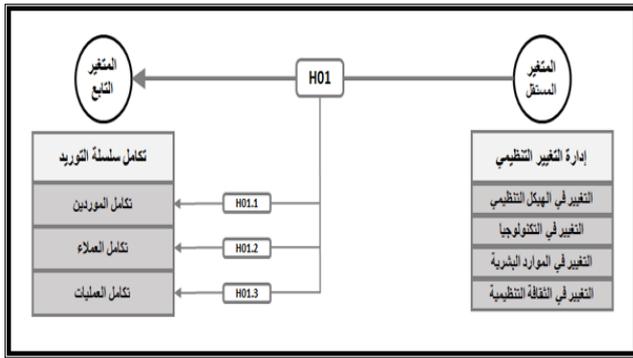
تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما تصورات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا والوسطى لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية لمستوى تبني إدارة التغيير التنظيمي، بأبعادها: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، والتغيير في الثقافة التنظيمية؟
2. ما تصورات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا والوسطى لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية لمستوى تكامل سلسلة التوريد، بأبعادها: تكامل الموردين، تكامل العملاء، تكامل العمليات؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة التعرف إلى أثر إدارة التغيير التنظيمي في تكامل سلسلة التوريد لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية؛ من خلال دراسة الأهداف الفرعية الآتية وتحقيقها:

- عرض نماذج مفاهيمية تتناول المتغيرات الرئيسة للدراسة، والمتمثلة بإدارة التغيير التنظيمي (متغير مستقل)، وتكامل سلسلة التوريد (متغير تابع)، وتوضيح هذه المفاهيم بأبعادها المختلفة؛ لتكوين صورة واضحة عن هذه الأبعاد.
- التعرف إلى مستوى تبني أبعاد إدارة التغيير التنظيمي: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، والتغيير في الثقافة التنظيمية، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.
- التعرف إلى مستوى توافر أبعاد تكامل سلسلة التوريد: تكامل الموردين، تكامل العملاء، وتكامل العمليات، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.



الشكل ذو الرقم (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة الآتية:

- دراسات شملت المتغير المستقل (إدارة التغيير التنظيمي):
(25)(65)(46)(64)(70)(85)(31)(38)(56).

- دراسات شملت المتغير التابع (تكامل سلسلة التوريد):
(48)(77)(67)(78)(79)(82)(59)(20).

التعريفات الإجرائية:

في ظلّ التعريفات التي تناولتها الدراسات السابقة، يُمكن لهذه الدراسة تحديد التعريفات الإجرائية لمتغيراتها الرئيسية، وأبعادها، على النحو الآتي:

أولاً: المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي: وتشير إلى قدرة الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية على تخطيط عمليات التغيير التنظيمي وإدارتها في مختلف مكوناتها، وعناصرها الداخلية التي يمكن تصنيفها ضمن أربعة مجالات، وهي: الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية؛ لغرض الاستجابة، والتكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، وزيادة قدراتها على صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها، بنحو تحقق من خلالها أهدافها بالبقاء، والنمو، والنجاح في ميدان الأعمال، وعليه فقد تم تمثيل إدارة التغيير التنظيمي في هذه الدراسة من خلال أربعة أبعاد رئيسية، وهي: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، والتغيير في الثقافة التنظيمية، وحسب التعريفات الآتية:

أ. التغيير في الهيكل التنظيمي: ويشير إلى قدرة الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية على تعديل هياكلها التنظيمية وتغييرها؛ من أجل بناء هياكل تنظيمية تُحقّق التوازن في الصلاحيات والمسؤوليات التي يتم منحها للعاملين، وتُحقّق التوازن في خطوط الاتصال الوظيفي، والنطاق الإشرافي، بحيث تكون قادرة على استيعاب التعديلات التنظيمية، وتنفيذ الإستراتيجيات المختلفة لهذه الشركات؛ لتمكينها من الاستجابة والتكيف مع العوامل البيئية المتغيرة في البيئة المحيطة.

ب. التغيير في التكنولوجيا: ويشير إلى قدرة الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية على مواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية الحديثة، وتزويد العاملين بمهارات استخدامها؛ لزيادة

تحليل أثر إدارة التغيير التنظيمي، بأبعادها: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، والتغيير في الثقافة التنظيمية، في تكامل سلسلة التوريد، بأبعادها: تكامل الموردين، تكامل العملاء، وتكامل العمليات، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.

أهمية الدراسة:

أ. تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة بوصفها مساهمة جديدة في قطاع صناعة الأدوية البشرية الأردني؛ إذ اتضح بعد مراجعة الأدبيات، والدراسات السابقة، وجود عدد قليل من الدراسات، أو عدم توافر دراسات سابقة - في حدود ما توصل إليه علم الباحثين - تناولت العنوان الحالي للدراسة، ومتغيراتها، وأبعادها في قطاع صناعة الأدوية البشرية، أو في القطاعات، والمجالات الأخرى ضمن بيئة العمل الأردنية، أو ضمن البيئتين: العربية، والأجنبية؛ لذا تُعدّ هذه الدراسة من الدراسات النادرة ضمن بيئة العمل الأردنية، والعربية، والأجنبية، إن لم تكن الدراسة الحديثة الأولى - في حدود ما توصل إليه علم الباحثين - التي تناولت أثر إدارة التغيير التنظيمي في تكامل سلسلة التوريد لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.

ب. تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة بتقديمها مجموعة من التوصيات التي يمكن للمديرين العاملين لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية الاسترشاد بها؛ من أجل تحقيق مزايا تنافسية تساعد على رفع سوية الشركات المبحوثة؛ وبالتالي تعزيز نسبة مساهمتها في الاقتصاد الوطني الأردني، وكذلك توجيه أصحاب القرار في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية إلى أهمية العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي، وتكامل سلسلة التوريد؛ مما يُساهم في بقائها، واستمرارها، وتحقيقها لأهدافها بكفاءة، وفعالية.

أنموذج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة أنموذجاً يتناول متغيراتها الرئيسية، والتي تم قياسها استناداً إلى الأبعاد الأكثر استخداماً وشيوعاً لدى الباحثين في الدراسات والأدبيات السابقة ضمن البيئتين: العربية والأجنبية، وقد تم تحديد هذه الأبعاد بما يتوافق وأهداف هذه الدراسة، وبيئة العمل الأردنية التي طُبقت فيها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: المتغير المستقل: ويتمثل بإدارة التغيير التنظيمي، وأبعادها: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، والتغيير في الثقافة التنظيمية.

ثانياً: المتغير التابع: ويتمثل بتكامل سلسلة التوريد، وأبعادها: تكامل الموردين، تكامل العملاء، وتكامل العمليات.

ويُمثل الشكل الآتي ذو الرقم (1) الأنموذج الذي تم اعتماده لهذه الدراسة؛ من أجل إظهار متغيراتها، وأبعادها:

تواجههم، كما يُشير إلى حرص هذه الشركات على أن يمتلك موردوها القدرة على تعديل منتجاتهم؛ لتلبية التغير في احتياجات الشركة.

ب. تكامل العملاء: ويُشير إلى قدرة الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية على تعزيز ثقة عملائها بجودة خدماتها، وقدرتها على تطوير علاقات طويلة الأجل معهم، والاحتفاظ بهم، وجذب آخرين جُدد، مما يتطلب الحرص المتواصل لهذه الشركات على التنبؤ باحتياجات العملاء وتطلعاتهم المستقبلية، والعمل على معالجة الشكاوى الواردة منهم بالسرعة المناسبة؛ حتى تتمكن من تقديم منتجات جديدة وتطويرها بنحوٍ يلبي احتياجاتهم ورغباتهم دائمة التغير، وبشكل يتفق مع توقعاتهم، ويتخطاها.

ج. تكامل العمليات: ويُشير إلى قدرة الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية على تنسيق الأنشطة بين أقسامها المختلفة، وجعلها تعمل مع بعضها بعضًا بشكل متكامل، وتشكيل فرق العمل -حال تطلب الأمر ذلك- من مختلف الأقسام والإدارات داخل هذه الشركات، وتنمية روح التعاون، وروح الفريق الواحد بين العاملين في كافة المستويات الوظيفية؛ من أجل إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه الشركة، والمساهمة في تحسين منتجاتها، وتطويرها، بما يتلاءم مع احتياجات العملاء، ويفوق توقعاتهم.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى Ho₁: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية، حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغير التنظيمي، بأبعادها: (التغير في الهيكل التنظيمي، التغير في التكنولوجيا، التغير في الموارد البشرية، والتغير في الثقافة التنظيمية) مجتمعاً، في تكامل سلسلة التوريد، بأبعادها: (تكامل الموردين، تكامل العملاء، وتكامل العمليات) مجتمعاً، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وللتحقق من تأثير إدارة التغير التنظيمي بدلالة أبعادها على كل بُعد من أبعاد تكامل سلسلة التوريد لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية؛ فقد تم تجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثلاث فرضيات فرعية، على وفق الآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى Ho_{1.1}: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية، حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغير التنظيمي، بأبعادها (التغير في الهيكل التنظيمي، التغير في التكنولوجيا، التغير في الموارد البشرية، والتغير في الثقافة التنظيمية) مجتمعاً، في تكامل الموردين كأحد أبعاد تكامل سلسلة التوريد، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.

كفاءة العمليات الإدارية، وتحسين سرعة إنجاز العمل وجودته؛ وبالتالي تحسين جودة منتجاتها، وتخفيض تكلفتها؛ لما للتكنولوجيا الحديثة من أثر فاعل في تسهيل عملية تدفق الاتصالات بين كافة المستويات التنظيمية داخل هذه الشركات من جهة، وتسهيل تدفق الاتصالات مع العملاء، والموردين من جهة أخرى.

ج. التغير في الموارد البشرية: ويشير إلى قدرة الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية على تفهم شخصيات العاملين لديها، وإدراك سلوكياتهم؛ من أجل الاستمرار بتطوير كفاءات جديدة، وتغيير كفاءة العاملين لديها وتطويرهم، وتهيئتهم لعمليات التغير؛ من خلال تطوير برامج تدريبية تتوافق واحتياجاتهم الوظيفية، وتطورات الصناعات الدوائية، وتفعيل الدوران الوظيفي بين العاملين لإعادة توجيههم بتعديل معارفهم ومهاراتهم لتناسب مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة، ومتطلبات هذه الشركات؛ من أجل تحقيق أهدافها المنشودة.

د. التغير في الثقافة التنظيمية: ويشير إلى قدرة الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية على تغيير القيم، والاتجاهات، والمعايير السلوكية للعاملين؛ من أجل تعزيز ثقافة العمل التعاوني الجماعي لديهم؛ لضمان الترابط والتكامل بين كافة مكونات البيئة الداخلية لهذه الشركات، وكذلك تحفيزهم نحو مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة، وتبني التوجهات والخيارات الإستراتيجية للشركات التي يعملون لديها في التركيز على العملاء والموردين، وتطوير علاقات حسنة وطويلة الأمد معهم.

ثانياً: المتغير التابع: تكامل سلسلة التوريد: وتشير إلى قدرة الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية على إدارة أنشطة سلسلة التوريد بشكل فاعل، وإيجاد حالة من الترابط، والتكامل بين عملياتها وأنشطتها الداخلية وإدارتها المختلفة من جهة، وبين أعضاء سلسلة التوريد من عملاء وموردين، وغيرهم من المتعاملين الخارجيين من جهة أخرى، من خلال حرص هذه الشركات على إزالة الحواجز التنظيمية، ومشاركة المعلومات بين كافة الأجزاء، والمكونات الداخلية لها، وكذلك مشاركتها مع العملاء، ومع الموردين الذين تتعامل معهم؛ ليتم إشراك هذه الجهات في تصميم عمليات الإنتاج، وتطوير منتجات ذات قيمة أكبر للعملاء، تلبي احتياجاتهم، وتتخطى توقعاتهم، وعليه فقد تم تمثيل تكامل سلسلة التوريد في هذه الدراسة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: تكامل الموردين، تكامل العملاء، وتكامل العمليات، وحسب التعريفات الآتية:

أ. تكامل الموردين: ويُشير إلى قدرة الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية على التعامل مع أفضل الموردين، وبناء علاقات جيدة معهم، وحرصها على تعزيز إدراك الموردين بأهمية إشراكهم في تطوير المنتجات، وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي

منذ العصور القديمة؛ حيث تطرّق الفيلسوف اليوناني هيراكليطس عام (513) قبل الميلاد للمرة الأولى إلى هذا المفهوم؛ عندما أعرب عن أفكاره حول حالة من التقلب الدائم، يصف فيها عالمًا لا يوجد فيه شيء ثابت، وتتدفق فيه كل الأشياء، وأنّ الأساس في هذا العالم هو التغيير الدائم، وأنّ الجمود والثبات هو الاستثناء بهذا العالم (40)(30).

وقد خضع التغيير التنظيمي المُخطّط، لتركيز العديد من الباحثين والكتاب على مدار أكثر من ستين عامًا مضت، حيث تم الاعتراف بها ك مجال تركيز منفصل عن هذا المفهوم (28)، وتزخر الأدبيات الإدارية بالعديد من التعاريف لمفهوم التغيير التنظيمي؛ مما يعكس أهميته في الحقل الإداري، فقد عرّفه (14) على أنّه نشاط مستمر وحتمي قائم على استجابة مُحتملة، أو مُخطّطة، أو غير مُخطّطة؛ من أجل مواكبة التغيرات المُحتملة، أو الحالية في البيئتين: الداخلية، والخارجية للمنظمات، والتأثير فيهما بإحداث تغييرات وتعديلات مرحلية في بعض العناصر أو جميعها التي تتشكل منها المنظمات، وذلك باستخدام أساليب وأدوات محدّدة من جانب التنظيم نفسه وأعضائه، أو من جانب جهات خارجية مُخصّصة في إدارة التغيير التنظيمي؛ بهدف الانتقال بالمنظمات من الوضع الراهن إلى الوضع الذي تنشده، والنجاح في تحقيق أهدافها التنظيمية، والإستراتيجية.

وبين (54) أنّ المنظمات إذا ما أرادت بناء قدراتها التنافسية، والحفاظ عليها، والبقاء والنمو في ميادين الأعمال في ظلّ حالات عدم التأكّد التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة التي أصبحت تتسم بزيادة ديناميكية، وسرعة المتغيرات البيئية فيها، فإنّ ذلك يتطلب تبني تغييرات تنظيمية، بوصفها نهجًا إداريًا من أجل زيادة قدراتها على التكيف مع التحولات التي تشهدها البيئة الخارجية.

وقدم (34) تعريفًا لإدارة التغيير التنظيمي وذلك بأنها سلسلة من الخطوات التي تهدف إلى تغيير الممارسات، والعمليات التنظيمية؛ لتحسين كفاءة العاملين وقدرتهم على الاستجابة، والتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بما يضمن بلوغ الحالة التنظيمية المنشودة.

وقد طرحت مجموعة أخرى من الكُتّاب والباحثين عددًا من المفاهيم التي تُركّز على عملية إدارة التغيير التنظيمي وغاياتها، ومن الباحثين الذين سايروا هذا الطرح (28) حين وصف إدارة التغيير التنظيمي بعملية إدارية مُخطّطة ترتكز على جميع الأنظمة المُتكاملة للمنظمة، أو بعضًا منها؛ من أجل تعزيز فاعلية المنظمة، وتحسين أدائها، والمحافظة على هذا الأداء وتطويره في المستقبل.

ويرى (68)(55) أنّ تحديد كيفية إحداث التغيير التنظيمي بنجاح يُعدّ موضوعًا رئيسًا لدى كافة المنظمات، حيث يتطلب اتباع منهجية فعّالة، ورسم الإستراتيجيات وتنفيذها، تلك الخاصة بالتعامل مع مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي؛ من خلال تشجيع سلوكياتهم على تنفيذ هذه التغييرات وإنجاحها؛ من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- **الفرضية الفرعية الثانية Ho_{1.2}** لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية، حسب تصورات الباحثين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة التغيير التنظيمي، بأبعادها: (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، والتغيير في الثقافة التنظيمية) مجتمعًا، في تكامل العملاء كأحد أبعاد تكامل سلسلة التوريد، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.

- **الفرضية الفرعية الثالثة Ho_{1.3}**: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية، حسب تصورات الباحثين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة التغيير التنظيمي، بأبعادها: (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، والتغيير في الثقافة التنظيمية) مجتمعًا، في تكامل العمليات كأحد أبعاد تكامل سلسلة التوريد، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.

حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تم اختيار الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية؛ بوصفها إحدى تشكيلات قطاع الصناعات الدوائية في الأردن.

- **الحدود البشرية:** المديرون العاملون في الإدارتين العليا والوسطى لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وبالمسميات الوظيفية الآتية: مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم.

- **الحدود الزمنية:** المدة الزمنية المستغرقة لإنجاز هذه الدراسة من شهر آب (2020) إلى شهر آذار عام (2021).

- **الحدود المعرفية:** تتمثل الحدود المعرفية لهذه الدراسة بالمتغيرات الآتية: إدارة التغيير التنظيمي، تكامل سلسلة التوريد.

مُحدّدات الدراسة:

أ. الأدبيات والدراسات السابقة التي تربط بين متغيرات هذه الدراسة في قطاع صناعة الأدوية البشرية ضمن بيئة العمل الأردنية، أو ضمن البيئتين: العربية والأجنبية، شحيحة وقليلة، أو غير متوافرة -في حدود ما توصل إليه علم الباحثين- وهو ما شكل صعوبة عليهما في البحث، والتحري بين متغيراتها وأبعادها، وربطها بالنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

ب. صعوبة توزيع الاستبانات على الباحثين في ظلّ جائحة كورونا التي يعيشها المجتمع العالمي في الوقت الراهن.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم إدارة التغيير التنظيمي:

نال مفهوم التغيير اهتمام العديد من الأدباء و الفلاسفة

أَنَّ هناك تأثيرًا متبادلًا -علاقة ديناميكية- بين إستراتيجيات المنظمة وهيكلها التنظيمي⁽⁴⁾.

ويتفق العديد من الباحثين أمثال⁽⁷⁾⁽⁴⁾ على أَنَّ الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية، ويُمثل عاملًا متغيرًا يتم تغييره ليصبح أكثر توافقًا مع مُتطلبات إستراتيجيات المنظمة.

ثانيًا: التغيير في التكنولوجيا:

تُمثل الاستجابة للتغيير في التكنولوجيا، وكذلك إدارة هذا التغيير بشكل فاعل أحد الأسباب الرئيسة لنجاح كافة المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة وتقدمها؛ حيث ساهمت التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في تطوير أداء الأعمال والمهام، وتحسين جودة العمل، وجودة المُخرجات من سلع وخدمات، وتقليل التكاليف⁽¹²⁾.

ويستهدف التغيير في التكنولوجيا إجراء تعديلات في نُظم العمل في المنظمات وأساليبها؛ حيث يتطلب التغيير التكنولوجي إدخال تقنيات تكنولوجية جديدة في عمليات الإنتاج، وكذلك استخدام أساليب حديثة ومتطورة في تقييم أداء العاملين⁽²⁾.

ويؤدي النمو الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورًا مهمًا في تحقيق التكامل، والمشاركة الفاعلة للمعلومات، والتنسيق بين العمليات عبر المنظمات، وخارجها، وكذلك تعمل على تطوير أساليب أداء الأعمال؛ من خلال أتمتة بعض العمليات وما يرافقها من تقليل حجم الأعمال، وتقليل التكلفة، علاوة على الدور المهم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في زيادة كفاءة سلسلة التوريد وزيادة فاعليتها؛ من خلال تعزيز سرعة التواصل مع الموردين، وسرعة استيراد المواد الأولية، وسرعة تبادل المعلومات ومشاركتها مع العملاء⁽⁸³⁾.

ثالثًا: التغيير في الموارد البشرية:

يتحتم على المنظمات امتلاك ميزة تنافسية أو أكثر؛ حتى تتمكن من تطوير إستراتيجيات تنافسية فعالة، ففي الوقت الحالي، نجد أنه من السهل على جميع المنظمات امتلاك التقنيات التكنولوجية نفسها، لذلك من النادر أن تصبح التكنولوجيا الحديثة معيارًا كافيًا لتمييز منظمة عن غيرها من المنظمات؛ ففي الوقت الراهن، إن ما يصنع الفارق لمعظم المنظمات هو امتلاكها موارد بشرية تتمتع بمستوى عالٍ من المهارة والالتزام، وكذلك وجود أنظمة إدارية تُنتج المهارات، وتُظهر التزام العاملين⁽³⁵⁾.

وقد يشمل جانب التغيير في الموارد البشرية انتدابهم لأماكن عمل أخرى؛ وذلك من أجل إحداث التغييرات المطلوبة في سلوكياتهم ومهاراتهم، وكذلك فقد يشمل التغيير في الموارد البشرية إدراك سلوكيات العاملين، وفهم شخصياتهم، ومن ثم العمل على تغييرها وتطويرها، ورفع قيمة العنصر البشري؛ لتتوافق مع متغيرات البيئة المحيطة، ومتطلبات المنظمة وأدوارها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية⁽⁸⁰⁾.

وأشار⁽⁵⁰⁾ إلى أَنَّ إحدى العقبات المُحتملة أمام تنفيذ التغيير التنظيمي وإنجاحه، هو افتقار الاتصالات؛ إذ إنَّ عدم تبادل الأفكار والمعارف

تأسيسًا على ما سبق، يُمكن لهذه الدراسة أن تُقدم تعريفًا لإدارة التغيير التنظيمي، بأنها نهج إداري شمولي لتخطيط وتنفيذ تعديلات، وتغييرات في المكونات، والعناصر الأساسية التي تُشكل المحتوى التنظيمي للمنظمة، وتشمل: الهيكل التنظيمي، وموارد المنظمة، والثقافة التنظيمية، إلى جانب اتباع نهج فعال، وإستراتيجيات خاصة للتعامل مع مقاومة العاملين لعمليات التغيير، ومتابعة نتائج هذه العمليات وآثارها، ومعالجة أي انحرافات فيها؛ من أجل الاستجابة والتكيف مع التغييرات الحاصلة في بيئتها: الداخلية والخارجية؛ مما يُمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بمزيد من الكفاءة والفاعلية، والخروج من الوضع الراهن وصولًا إلى الحالة التي تنشدها في المستقبل.

أهمية إدارة التغيير التنظيمي:

ترتبط أهمية التغيير التنظيمي بتطوير المنظمة، وأساليب عملياتها، وأنشطتها الداخلية، ونشاطاتها الخارجية؛ بما يُساهم في تنمية ولاء العملاء وغيرهم من المتعاملين معها من غير العملاء (مثل: الموردين، وأصحاب المصلحة)، وتعزيز ثقتهم بالمنظمة، ومخرجاتها؛ وبالتالي اكتساب حصة سوقية أكبر، وبقاء المنظمة، ونموها في السوق من خلال تقديم منتجات مميزة تُشبع رغبات العملاء، وتُلبي احتياجاتهم وأذواقهم التي تتسم بالتجدد والتغير الدائم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ويتجاوزها⁽⁴⁷⁾، وقد أشار⁽¹¹⁾ أَنَّ أهمية التغيير التنظيمي تتجسد في زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة المحيطة بها، والتكيف معها، وتعزيز قدرتها على البقاء، والنمو في ميدان الأعمال، إضافةً إلى زيادة مستوى العمل التعاوني وروح الفريق الواحد بين كافة الأفراد والجماعات، وزيادة درجة انتماء العاملين للمنظمة؛ للوصول إلى أهدافها.

أبعاد إدارة التغيير التنظيمي:

أولًا: التغيير في الهيكل التنظيمي:

يُمثل الهيكل التنظيمي أحد المكونات الرئيسة لبيئة المنظمة الداخلية؛ حيث يتم بموجبه توزيع الأدوار، والصلاحيات، والمسؤوليات، وتحديد شبكات الاتصال، وتدفق المعلومات بين كافة المستويات الإدارية والتنظيمية، وتكمن أهمية الهيكل التنظيمي في قدرته على الاستجابة والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية من جهة، وقدرته على تنفيذ الإستراتيجيات الجديدة للمنظمة من جهة أخرى⁽⁴⁾.

وفي محاولات الباحثين لتأطير العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإستراتيجيات المنظمة، نجد أنَّ هنالك أكثر من توجه لهذه العلاقة، التوجه الأول: توجه⁽³³⁾، والذي يشير إلى أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية، ويجب على المنظمة العمل على تعديله ليتناسب مع إستراتيجياتها، بينما يشير التوجه الثاني: وهو توجه⁽⁴³⁾، إلى أَنَّ الإستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي، ويجب على المنظمة تعديل إستراتيجياتها لتتوافق مع هيكلها التنظيمي، في حين أشار فريق ثالث

وشملت خصائص هذا العصر من إدارة سلسلة التوريد الحاجة إلى تغييرات واسعة النطاق، وإعادة هندسة العمليات، وتقليص الحجم مدفوعاً ببرامج خفض التكاليف، واهتمام واسع النطاق بممارسات الإدارة اليابانية⁽⁷⁴⁾.

وأشار⁽⁵³⁾ إلى أنّ إدارة سلسلة التوريد تشمل شبكة الإدارة، وعمليات الإدخال التي تضمن تدفق المواد الأولية (الخام)، والمعلومات، بين المنظمات والمستخدمين النهائيين، وتتشكل سلسلة التوريد من مجموعة تضم ثلاثة مشاركين أو أكثر، حيث تشارك هذه المجموعة بشكل مباشر/ أو غير مباشر في حركة المنتجات من السلع، والخدمات، والتدفقات المالية الواردة والصادرة، وتدفق المعلومات؛ من أجل إرضاء المستخدمين النهائيين.

وتعدّ إدارة سلسلة التوريد وتنفيذها بالشكل السليم، عاملاً مهماً ورئيساً في تحسين أداء المنظمات، وبناء ميزات التنافسية وتطويرها، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمات، ونجاحها؛ حيث يساهم تكامل سلسلة التوريد، في تحقيق التعاون، والتنسيق الإستراتيجي الداخلي والخارجي، بين المنظمة والشركاء (الأعضاء) في سلسلة التوريد؛ من أجل ضمان تدفق السلع، والخدمات، والموارد، والمعلومات، والقرارات؛ لتحقيق أعلى قيمة لعملائها؛ وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية، تُمكنها من المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي⁽³⁾.

وأشار⁽⁵²⁾⁽²⁴⁾ إلى أنّ سلسلة التوريد هي شبكة مترابطة ومتكاملة من الأفراد، والمنظمات، والموارد، والأنشطة، والمعلومات، والتقنيات التي تشارك في تصنيع المنتج، أو تصميم الخدمة، ونقلها إلى العميل، وتبدأ خدمة سلسلة التوريد منذ وقت استلام المواد الخام، والمكونات، وتنتهي مع تسليم المنتج النهائي، أو الخدمة إلى العميل النهائي.

وتُمثل سلسلة التوريد أحد المفاهيم والحقول الجديدة التي تتجدر في جميع جوانب التنظيم، وقد يكون هنالك نوع من الخلط بين مفهوم اللوجستية، ومفهوم سلسلة التوريد، فاللوجستية تتعلق بتدفق البضائع، أما سلسلة التوريد، فقد أضافت قيماً أخرى، يتمثل بعضها في: تطوير المنتجات و/أو الخدمات الجديدة، وأنشطة التسويق، والتمويل، والتركيز على خدمة العملاء⁽²³⁾، فسلسلة التوريد لها مجموعة من الأهداف، ومن أهمها: إرضاء العملاء، واستدامة الأداء التنظيمي⁽⁸⁴⁾.

وأوضح⁽⁴⁴⁾ أنّ سلسلة التوريد تتشكل من مجموعة من الأعضاء المشاركين، مثل: المصنّعين، والموردين، والموزعين، وغيرهم من تجار التجزئة، الذين يعملون معاً، وبشكل متكامل؛ من أجل تحقيق الهدف الرئيس وهو تقديم المنتجات والخدمات المرغوبة للعملاء.

وأكد⁽⁵⁸⁾ أنّ العامل الرئيس في نجاح سلسلة التوريد يكمن في تكامل أعضاء سلسلة التوريد؛ حيث يُعدّ كل عضو ضمن هذه السلسلة بمثابة مورّد وعميل، وإذا ما استطاعت المنظمات صياغة إستراتيجيات موجهة للعملاء وتنفيذها، وبشكل يتوافق مع إدارة سلاسل التوريد لديها بشكل فعال، فإنّ ذلك سوف يؤدي إلى بناء ميزتها التنافسية، وتحقيق العديد

والمعلومات بالمستوى المطلوب مع العاملين والمتأثرين بعمليات التغيير، قد يُؤلّد لديهم شعوراً بعدم الثقة؛ والذي من الممكن أن يؤدي إلى مقاومتهم لعمليات التغيير التنظيمي؛ ولذلك أكد⁽²⁹⁾ على ضرورة مراعاة العنصر البشري أثناء عمليات التغيير، والعمل على إشراكه، وتشجيع سلوكياته، وأخذ رأيه عند تخطيط عمليات التغيير وتنفيذها؛ من أجل ضمان عدم مقاومته للعملية.

رابعاً: التغيير في الثقافة التنظيمية:

تُشكل الثقافة التنظيمية البنية الأساسية التي تتمكّن الإدارة بموجبها من تنفيذ التغييرات التنظيمية بكفاءة؛ من أجل مواجهة التحديات والتطورات البيئية التي تتسم بالتقلّب، والتغيير المُتسارع، فالثقافة تُحدّد اتجاه التغيير في بعض الأحيان؛ وذلك عندما يعتقد العاملون أنّ التغيير من الممكن أن يؤثّر سلباً في ثقافتهم؛ بسبب اعتقادهم بأنّ التغيير مبني على حالة من عدم اليقين، فالجميع لديه قيمه وتجاربه الخاصة التي يرغب في المحافظة عليها⁽⁷³⁾.

وتُمثل الثقافة التنظيمية مجموعة الافتراضات، والمعتقدات، والقيم، والمعايير السلوكية، والاتصالات، والتقاليد، والأعراف السائدة في المنظمة، والتي تمنحها الخصوصية والتفرد عن غيرها من المنظمات، فالثقافة التنظيمية هي المصدر الرئيس للقيم التي يلتزم بها العاملون، ويتبعونها خلال سلوكهم، وعملهم اليومي⁽²¹⁾⁽⁷⁶⁾⁽⁶¹⁾.

وتُعدّ الثقافة التنظيمية بمثابة الهوية، أو البصمة الخاصة بالمنظمة، والمصدر الأساسي للقيم التي يتحلى بها العاملون، والتي تحكّم عمل المنظمة؛ حيث تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة لأخرى؛ نتيجة تأثر هذه الثقافات بعوامل عديدة، مثل: البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وممارسات القادة والمديرين الإستراتيجيين التي من الممكن أن تتجسد بسلوكيات يُراد نشرها ضمن إطار المنظمة، وكون الثقافة التنظيمية تُشكل أحد المكونات للبيئة الداخلية للمنظمة؛ فهي تُؤدّي دوراً مهماً في تحديد الخيارات الإستراتيجية وتنفيذها، وتحقيق الترابط والتكامل بين أجزاء التنظيم وعناصره⁽⁴⁾.

مفهوم سلسلة التوريد:

في عام (1982)، قدّم كيث أوليفر (Keith Oliver)، المستشار في بوز ألن هاملتون (Booz Allen Hamilton)، مصطلح "إدارة سلسلة التوريد" إلى المجال العام -أول مرة- في مقابلة مع صحيفة (Financial Times)، حين عرّف إدارة سلسلة التوريد بأنها عملية تخطيط عمليات سلسلة التوريد وتنفيذها ومراقبتها؛ بهدف تلبية متطلبات العملاء بأكثر قدر ممكن من الكفاءة، وتشمل إدارة سلسلة التوريد جميع الحركات والتخزين المتعلقة بالمواد الخام، ومخزون العمل الجاري، والسلع تامة الصنع، من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك⁽⁶⁹⁾⁽⁵⁷⁾، ومع ذلك، كان مفهوم سلسلة التوريد في الإدارة ذا أهمية كبيرة قبل ذلك بوقت طويل في أوائل القرن العشرين، خاصةً مع إنشاء خط التجميع،

والأرباح، والحصة السوقية، والعائد على الاستثمار، والعائد على المبيعات، مما يعني أن تكامل سلسلة التوريد يُساهم في تحسين أداء المنظمة⁽⁷⁸⁾.

وأشار⁽⁴⁴⁾ إلى أن أهمية سلسلة التوريد تتجسد في تحقيق إيرادات أعلى للمنظمات، وتحسين أدائها، وزيادة أرباحها، والمُساعدة في عمليات ضبط المخزون، إضافةً إلى تعميق التعاون مع الموردين والعملاء، وإتاحة الفرصة أمام المنظمات لتقييم السوق؛ مما يساعدها في تقليل فرص مُعدّل فشل المُنتج؛ من خلال تسهيل عملية الحصول على المعلومات المرتبطة باحتياجات العملاء ورغباتهم وأذواقهم، والعمل على تحقيقها، وتحسين مستوى خدمة العملاء، وكذلك المساهمة في ضبط تكاليف النقل، والتخزين، والتعبئة، وتتبع الإنتاج بكفاءة، ودورها في تحسين سمعة العلامة التجارية في الأسواق.

أبعاد تكامل سلسلة التوريد:

أولاً: تكامل الموردين:

تحرص منظمات الأعمال على بناء علاقة متكاملة مع أصحاب المصلحة، وبما يتماشى مع أنشطتها، وقد ترتبط المنظمة بعملائها ومورديها، وكذلك موظفيها⁽⁷⁹⁾، وتُركز سلسلة التوريد اهتمامها على كيفية اختيار المنظمات للموردين، والتكنولوجيا، وغيرها من العمليات؛ لتكون قادرة على المنافسة، ويُعدّ اختيار الموردين قرارًا إستراتيجيًا للمنظمات؛ بهدف بناء شبكة من الموردين الذين يتمتعون بثقتها، ويتعيّن على المنظمات في الوقت نفسه، بناء علاقات جيدة مع الموردين، وإنشاء قنوات من التعامل معهم⁽⁵³⁾.

ويؤثر إشراك الموردين في عمليات تطوير المنتج على أداء سلسلة التوريد وتحسينها؛ من خلال تخفيض الوقت اللازم لتطوير المنتجات والخدمات، وزيادة جودة المنتج و/أو الخدمة، وتقليل التكاليف⁽⁶²⁾.

ويرى⁽⁴⁶⁾ أن المنظمات لديها تصوّرات أخرى لاختيار الموردين، تتمثل في: القدرة على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وسرعة التسليم، وخدمة العملاء، والأداء المالي.

وأشار⁽³⁷⁾ إلى أن الكثير من المنظمات تلجأ إلى ما يُعرف بتقييم الموردين، والتي تُعدّ بمثابة أداة يتم استخدامها للتمييز بينهم، وقد تلجأ هذه المنظمات إلى التدقيق على الموردين (Supplier Audit)؛ من خلال تشكيل فريق تدقيق من المنظمة لزيارة الموردين، وتقديم التقارير اللازمة لتقييمهم، واتخاذ القرارات المناسبة للتعامل معهم، كما أن تطوير الموردين يُمثّل أحد الأمور الأساسية التي تشغل المنظمات، والتي تعني جميع الأنشطة التي يتخذها المشتري؛ لتحسين أداء الموردين، ومن أبرز هذه الأنشطة: تقييم الموردين وتدريبهم، ومشاركة المعلومات، والاستشارات.

من أهدافها، مثل: زيادة الإنتاجية، والأرباح، والمحافظة على مستوى مناسب من المخزون، وتخفيض وقت الدورة، وزيادة رضا العملاء والحصة السوقية.

وأوضح⁽⁵²⁾ أن الفوز بما أُطلق عليه "عبة إدارة سلسلة التوريد"، يتطلّب من كل لاعب ضمن سلسلة التوريد أن يدرك دوره بشكل جيد، ويطور إستراتيجياته الرابحة، وأن يتعاون مع زملائه الآخرين في "فريق سلسلة التوريد".

مما سبق، يُمكن لهذه الدراسة أن تُقدّم تعريفاً لتكامل سلسلة التوريد، وذلك بأنها نظام متكامل لإدارة أنشطة سلسلة التوريد بكفاءة، وفعالية، وتحقيق الانسجام، والتكامل الإستراتيجي بين المكونات، والممارسات، والعمليات، والأنشطة الداخلية للمنظمة، وتحقيق التنسيق، والتعاون الإستراتيجي (التكامل الخارجي) بين المنظمة والموردين والعملاء، وكافة المتعاملين معها من أصحاب المصلحة الخارجيين؛ وذلك من خلال تعزيز مشاركة المعلومات بين كافة أعضاء سلسلة التوريد الداخليين والخارجيين؛ لإشراكهم في تصميم عمليات الإنتاج، وتطوير منتجات و/أو خدمات ذات قيمة أكبر للعملاء، تلبي احتياجاتهم، وتتخطى توقعاتهم، وتحقق للمنظمة أهدافها المتعلقة بالأداء المالي، والعمليتي، وإرضاء العملاء، والنمو والتعلم.

أهمية سلسلة التوريد:

إن أنشطة سلسلة التوريد ليست مسؤولية شخص واحد، أو منظمة واحدة، فهي تحتاج إلى تعاون كافة أعضاء السلسلة، وتمتلك إدارة سلسلة التوريد تأثيرًا بارزًا على الأعمال؛ من خلال مساهمتها في تحسين خدمة العملاء بشكل مباشر، وحرصها على تسليم المنتج الصحيح، والكمية الصحيحة في الوقت المناسب، وكذلك تهدف إدارة سلسلة التوريد إلى تحسين التعاون، ومستوى الثقة بين أعضائها؛ وبالتالي تحسين إدارة وسرعة حركة المخزون، وزيادة الإيرادات، وتقليل التكاليف⁽⁵²⁾.

وبين⁽¹⁷⁾ أن سلسلة التوريد تعمل على إيجاد علاقة بين أعضائها المشاركين فيها، كما تعمل على تخفيض تكاليف المخزون، وعلى تخفيض تعقيدات المرتبطة بتوقع الطلب، والتأخير في وقت التسليم، وتعطّل خطوط الإنتاج، ومستوى جودة المواد الخام، وتمكن أهميتها كذلك في تحسين أداء الموردين والعملاء، وتوفير المنتجات والخدمات في الوقت المناسب، ومن ثمّ تحقيق رغبات العملاء، وتخفيض تكاليف المخزون، وتحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية.

ويُساعد كلٌّ من: التكامل الخارجي: (تكامل الموردين، وتكامل العملاء)، والتكامل الداخلي: (تكامل العمليات)، في إضفاء قيمة على سلسلة التوريد؛ عن طريق تقليل التكلفة، وتحسين المرونة، والسرعة، والجودة، والدقة، مما يزيد بشكل مباشر، وغير مباشر من المبيعات

بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة، بينما يركز التكامل الخارجي على قدرات المنظمة في تبادل المعلومات، والتعاون مع الموردين والعملاء⁽³⁶⁾.

وأشار⁽⁸²⁾ إلى أن التكامل الداخلي يساهم في تحطيم الحواجز الهرمية والوظيفية في المنظمة، ويعزز التعاون بين أقسامها وإداراتها المختلفة، ويعزز العمل الجماعي؛ مما ينتج عنه القدرة على تلبية متطلبات العملاء.

ويتبلور مفهوم تكامل سلسلة التوريد في تحقيق التنسيق المتكامل بين العمليات الداخلية: (الإدارة، والوظائف)، والعمليات التجارية الخارجية: (العملاء والموردين)؛ لخلق أكبر قيمة في سلسلة التوريد⁽⁶³⁾، وأشار⁽³⁶⁾ إلى أن قدرة المنظمة على دمج العمليات، والتنسيق بين الأنشطة داخل الإدارات والوظائف، يمكن المنظمة من التغلب على الحواجز الوظيفية، ويساهم في تحقيق التعاون، وتبادل المعلومات، بين جميع الإدارات؛ لتلبية متطلبات العملاء.

وأوضح⁽⁸¹⁾ أن فرق العمل التي تضم موظفين من أقسام المشتريات، والتسويق، والمبيعات، والإنتاج، والخدمات اللوجستية، والتوزيع، قد تتعاون مع بعضها بعضاً؛ مما يسهل من عمليات تدفق المعلومات، وتقاسم الموارد؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وبين⁽⁵⁹⁾ أن تكامل العمليات، والأنشطة الداخلية، والإدارات المختلفة في المنظمة يتوافق إستراتيجي، سيساهم في تحسين أداء المنظمة؛ فتكامل العمليات الداخلية سيعمل على التحسين التنظيمي، وتسهيل التكامل مع الموردين، والعملاء؛ من خلال مشاركة المعلومات المناسبة.

فتكامل العمليات يُعدّ من المبادئ الأساسية في سلسلة التوريد؛ فالنسيق الجيد بين العمليات الداخلية المختلفة، ووظائف الإدارات وأنشطتها التي تبدأ من إدارة المشتريات والتي من شأنها توفير المواد الخام، وإدارة التصنيع والإنتاج التي تُحوّل المواد الخام إلى منتجات، وإدارة التوزيع المسؤولة عن إيصال المنتجات إلى العملاء؛ يساهم بشكل أساسي في تلبية احتياجات العملاء، وإشباع رغباتهم⁽⁷⁸⁾.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة⁽⁶⁾ بعنوان: إدارة التغيير وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت: دراسة مكتبية تحليلية.

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة إدارة التغيير بالولاء التنظيمي في قطاع المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: وجود علاقة إيجابية مهمة لإدارة التغيير مع الولاء التنظيمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة على إدارة التغيير، وكذلك ضرورة إعطاء القادة الصلاحيات الإدارية المناسبة؛ من أجل تعزيز مبادئ القيادة التشاركية.

وأوضح⁽²⁷⁾ إلى أن علاقة المنظمة مع الموردين، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، وتبادل المعلومات الإستراتيجية معهم، تُعدّ من الأبعاد المهمة في تكامل سلسلة التوريد.

ثانياً تكامل العملاء:

العميل هو مفتاح لنجاح أي منظمة أو فشلها، بغض النظر عن مجال عملها، أو حجمها، ويمكن تصنيف العملاء إلى نوعين: العميل الداخلي، وهو المستخدم للوحدة المنتجة في مراحل الإنتاج؛ فكل مرحلة إنتاجية تُمثّل عميلاً داخلياً للمرحلة التي تسبقها، والعميل الخارجي، وهو العميل الذي يقوم بشراء المنتج، أو الخدمة، أو تتوفر لديه الرغبة بالشراء⁽¹⁵⁾.

تحرص المنظمات على إدراك الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء وفهمها وتحقيقها، وتجاوز توقعاتهم المرتبطة بالمنتجات، والخدمات، وتاريخ التسليم، والسعر، والموثوقية؛ من أجل ربط أهداف المنظمة الموضوعية بهذه الاحتياجات والتوقعات، ومتابعة تحقيق التوازن بينها، وبين أصحاب المصلحة الآخرين⁽²²⁾.

وتسعى الكثير من المنظمات إلى تطبيق مفهوم مشاركة العملاء في تصميم المنتجات، بما يتفق مع احتياجاتهم وأذواقهم⁽¹⁸⁾، وفي هذا السياق أشار⁽³⁷⁾ إلى ضرورة قيام المنظمة بجمع المعلومات عن احتياجات العملاء وتوقعاتهم، والعمل على تقديم المنتجات والخدمات التي تشبع رغباتهم، وتلبي احتياجاتهم، وتحقق رضاهم، وأن المنظمات قد تلجأ إلى تطبيق بيت الجودة؛ لتحديد احتياجات عملائها ورغباتهم، وهي وسيلة لترجمة متطلبات العملاء إلى مواصفات تدخل في تصميم المنتج، وهو منهج يُركّز على الارتقاء بمستوى جودة تصميم المنتج وتطويره؛ من خلال الإصغاء لصوت العميل، والمُصمّم، والمنافسين؛ لتقديم منتج يحقق ميزة تنافسية للمنظمة.

وبين⁽¹⁵⁾ أن إرضاء العملاء يكون على ثلاثة مستويات، وتمثل فيما إذا كان أداء المنتج و/أو الخدمة أقل من توقعات العميل، فهنا العميل يكون غير راضٍ، أما إذا تساوى أداء المنتج و/أو الخدمة مع توقعات العميل، هنا سيشعر العميل بالرضا، أما في حال كان أداء المنتج و/أو الخدمة أكبر من توقعات العميل، هنا سيشعر العميل بالسعادة.

ثالثاً: تكامل العمليات:

تُعدّ المنظمة شريكاً في سلسلة التوريد، وتسعى إلى تحقيق التكامل الداخلي، والتكامل الخارجي، وهذا ينطوي على مزيد من تكامل المعلومات والأنظمة، والمزيد من التعاون، ومشاركة المعلومات داخل المنظمة (التكامل الداخلي)، ومع مورديها (تكامل الموردين)، ومع عملائها (تكامل العملاء)؛ فالتكامل الداخلي يتضمن الكفاءات، والقدرات الداخلية، التي ترتبط بتبادل المعلومات، والتعاون بين الأقسام، والإدارات المختلفة داخل المنظمة؛ لذا يتوقف تحقيق التكامل الداخلي على طبيعة وسائل الاتصال المستخدمة وأنظمتها، وطبيعة التفاعل

في جمهورية مصر العربية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: وجود علاقة تأثير إيجابي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة سلسلة التوريد في شركات صناعة الأدوية التابعة للقطاع العام، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات المبحوثة بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، بأبعادها؛ لما لها من أثر إيجابي في إدارة سلسلة التوريد، وكما أوصت الدراسة بضرورة دعم ممارسات إدارة سلسلة التوريد، بأبعادها: الشراكة الإستراتيجية مع الموردين، والعلاقات مع العملاء، وتدفق المعلومات عبر سلسلة التوريد، وعمليات سلسلة التوريد الداخلية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة⁽²⁶⁾ بعنوان:

Impact of Knowledge Management Capability on Supply Chain Management and Organizational Practices in Logistics Industry.

"أثر قدرة إدارة المعرفة على إدارة سلسلة التوريد والممارسات التنظيمية في صناعة الخدمات اللوجستية".

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير قدرة إدارة المعرفة على ممارسات إدارة سلسلة التوريد، والممارسات التنظيمية في صناعة الخدمات اللوجستية في ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: وجود تأثير إيجابي مهم لإدارة المعرفة في إدارة سلسلة التوريد والممارسات التنظيمية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز فهم أثر إدارة المعرفة على إدارة سلسلة التوريد، والممارسات التنظيمية في صناعة الخدمات اللوجستية، وأن يقوم الممارسون وأصحاب القرار بصياغة إستراتيجيات خاصة لتطبيق إدارة المعرفة؛ لتعزيز ممارسات إدارة سلسلة التوريد داخل مؤسساتهم.

دراسة⁽⁶⁰⁾ بعنوان:

How do Partners Benefit from IT Use in Supply-Chain Management: An Empirical Study of Taiwan's Bicycle Industry.

"كيف يستفيد الشركاء من استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الدراجات في إدارة تايوان".

هدفت الدراسة إلى البحث في كيفية استفادة الشركاء من استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة سلسلة التوريد في الصناعات التقليدية المُمثَّلة بقطاع صناعات الدرجات الهوائية في تايوان، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: وجود تأثير إيجابي مهم لتكنولوجيا المعلومات في إدارة سلسلة التوريد؛ وذلك لما يؤدي تطبيق نظم إدارة سلسلة التوريد من دور مهم في زيادة قدرات سلسلة التوريد وتعزيزها، وقد أوصت الدراسة بضرورة دمج تنفيذ تكنولوجيا المعلومات مع أهداف التنمية المستدامة، وإدراجها ضمن عمليات إدارة سلسلة التوريد وبرامجها.

دراسة⁽⁹⁾ بعنوان: أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: أن هناك أثراً للتغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين، ويتجسد الأثر في التغيير في الأفراد، والتغيير الحاصل في التكنولوجيا، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ببرامج التدريب، خاصة في حال التغيير التكنولوجي؛ وذلك لتطوير مهارات العاملين وقدراتهم، والعمل على تعزيز التغيير التكنولوجي، كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي، وتقليص مستوى المركزية.

دراسة⁽¹³⁾ بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة سلسلة التوريد: دراسة حالة مؤسسة لافارج بالمسيلة.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة سلسلة التوريد في مؤسسة لافارج لإنتاج الإسمنت بالمسيلة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وإدارة سلسلة التوريد، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالموارد البشري، وتكوينه في مجال التوريد، وضرورة بناء نظام معلوماتي متكامل؛ ليتم ربط الأعضاء والمشاركين في سلسلة التوريد في المدى القصير، وكذلك ربط العملاء الخارجيين، وتلقي الأوامر منهم.

دراسة⁽¹⁾ بعنوان: إدارة التغيير كتوجه إستراتيجي وأثره على التميز التنظيمي في ضوء متطلبات التنمية المستدامة: دراسة ميدانية في المؤسسات المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر إدارة التغيير كتوجه إستراتيجي على التميز المؤسسي في ضوء متطلبات التنمية المستدامة لدى جميع الوزارات والمؤسسات التي شاركت في جائزة الملك عبد الله الثاني (الأردن) للتميز في الأداء الحكومي والشفافية في الدورة الثامنة (2016/2017)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير كتوجه إستراتيجي على التميز المؤسسي، في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، وقد أوصت الدراسة بضرورة التقييم المستمر، كلما دعت الحاجة إلى تقييم، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتبديل خطوط الاتصال بين جميع أقسام التنظيم؛ لضمان تحقيق متطلبات التنمية المستدامة.

دراسة⁽¹⁶⁾ بعنوان: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة، وإدارة سلسلة التوريد في شركات صناعة الأدوية التابعة للقطاع العام.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة، وإدارة سلسلة التوريد في شركات صناعة الأدوية التابعة للقطاع العام

دراسة (51) بعنوان:

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي، ويُستخدم المنهج الوصفي؛ لوصف خصائص متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في إدارة التغيير التنظيمي بوصفها متغيراً مستقلاً، وتكامل سلسلة التوريد بوصفه متغيراً تابعاً، بينما يُستخدم المنهج التحليلي؛ لدراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي في تكامل سلسلة التوريد لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وقد قامت الدراسة بتنفيذ هذا المنهج؛ من خلال وصف متغيرات الدراسة، والخصائص الشخصية والوظيفية للمستجيبين من عناصر مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من المُستجيبين.

مجتمع الدراسة:

اشتمل مجتمع هذه الدراسة على جميع المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، وعددهم (493) مديراً، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية المُدرجة في سوق عمان المالي، والمُسجَّلة في الاتحاد الأردني لمنثجي الأدوية، والبالغ عددها (17) شركة، وتمحور السبب في اختيار هذا القطاع كمجتمع للدراسة؛ لدوره المهم في رفد الاقتصاد الأردني، والمساهمة في نهضته وتطويره؛ حيث يُساهم قطاع الصناعات الدوائية في المملكة الأردنية الهاشمية بشكل مؤثر في الناتج المحلي الإجمالي، وتقليص العجز في الميزان التجاري الأردني⁽¹⁰⁾⁽³⁹⁾، إضافةً إلى ما يتصف به القطاع من منافسة شديدة، خاصة في ظلّ التحديات التي تواجه هذه الصناعة، والتي تجعل المنافسة، والتجديد هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق. ومن أجل الحصول على معلومات دقيقة؛ فقد اعتمد الباحثان أسلوب المسح الميدانيّ الشامل لجمع البيانات من عناصر مجتمع الدراسة؛ عن طريق توزيع الاستبانات الخاصة بهذه الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة (وحدة التحليل)، والجدول الآتي ذو الرقم (1) يقدم وصفاً إحصائياً لمجتمع الدراسة:

Change Management and Organizational Performance in Selected Manufacturing Companies in Anambra State, Nigeria.

"إدارة التغيير والأداء التنظيمي في شركات التصنيع في ولاية أنامبرا، نيجيريا".

هدفت الدراسة إلى البحث في إدارة التغيير والأداء التنظيمي في شركات التصنيع في ولاية أنامبرا-نيجيريا، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: أنّ إدارة التغيير لها تأثير إيجابي معنوي على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع المبحوثة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بالتغيير التكنولوجي؛ لما له من أثر في تسهيل إجراءات العمل، وتحسين كفاءته، وتحسين أداء العاملين، كما أوصت بأنّه يجب على المنظمات التي تطبق التكنولوجيا الجديدة أن توفر التدريب المناسب للعاملين؛ من أجل تزويدهم بالمهارات، والخبرات اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا بالشكل الأمثل، كما يجب على كل منظمة أن تتبنى إستراتيجيات إدارية وتنظيمية قوية؛ تساعد على بناء علاقات جيدة مع العاملين بناءً على قيمهم، ومعاييرهم، وسلوكاتهم، وتساهم في تشجيعهم على المشاركة، واختيار المساهمة، بدلاً من إجبارهم على ذلك.

دراسة(66) بعنوان:

Influence Of Information Sharing on Supply Chain Performance in The Tourism Industry in The County Government of Kakamega, Kenya.

"تأثير تبادل المعلومات على أداء سلسلة التوريد في قطاع السياحة في مقاطعة كاكاميجا، كينيا".

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير تبادل المعلومات على أداء سلسلة التوريد في قطاع السياحة في مقاطعة كاكاميجا-كينيا، وتوصلت إلى عدد من النتائج، من أبرزها: وجود أثر إيجابي مهم ذي دلالة إحصائية لتبادل المعلومات على أداء سلسلة التوريد، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ببنّي برامج، وأنظمة تكنولوجية فعالة؛ للمساعدة في تبادل المعلومات؛ من أجل تعزيز كفاءة سلسلة التوريد، وتقديم مُنتجات ترضي العملاء.

المنهجية، والتصميم:

الجدول ذو الرقم (1): الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة، موزعاً حسب المسمى الوظيفي

المجموع	المسمى الوظيفي				اسم الشركة	التسلسل
	رئيس قسم	مدير دائرة	نائب / مساعد مدير عام	مدير عام		
28	6	21	-	1	التقدم للصناعات الدوائية	1
21	14	4	2	1	الرام للصناعات الدوائية	2
54	30	22	1	1	الأردنية لإنتاج الأدوية	3
21	20	-	-	1	مجموعة منير سختيان للصناعات الدوائية	4

3	-	2	-	1	المركز العربي للصناعات الدوائية	5
38	16	16	5	1	شركة أدوية الحكمة	6
20	4	13	2	1	بيلا للصناعات الدوائية	7
32	10	11	10	1	عمان للصناعات الدوائية	8
53	45	4	3	1	شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار	9
36	19	16	-	1	الشركة المتحدة لصناعة الأدوية	10
67	30	36	-	1	شركة الدولية للصناعات الدوائية	11
25	20	4	-	1	الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيميائية والمستلزمات الطبية	12
19	2	16	-	1	الأردنية السويدية للمنتجات الطبية والعقم	13
12	9	2	-	1	نهر الأردن للصناعات الدوائية	14
17	-	14	2	1	الحياة للصناعات الدوائية	15
27	22	4	-	1	فيلاذلفيا لصناعة الأدوية	16
20	15	4	-	1	العربية لصناعة الأدوية (تابعة لأدوية الحكمة)	17
493	262	189	25	17	المجموع	

المصدر: تقارير الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية المنشورة⁽⁸⁾، والبيانات المنشورة في⁽¹⁹⁾.

وحدة التحليل:

الجدول ذو الرقم (2): إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وعدد الاستبيانات المُستردّة، وعدد الاستبيانات الصالحة

التسلسل	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المُستردّة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
المجموع	493	349	338
نسبة الاستجابة %	100%	70.79%	56.86%

ويتناول الجدول ذو الرقم (3) تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة التحليل، وهي: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة؛ وذلك من خلال استخراج التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية، والوظيفية.

شملت وحدة التحليل في هذه الدراسة جميع المديرين العاملين في الإدارتين: العليا والوسطى، في كافة الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، والبالغ عددهم (493) مديراً يُمثّلون مجتمع هذه الدراسة، ويشغلون المسميات الوظيفية الآتية: مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، أو ما يعادلها من مسميات بسبب اختلاف بعضها بين الشركات، وقد تم اختيار أفراد وحدة التحليل؛ نظراً لتمتعهم برؤية طويلة المدى في رسم صورة واضحة عن السياسات العامة لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية محلّ الدراسة، إضافةً لاملاكهم الصلاحيات اللازمة لصناعة القرارات، أو المشاركة المؤثرة في اتخاذها، والتي تساهم في إجراء التغييرات الإيجابية بكافة مستوياتها لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، والجدول الآتي ذو الرقم (2) يوضح إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة على إدارات الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وعدد الاستبيانات المستردة، وعدد الاستبيانات الصالحة للتحليل.

الجدول ذو الرقم (3): خصائص مجتمع الدراسة

المتغير (Variable)	الفئات (Categories)	التكرارات (Frequencies)	النسب المئوية (Percentage)
النوع الاجتماعي	ذكر	207	61.24%
	أنثى	131	38.76%
		338	100.0%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	46	13.61%
	30 سنة - أقل من 40 سنة	68	20.12%
	40 سنة - أقل من 50 سنة	97	28.70%
	50 سنة فأكثر	127	37.57%
المؤهل العلمي		338	100.0%
	دبلوم	12	3.55%
	بكالوريوس	257	76.04%
	ماجستير	55	16.27%

4.14%	14	دكتوراه	
100.0%	338		
0.89%	3	مدير عام	المسمى الوظيفي
4.14%	14	نائب مدير عام	
41.12%	139	مدير دائرة	
53.85%	182	رئيس قسم	
100.0%	338		
12.13%	41	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
17.46%	59	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
27.81%	94	10 سنوات - أقل من 15 سنة	
42.60%	144	15 سنة فأكثر	
100%	338	المجموع	

ويُتضح من الجدول السابق ذي الرقم (3) الآتي:

أ. أكبر من الموظفين كلما تم الاقتراب من المستوى التشغيلي (الإنتاجي)؛ وبالتالي يقل عدد الموظفين الإداريين كلما تم الارتقاء لأعلى الهيكل التنظيمي.

هـ. جاءت نسبة أصحاب الخبرات من (15 سنة فأكثر) كأعلى نسبة في فئة عدد سنوات الخبرة؛ حيث بلغت (42.60%)، وجاءت في المركز الثاني نسبة فئة عدد سنوات الخبرة (10 سنوات - أقل من 15 سنوات)؛ حيث بلغت (27.81%)، وهذه نتائج منطقية؛ كون وظيفة مدير في الإدارة العليا أو الوسطى لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية تحتاج إلى خبرات عالية، يتطلب اكتسابها فترة طويلة من الزمن.

أداة الدراسة، ومصادر الحصول على البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، وهما: المصادر الثانوية (Secondary Resources)، وفيها اتجه الباحثان لمسح الإنتاج العلمي الذي يتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية وأبعادها؛ حيث تم الاعتماد على المراجع، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والكتب، والدراسات السابقة العربية والأجنبية، التي تناولت موضوع هذه الدراسة، وكذلك البحث في مواقع شبكة الإنترنت؛ من أجل رصد آخر المستجدات الحاصلة في موضوع هذه الدراسة، وتغطية الإطار النظري لمتغيراتها، وأبعادها، أما المصادر الأولية (Primary Resources)، فتتمثل في تطوير استبانة خاصة -يتم استخدامها كأداة رئيسة لجمع البيانات- تشمل عددًا من العبارات التي تعكس أسئلة هذه الدراسة وأهدافها؛ لتتم الإجابة عنها، والحصول على آراء المستجيبين (المبجوثين) بخصوصها، وقد حرص الباحثان في مرحلة تطوير الاستبانة على جعل المستجيبين واعين لأهدافها، ومكوناتها، ودقتها، وتجانسها، ووحدة اتجاه حركة المقياس ونوعه، بالشكل الذي يخدم

بلغت نسبة الذكور (61.24%)، أما نسبة الإناث فقد بلغت (38.76%)، وهذه نسب تتوافق إلى حد كبير مع إحصائيات قطاع الصناعات الدوائية في المملكة الأردنية الهاشمية، والتي تشير إلى أن نسبة الذكور العاملين في القطاع قد بلغت (63%)، و(37%) للإناث⁽⁵⁾.

ب. جاءت أعلى نسبة لمعدل العمر في الفئة العمرية (50 سنة فأكثر)؛ حيث بلغت (37.57%)، في حين جاءت في المرتبة الثانية نسبة الفئة العمرية (40 سنة - أقل من 50 سنة)؛ حيث بلغت (28.70%)، وهذه النتيجة منطقية؛ كون الوظائف العليا: (مدير في الإدارة العليا، أو الوسطى) في شركات الأدوية تحتاج إلى خبرات عالية، يتطلب اكتسابها وقت طويل.

ج. جاءت نسبة حاملي درجة البكالوريوس كأعلى نسبة مؤهل علمي؛ حيث بلغت (76.04%)، وجاءت نسبة حملة درجة الماجستير في المركز الثاني؛ حيث بلغت (16.27%)، ومن ثم جاءت نسبة حملة درجة الدكتوراه في المركز الثالث؛ حيث بلغت (4.14%)، وتُعدّ هذه النسب منطقية؛ كون الوظائف العليا في شركات الأدوية تتطلب الدرجة الجامعية الأولى كحد أدنى؛ نظرًا لتنوع، وترابط المواد، والعلوم في هذه المرحلة، وكون هذه العلوم دائمة التطور، وقابلة للتحديث بشكل مستمر؛ فالتركيز بعد مرحلة البكالوريوس لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية يَنصَب على الجانب العملي الذي يشمل البحث، والتطوير، والتدريب؛ من أجل مواكبة مستجدات الصناعة وتطوراتها.

د. نسبة شاغلي المسمى الوظيفي (رئيس قسم) كأعلى نسبة مسمى وظيفي؛ حيث بلغت (53.85%)، ومن ثم جاءت في المركز الثاني نسبة شاغلي المسمى الوظيفي (مدير دائرة)؛ حيث جاءت بلغت (41.12%)، وهذه النسب تُعدّ طبيعية، وتتوافق مع طبيعة الهياكل التنظيمية في الشركات الإنتاجية، والتي تُخصص في العادة عددًا

مستوى تبني إدارة تغيير التنظيمي، بأبعادها: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، والتغيير في الثقافة التنظيمية، وتم تخصيص الفقرات من (1-16) لقياس هذا المتغير وأبعاده.

- **القسم الثالث:** تضمن الفقرات المتعلقة بتكامل سلسلة التوريد وأبعادها؛ لقياس تصورات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عن مستوى توافر تكامل سلسلة التوريد، بأبعادها: تكامل المورد، تكامل العملاء، تكامل العمليات، وتم تخصيص الفقرات من (17-28) لقياس هذا المتغير وأبعاده.

وتم توزيع الاستبانة بواسطة البريد الإلكتروني، وتسليمها للمبحوثين باليد، وبعد الانتهاء من جميع الاستبانة، تم تحليل بياناتها باستخدام الرزمة الإحصائية (SmartPLS 3.0)، وقد كان تقييم ثبات الأداة الرئيسية لجمع البيانات (الاستبانة) هو الخطوة الأولى في تحليل بيانات هذه الدراسة.

أهداف هذه الدراسة وفرضياتها، هذا وقد تضمنت الاستبانة بصورتها النهائية فقرات ذات اختيارات متعددة.

وقام الباحثان ببناء أداة الدراسة (الاستبانة) بعد مراجعة أسئلة هذه الدراسة، وأهدافها، ومتغيراتها، وفرضياتها، ودراسة الأدبيات، والدراسات السابقة ذات العلاقة؛ لتتم الاستفادة منها في بناء الاستبانة وتطويرها، وصياغة فقراتها، وقد تم الاسترشاد بالعديد من الدراسات السابقة لقياس أبعاد متغيرات الدراسة، وكما هو موضح في الجدول الآتي ذي الرقم (4)، وقد تم تخصيص الصفحة الأولى من الاستبانة لتقديم الدراسة، وأهدافها، وطلب التعاون في استيفاء البيانات المطلوبة، أما الأقسام الأخرى فقد جاءت على النحو الآتي:

- **القسم الأول:** تضمن الفقرات المتعلقة بالعوامل الشخصية، والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة، وهي: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

- **القسم الثاني:** تضمن الفقرات المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي، وأبعادها؛ لقياس تصورات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا والوسطى، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، عن

الجدول ذو الرقم (4): توزيع متغيرات الدراسة وأبعادها، والدراسات السابقة لقياس أبعاد المتغيرات في الاستبانة

المتغيرات	الأبعاد	الفقرات	أهم الدراسات السابقة لقياس متغيرات، وأبعاد الدراسة
المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي	التغيير في الهيكل التنظيمي	4-1	(25)؛ (65)؛ (46)؛ (64)؛ (70)؛ (85)؛ (31)؛ (38)؛ (56).
	التغيير في التكنولوجيا	8-5	
	التغيير في الموارد البشرية	12-9	
	التغيير في الثقافة التنظيمية	16-13	
المتغير التابع: تكامل سلسلة التوريد	تكامل الموردين	20-17	(48)؛ (77)؛ (67)؛ (78)؛ (79)؛ (82)؛ (59)؛ (20).
	تكامل العملاء	24-21	
	تكامل العمليات	28-25	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

صدق أداة الدراسة: اختبار صدق المحتوى (Content Validity Test):

تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على نخبة من المُحكِّمين وأساتذة الجامعات الأردنية من أصحاب الاختصاص، والخبرة في موضوع هذه الدراسة، وقد بلغ عددهم (10) مُحكِّمين؛ بقصد الاستفادة من خبراتهم، وخزينهم المعرفي في مجالات اختصاصهم؛ للتأكد من مدى صلاحية الاستبانة لقياس ما يجب عليها قياسه، وكذلك التأكد من انتماء الفقرات إلى البُعد الذي تنتمي إليه، والتحقق من مدى وضوح فقراتها وملاءمتها، وصحة مفرداتها من الناحية اللغوية والمعنوية؛ لتصبح أكثر دقة وموضوعية، وقام الباحثان بالأخذ بآراء المحكمين من تعديل، وحذف، وإضافة، وإعادة صياغة بعض الفقرات؛ إلى أن وصلت أداة الدراسة (الاستبانة) لشكلها النهائي.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) بوصفه أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة، في تقييم درجة التماسك الداخلي بين محتويات المقياس المُستخدَم أو بنوده، ووفقاً لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الإجتماعية⁽³⁹⁾، فإن الحدود المقبولة لمعامل الارتباط ألفا هو ($\text{Alpha} \geq 0.70$)، وتم تطبيق هذا الأسلوب على مقياس إدارة التغيير التنظيمي، ومقياس تكامل سلسلة التوريد، وأظهرت نتائج التحليل أنّ قيم معامل كرونباخ ألفا لمقياس أبعاد إدارة التغيير التنظيمي، قد تراوحت بين (0.744-0.839)، ولمقياس أبعاد تكامل سلسلة التوريد تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا بين (0.738-0.779)، وهذا مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية، والجدول الآتي ذو الرقم (5) يوضح درجة الاتساق الداخلي لمحتويات المقاييس التي استخدمتها الدراسة:

مرتفع	3	0.645	3.735	التغيير في التكنولوجيا	8-5
مرتفع	4	0.658	3.710	التغيير في الموارد البشرية	12-9
مرتفع	2	0.811	3.845	التغيير في الثقافة التنظيمية	16-13
مرتفع	-	0.779	3.794	المتوسط الحسابي الكلي	

يظهر من الجدول السابق ذي الرقم (6)، أنّ المتوسط الكلي لواقع تبني أبعاد إدارة التغيير التنظيمي لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، قد جاء بدرجة مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.794)، وبانحراف معياري مقداره (0.779)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.710 - 3.885)، وهذا يشير إلى واقع المستوى المرتفع لتبني إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها؛ إذ جاء في المرتبة الأولى بُعد "التغيير في الهيكل التنظيمي" بمتوسط حسابي بلغ (3.885)، وبانحراف معياري بلغ (0.696)، فيما حصل بُعد "التغيير في الموارد البشرية" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.710)، وبانحراف معياري مقداره (0.658)، وكذلك أظهر الجدول التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، والتشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول أبعاد إدارة التغيير التنظيمي، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول واقع تبني أبعاد إدارة التغيير التنظيمي.

السؤال الثاني: ما تصورات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا والوسطى لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية لمستوى تكامل سلسلة التوريد، بأبعادها: تكامل الموردين، تكامل العملاء، تكامل العمليات؟

وبهدف وصف مستوى تكامل أبعاد سلسلة التوريد لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وأهمية البعد، كما هو موضح في الجدول الآتي ذي الرقم (7).

الجدول ذو الرقم (7): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وواقع توافر أبعاد سلسلة التوريد لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية

الفقرات	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
20-17	تكامل الموردين	3.818	0.695	3	مرتفع
24-21	تكامل العملاء	3.980	0.809	1	مرتفع
28-25	تكامل العمليات	3.840	0.819	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي	3.879	0.858	-	مرتفع

يظهر من الجدول السابق ذي الرقم (7)، أنّ المتوسط الكلي لواقع تكامل أبعاد سلسلة التوريد لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، قد جاء بدرجة مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي

الجدول ذو الرقم (5): تقييم درجة معامل ثبات الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة

الفقرات	البُعد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات (Alpha)
4-1	التغيير في الهيكل التنظيمي	4	0.823
8-5	التغيير في التكنولوجيا	4	0.839
12-9	التغيير في الموارد البشرية	4	0.829
16-13	التغيير في الثقافة التنظيمية	4	0.744
20-17	تكامل الموردين	4	0.779
24-21	تكامل العملاء	4	0.738
28-25	تكامل العمليات	4	0.766

وبناءً على نتائج التحليل السابق، فإنّ المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقراتها، وبقدرتها على تحقيق أهداف هذه الدراسة، وإمكانية الاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل.

تحليل نتائج الدراسة:

وصف إجابات أفراد وحدة التحليل عن متغيرات الدراسة:

هدفت هذه الفقرة للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وعلى النحو الآتي: **السؤال الأول: ما تصورات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا والوسطى لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية لمستوى تبني إدارة التغيير التنظيمي، بأبعادها: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، والتغيير في الثقافة التنظيمية؟**

وبهدف وصف مستوى تبني أبعاد إدارة التغيير التنظيمي لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وأهمية البعد، كما هو موضح في الجدول الآتي ذي الرقم (6).

الجدول ذو الرقم (6): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وواقع تطبيق أبعاد إدارة التغيير التنظيمي لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية

الفقرات	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
4-1	التغيير في الهيكل التنظيمي	3.885	0.696	1	مرتفع

أولاً: تقييم أنموذج القياس: إنَّ التوصل إلى نماذج أكثر صلاحية للاستخدام، وأكثر ملاءمة لبيئة بحثية يعني بالضرورة أنَّ تلك النماذج تتمتع بصدق وموثوقية عاليين، تتيح للدراسات اللاحقة استخدامها، ومن هنا تظهر أهمية كل من الصدق التقاربي، والصدق التمييزي.

✓ **الصدق التقاربي (Convergent Validity):** يبيِّن الجدول الآتي ذو الرقم (8) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الصدق التقاربي، وسيتم اختبار البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية (SmartPLS) (3.0).

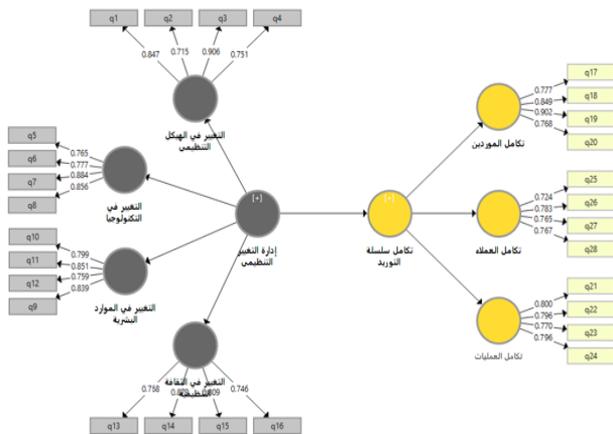
"تكامل العملاء" بمتوسط حسابي بلغ (3.980)، وبانحراف معياري بلغ (0.809)، فيما حصل بُعد "تكامل الموردين" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.818)، وبانحراف معياري مقداره (0.695)، وكذلك أظهر الجدول التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، والتشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول أبعاد تكامل سلسلة التوريد، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول واقع توافر أبعاد الميزة التنافسية.

مؤشرات جودة الأنموذج:

الجدول ذو الرقم (8): مؤشرات الصدق التقاربي

الأبعاد	معدل التباين المُستخرج (AVE)	الثبات المركب (Composite Reliability (CR)	كرونباخ ألفا Cronbach Alpha
	$0.50 <$	$0.70 <$	$0.70 <$
التغيير في الهيكل التنظيمي	0.654	0.882	0.841
التغيير في التكنولوجيا	0.676	0.893	0.842
التغيير في الموارد البشرية	0.661	0.886	0.838
التغيير في الثقافة التنظيمية	0.577	0.842	0.768
تكامل الموردين	0.614	0.861	0.803
تكامل العملاء	0.506	0.803	0.741
تكامل العمليات	0.588	0.85	0.77

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً لمستخرجات (SmartPLS 3.0).



الشكل ذو الرقم (2): معاملات التشعب لفقرات الدراسة، بحسب الأنموذج البنائي

✓ **الصدق التمييزي (Discriminant Validity):** ويشير الصدق التمييزي إلى تباعد الفقرات لمتغير ما، وعدم تكرارها، وتداخلها مع متغيرات أخرى، ويمكن الحصول عليه من خلال اختبار مصفوفة الصدق التمييزي بين متغيرات الدراسة وأبعادها الذي يقيس أن الفقرة المعينة

يَنصَح من الجدول أعلاه، أنَّ كل متوسطات التباين المُفسر (AVE) أكبر من (0.50)؛ ولذلك فهي مقبولة من الناحية الإحصائية لكافة الأبعاد المستخدمة في هذه الدراسة(42)، كما يتضح أنَّ جميع معاملات الثبات المركب (CR) معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية في البحوث الإنسانية والاجتماعية؛ لأنها أكبر من (0.70)(75)، إضافة إلى أن جميع معاملات كرونباخ ألفا مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من (0.70)، وضمن المعدلات المسموح بها(32)(71)، كما تم استخراج معاملات التشعب (Factor Loading) لكافة فقرات الدراسة، والمُوضَّحة في الشكل ذي الرقم (2) الذي يشير إلى أنَّ قيم معاملات التشعب لفقرات الدراسة كانت أكبر من (0.70)، وهي ضمن المعايير المقبولة، وبذلك تتحقق أعلى درجة من الصدق التقاربي لأنموذج الدراسة.

تقيس المتغير الذي بُنيت من أجله، ولا تقيس متغيرات أخرى، وحسب ما هو موضح في الجدول الآتي ذي الرقم (9):

الجدول ذو الرقم (9): مؤشرات الصدق التمييزي

البُعد	التغيير في التكنولوجيا	التغيير في الثقافة التنظيمية	التغيير في الموارد البشرية	التغيير في الهيكل التنظيمي	تكامُل العملاء	تكامُل العمليات	تكامُل الموردِين
التغيير في التكنولوجيا	0.871						
التغيير في الثقافة التنظيمية	0.844	0.894					
التغيير في الموارد البشرية	0.822	0.776	0.813				
التغيير في الهيكل التنظيمي	0.823	0.835	0.693	0.808			
تكامُل العملاء	0.850	0.816	0.803	0.725	0.767		
تكامُل العمليات	0.726	0.732	0.760	0.708	0.746	0.711	
تكامُل الموردِين	0.789	0.759	0.694	0.793	0.752	0.691	0.784

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً لمستخرجات (SmartPLS 3.0).

واختبار التباين المسموح به (Tolerance)، لكل بُعد من أبعاد الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10)، وأن تكون قيمة التباين المسموح بها (Tolerance) أكبر من (0.05)⁽⁷²⁾.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، بأن جميع معاملات الصدق التمييزي (DV) معنوية ومقبولة إحصائياً؛ حيث إن قيمة تقاطع كل بُعد مع نفسه أكبر من تقاطعه مع أي بُعد آخر في المصفوفة، وهذا يدل على عدم التداخل والتشابك بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها⁽⁴⁸⁾. كما تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المستقلة (Multicollinearity)؛ باستخدام معامل تضخم البيانات (VIF)،

الجدول ذو العدد (10): اختبار معامل تضخم التباين، والتباين المسموح

الأبعاد	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تقييم التباين (VIF)	Skewness
التغيير في الهيكل التنظيمي	0.814	2.686	0.563
التغيير في التكنولوجيا	0.876	2.137	0.447
التغيير في الموارد البشرية	0.810	1.515	0.317
التغيير في الثقافة التنظيمية	0.884	1.586	0.332
تكامُل الموردِين	0.836	2.079	0.435
تكامُل العملاء	0.886	1.849	0.387
تكامُل العمليات	0.775	1.934	0.404

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً لمستخرجات (SmartPLS 3.0).

الجدول ذو العدد (11): مؤشرات مطابقة النموذج البنائي

المسار	معامل التحديد R2	القوة التفسيرية f2	القوة التنبؤية q2
إدارة التغيير التنظيمي -> تكامُل الموردِين	0.836	0.492	0.472
إدارة التغيير التنظيمي -> تكامُل العملاء	0.866	0.438	0.466
إدارة التغيير التنظيمي -> تكامُل العمليات	0.775	0.450	0.350

يستخدم معامل التحديد (R^2) لقياس نسبة التباين في المتغيرات التابعة التي استطاع النموذج تفسيرها، وقد كان معامل التحديد للمسار الأول: إدارة التغيير التنظيمي -> تكامُل الموردِين في النموذج ($R^2=0.836$)، وهذا يشير إلى أنّ (83.6%) من التباين في تكامُل الموردِين كأحد أبعاد تكامُل سلسلة التوريد، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، قد تم تفسيره من خلال إدارة التغيير التنظيمي، كما وبلغت قيمة معامل التحديد للمسار الثاني: إدارة التغيير

يُظهر الجدول ذو العدد (10)، أنّ قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10)، وتتراوح ما بين (1.515 - 2.686)، كما نلاحظ أنّ قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05)، وتتراوح ما بين (0.775-0.886)؛ ولذلك يمكن القول إنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، كما أشارت النتائج إلى أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛ حيث كانت معاملات (Skewness) منخفضة جداً، ولم تتجاوز في حدها الأعلى (0.563).

ثانياً: تقييم النموذج البنائي: يتم تقييم النموذج البنائي للدراسة؛ باستخدام مجموعة من المعايير والأساليب الإحصائية المبيّنة في الجدول ذي العدد (11).

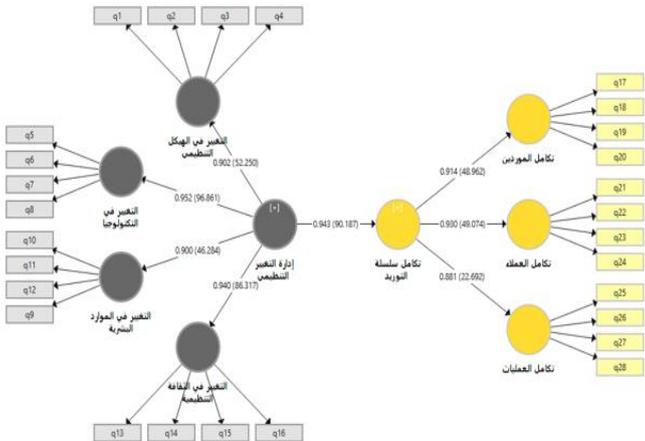
اختبار فرضيات الدراسة:

بعد التأكد من عدم وجود تداخل بين أبعاد المتغير المستقل، والتأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، والتأكد من صلاحية وجودة أنموذج الدراسة؛ فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة، ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة؛ تم استخدام تحليل المربعات الصغرى (PLS)، وبالاعتماد على الرزمة الإحصائية (SmartPLS 3.0)؛ لتحليل التأثير المباشر بين متغيرات هذه الدراسة، وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى Ho₁: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية، حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير التنظيمي، بأبعادها: (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، والتغيير في الثقافة التنظيمية) مجتمعة، في تكامل سلسلة التوريد، بأبعادها: (تكامل الموردين، تكامل العملاء، وتكامل العمليات) مجتمعة، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.

الجدول ذو العدد (12): نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير تبني إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق تكامل سلسلة التوريد

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T	مستوى الدلالة (p)
إدارة التغيير التنظيمي -> تكامل سلسلة التوريد	0.943	0.010	90.187	0.000
Coefficient of Deamination. R² = 0.888				
***p < .001, based on two-tailed test; t (p < .001) = 3.29; t (p < .01) = 2.58; t (p < .05) = 1.96. pc; path coefficient				



الشكل ذو الرقم (3): الأنموذج الهيكلي لنتائج اختبار أثر تبني إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق تكامل سلسلة التوريد لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية

وبيّن الجدول ذو العدد (12)، والشكل ذو الرقم (3)، معامل المسار لمتغيرات الدراسة، وقيم (t)؛ حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتبني إدارة التغيير التنظيمي

التنظيمي -> تكامل العملاء ($R^2=0.866$)، وهذا يعني أن (86.6%) من التباين في تكامل العملاء كأحد أبعاد تكامل سلسلة التوريد، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، قد تم تفسيره من خلال إدارة التغيير التنظيمي، أما قيمة معامل التحديد للمسار الثالث: **إدارة التغيير التنظيمي -> تكامل العمليات**، فقد بلغت ($R^2=0.775$)، وهذا يعني أن (77.5%) من التباين في تكامل العمليات كأحد أبعاد تكامل سلسلة التوريد، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، قد تم تفسيره من خلال إدارة التغيير التنظيمي.

وكذلك تم استخدام اختبار (Blindfolding)؛ لبيان قدرة المتغير المستقل على التنبؤ في التغييرات الحاصلة في المتغير التابع، ويرمز له (q^2)، ويشير الجدول ذو العدد (11) إلى أن قيمة (q^2) للمسار الأول قد بلغت (0.472)، وهذا يشير إلى أن إدارة التغيير التنظيمي قدرة بدرجة كبيرة على التنبؤ في التغيير الحاصل في تكامل الموردين كأحد أبعاد تكامل سلسلة التوريد، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وقيمة (q^2) للمسار الثاني قد بلغت (0.466)، وللمسار الثالث بلغت (0.350)، وهي ضمن القيم المقبولة من الناحية الإحصائية بحسب (41).

وأخيراً تم استخراج معامل (GOF)؛ للتحقق أيضاً من جودة أنموذج الدراسة، وبلغت قيمته (0.578)، وهي ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، وبما أنها تفوق (0.360)؛ فهذا يدل على جودة الأنموذج المقترح ككل (75).

ولتحديد حجم تأثير إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق بُعد تكامل الموردين كأحد أبعاد تكامل سلسلة التوريد لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، تُشير النتائج إلى أن حجم التأثير قد بلغ (0.492) بحسب معامل (f^2)، ويُصنّف بدرجة (تأثير كبير)، كما بلغ حجم تأثير إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق بُعد تكامل سلسلة التوريد لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية (0.438) بحسب معامل (f^2)، ويُصنّف بدرجة (تأثير كبير)، كما بلغ حجم تأثير إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق بُعد تكامل العمليات كأحد أبعاد تكامل سلسلة التوريد لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية (0.450) بحسب معامل (f^2)، ويُصنّف بدرجة (تأثير كبير)، علماً بأن حجم التأثير يُصنّف بالدرجة الكبيرة إذا كانت قيمة (f^2) أكبر من (0.350)، ويُصنّف بالدرجة المتوسطة إذا كانت قيمة (f^2) تتراوح بين (0.15-0.350) (75)، وجميع ما ذكر يؤكد دور تبني إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها، في تحقيق أبعاد تكامل سلسلة التوريد، وأثرها في القدرة على التنبؤ، وتفسير التباين في تكامل سلسلة التوريد لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وبناءً على ذلك يُمكن اختبار فرضيات الدراسة.

الجدول ذو العدد (13): نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير إدارة التغيير التنظيمي، بأبعادها، في تحقيق أبعاد تكامل سلسلة التوريد

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T	مستوى الدلالة (p)	معامل التحديد R ²
إدارة التغيير التنظيمي -> تكامل المورد	0.885	0.029	30.89	0.000	0.836
إدارة التغيير التنظيمي -> تكامل العملاء	0.887	0.024	37.334	0.000	0.866
إدارة التغيير التنظيمي -> تكامل العمليات	0.813	0.046	17.849	0.000	0.775

p < .001, based on two-tailed test; t (p < .001) = 3.29; t (p < .01) = *** 2.58; t (p < .05) = 1.96. pc; path coefficient

يُشير الجدول ذو العدد (13) إلى قيم (t)، ومعاملات المسار (PC)، ومستوى الدلالة (sig)، التي تبين الأثر المباشر لتبني إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها، ويُمكن تلخيص هذه النتائج على النحو الآتي:

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ذي العدد (12)، ومن متابعة قيم (t)، أن متغير إدارة التغيير التنظيمي، بأبعاده مجتمعة، ذو تأثير دال إحصائياً في تحقيق أبعاد تكامل سلسلة التوريد لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية؛ حيث بلغت قيمة (t) للمسار الأول: إدارة التغيير التنظيمي -> تكامل المورد (30.89)، وللمسار الثاني: إدارة التغيير التنظيمي -> تكامل العملاء بلغت (37.334)، وللمسار الثالث: إدارة التغيير التنظيمي -> تكامل العمليات بلغت (17.849)، وجميع قيم (t) المشار إليها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05)؛ مما يقتضي رفض الفرضيات العدمية (الصفريّة)، وقبول الفرضيات البديلة، التي تنص على:

- الفرضية الفرعية الأولى Ho_{1.1}: يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية، حسب تصورات الباحثين عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) لإدارة التغيير التنظيمي، بأبعادها: (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، والتغيير في الثقافة التنظيمية) مجتمعة، في تكامل المورد كأحد أبعاد تكامل سلسلة التوريد، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.
- الفرضية الفرعية الثانية Ho_{1.2}: يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية، حسب تصورات الباحثين عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) لإدارة التغيير التنظيمي، بأبعادها: (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، والتغيير في الثقافة التنظيمية) مجتمعة، في تكامل العملاء كأحد أبعاد تكامل سلسلة التوريد، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.

في تحقيق تكامل سلسلة التوريد لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية؛ إذ بلغ معامل المسار (PC=0.943) عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05)، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.888)، أي أنّ ما قيمته (88.8%) من التباين في تكامل سلسلة التوريد لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية ناتج عن الاهتمام بتبني إدارة التغيير التنظيمي، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (90.187)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05)، وهذا ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية، حسب تصورات الباحثين عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) لإدارة التغيير التنظيمي، بأبعادها: (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، والتغيير في الثقافة التنظيمية) مجتمعة، في تكامل سلسلة التوريد، بأبعادها: (تكامل المورد، تكامل العملاء، وتكامل العمليات) مجتمعة، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.

وللتحقق من تأثير إدارة التغيير التنظيمي، بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، والتغيير في الثقافة التنظيمية) مجتمعة، في تحقيق أبعاد تكامل سلسلة التوريد: (تكامل المورد، تكامل العملاء، وتكامل العمليات) لدى العاملين في الإدارتين: العليا والوسطى، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، فقد تم تجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى ثلاث فرضيات فرعية، وذلك على وفق الآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى Ho_{1.1}: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية، حسب تصورات الباحثين عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) لإدارة التغيير التنظيمي، بأبعادها: (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، والتغيير في الثقافة التنظيمية) مجتمعة، في تكامل المورد كأحد أبعاد تكامل سلسلة التوريد، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.
- الفرضية الفرعية الثانية Ho_{1.2}: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية، حسب تصورات الباحثين عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) لإدارة التغيير التنظيمي، بأبعادها: (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، والتغيير في الثقافة التنظيمية) مجتمعة، في تكامل العملاء كأحد أبعاد تكامل سلسلة التوريد، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.
- الفرضية الفرعية الثالثة Ho_{1.3}: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية، حسب تصورات الباحثين عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) لإدارة التغيير التنظيمي، بأبعادها: (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، والتغيير في الثقافة التنظيمية) مجتمعة، في تكامل العمليات كأحد أبعاد تكامل سلسلة التوريد، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.

والخارجية؛ وبالتالي تمكينها من تحقيق التميز في السوق، والتفوق على المنافسين.

وأظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتبني إدارة التغيير التنظيمي، بأبعادها مجتمعة، في تحقيق تكامل سلسلة التوريد، بأبعادها مجتمعة، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وكذلك وجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتبني إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها مجتمعة، في كل بُعد من أبعاد تكامل سلسلة التوريد على حدة، وهي: تكامل الموردين، تكامل العملاء، وتكامل العمليات، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.

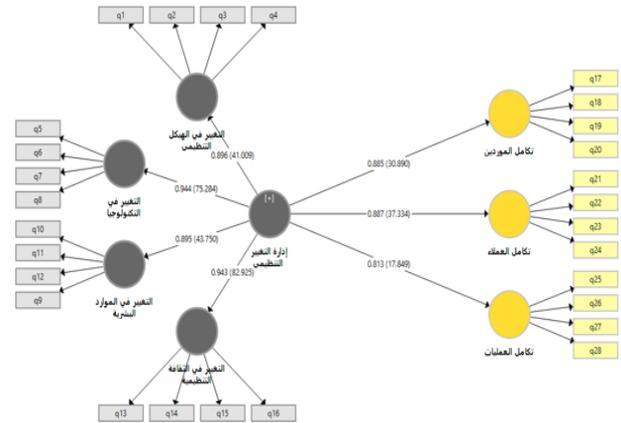
ومع وجود ثغرة في المساهمات الأدبية والمعرفية التي تناولت الأثر المباشر لإدارة التغيير التنظيمي في تكامل سلسلة التوريد، أو ربطت بين هذين المتغيرين -في حدود ما توصل إليه علم الباحثين- في البيئة العربية وغيرها، فقد قامت هذه الدراسة -لغرض محاكاة النتائج التي توصلت إليها- بإجراء مقارنات مع دراسات سابقة كانت قد تناولت إدارة التغيير التنظيمي كمتغير مستقل، وسلسلة التوريد كمتغير تابع، وعلاقتها مع المفاهيم والمتغيرات الإدارية الأخرى، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات؛ من حيث وجود مستوى مرتفع لتبني إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها، ووجود مستوى مرتفع لتكامل سلسلة التوريد بأبعادها، وكذلك وجود أثر إيجابي مهم ذي دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي بوصفها متغيراً مستقلاً، وتكامل سلسلة التوريد بوصفه متغيراً تابعاً، وبين المفاهيم والمتغيرات الإدارية الأخرى التي تناولتها تلك الدراسات السابقة، مثل دراسة⁽⁶⁾ التي إلى دراسة علاقة إدارة التغيير بالولاء التنظيمي في قطاع المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، ودراسة⁽⁹⁾ التي هدفت إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم في المؤسسة الوطنية للرخام بسكيكة، ودراسة⁽¹³⁾ التي هدفت التعرف إلى دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة سلسلة التوريد في مؤسسة لافارج لإنتاج الإسمنت بالمسيلة، ودراسة⁽¹⁾ التي هدفت إلى معرفة أثر إدارة التغيير كتوجه إستراتيجي على التميز المؤسسي في ضوء متطلبات التنمية المستدامة لدى جميع الوزارات، والمؤسسات التي شاركت في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأداء الحكومي، والشفافية في الدورة الثامنة (2017/2016)، ودراسة⁽¹⁶⁾ التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة، وإدارة سلسلة التوريد في شركات صناعة الأدوية التابعة للقطاع العام في جمهورية مصر العربية، ودراسة⁽²⁶⁾ التي هدفت إلى دراسة تأثير قدرة إدارة المعرفة على ممارسات إدارة سلسلة التوريد، والممارسات التنظيمية في صناعة الخدمات اللوجستية في ماليزيا، ودراسة⁽⁶⁰⁾ التي هدفت إلى دراسة كيفية استفادة الشركاء من استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة سلسلة التوريد في الصناعات التقليدية المُتمثلة بقطاع صناعات الدرجات

- **الفرضية الفرعية الثالثة Ho_{1.3}**: يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية، حسب تصورات الباحثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير التنظيمي، بأبعادها: (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، والتغيير في الثقافة التنظيمية) مجتمعة، في تكامل العمليات كأحد أبعاد تكامل سلسلة التوريد، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.

وبيّن الشكل ذو الرقم (4)، معامل المسار لأبعاد تكامل سلسلة التوريد؛ إذ جاءت نتائج التحليل الإحصائي لمعاملات مسار نموذج الدراسة، على النحو الآتي:

- بلغ معامل المسار لقياس أثر تبني إدارة التغيير التنظيمي في تكامل الموردين (0.885).
- بلغ معامل المسار لقياس أثر تبني إدارة التغيير التنظيمي في تكامل العملاء (0.887).
- بلغ معامل المسار لقياس أثر تبني إدارة التغيير التنظيمي في تكامل العمليات (0.813).

وجميع هذه المسارات دالة إحصائياً، وهذه النتيجة تدلّ على أنه كلما زاد الاهتمام بتبني إدارة التغيير التنظيمي، بأبعادها: (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، والتغيير في الثقافة التنظيمية)؛ ساهم ذلك في تحقيق كل بُعد من أبعاد تكامل سلسلة التوريد، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.



الشكل ذو الرقم (4): النموذج الهيكلي لنتائج اختبار أثر إدارة التغيير التنظيمي، بأبعادها، في تحقيق أبعاد تكامل سلسلة التوريد

مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمستوى تبني إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها، ومستوى تكامل سلسلة التوريد بأبعادها، لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية -من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة- بأنها قد بلغت الدرجة المرتفعة، وهذا يبيّن سعي الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية إلى تضمين تبني مجالات إدارة التغيير التنظيمي، وتكامل سلسلة التوريد ضمن إستراتيجياتها؛ وبما يُكسبها القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية

ومنها السرطان، وأن ما يتم إنتاجه حاليًا من المواد الأولية يقتصر على بعض المواد، مثل: مادة السيفالوسبورين، وبعض المواد الداخلة في تصنيع أدوية البنسلين، وصناعة الكبسولات الجيلاتينية الصلبة الفارغة.

✓ أو الدخول بشراكات، وتحالفات مع شركات خارجية لديها القدرة على تصنيع هذه المواد ضمن المواصفات، والجودة المطلوبة، وتوريدها في المواعيد المناسبة، ودون تأخير.

4. تعزيز اهتمام الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية بتبني إدارة التغيير التنظيمي، بأبعادها: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، والتغيير في الثقافة التنظيمية؛ من أجل تشجيع وتسهيل عمليات مشاركة المعارف، والمعلومات الإستراتيجية والتكتيكية بين الأقسام والمكونات الداخلية لهذه الشركات من جهة، ومع الموردين، والعملاء، وغيرهم من أصحاب المصلحة الخارجيين المتعاملين معها من جهة أخرى؛ وبالتالي تمكين الشركات المبحوثة من تحقيق التكامل بين الأعضاء المشاركين في سلاسل التوريد لديها -الموردين والعملاء والعمليات- وتحقيق الآتي:

✓ تخطيط المخزون وإدارته بشكل كفؤ، والتوزيع بشكل جيد، وتمكين الموردين من توريد المواد، والمستلزمات بالمواصفات والنوعية المناسبة، واتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر فاعلية في ظل توافر معلومات واضحة، وصريحة، وبالوقت المناسب.

✓ تصميم عمليات الإنتاج، وتطوير منتجات دوائية ذات قيمة أكبر للعملاء، وذات جودة عالية تمثل للمعايير، والمواصفات العالمية لممارسات التصنيع الجيدة (GMP) في مجال جودة التصنيع الدوائي؛ من أجل إرضاء العملاء وإسعادهم، وزيادة مستوى ثقافتهم وولائهم تجاه المنتجات التي تقدمها الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.

References:

1. Abu Hammour, Hussam Mahmoud and Riyalat, Mohammad Abdullah. Change management as a strategic Orientation and its impact on organizational excellence in light of the requirements of sustainable development: A field study in institutions participating in the King Abdullah II Award for Excellence in Governmental Performance and Transparency. Ramah Research and Studies, 2018 (25), 13-42, (2018).
2. Al- Hariri, Rafideh. Recent trends in human resource management. Amman: Al-Yazouri Scientific House for Publication and Distribution, (2014).

الهوائية في تايوان، ودراسة⁽⁵¹⁾ التي هدفت إلى دراسة إدارة التغيير والأداء التنظيمي في شركات التصنيع في ولاية أنامبرا في نيجيريا، وأخيرًا دراسة⁽⁶⁶⁾ التي هدفت التعرف إلى تأثير تبادل المعلومات على أداء سلسلة التوريد في قطاع السياحة في مقاطعة كاكاميجا في كينيا.

التوصيات:

1. تعزيز اهتمام الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية ببعث تغيير الموارد البشرية، وزيادة الاستثمار في قدرات القوى العاملة المحلية في مجال تصنيع الأدوية البشرية، والمستلزمات الطبية، كونه نتائج الدراسة قد أظهرت أنه أقل أبعاد إدارة التغيير التنظيمي في مستوى الأهمية؛ وذلك من خلال الآليات، والأساليب الآتية:

✓ توفير برامج تدريبية فنية متخصصة للمشغلين، والفنيين، وعاملي الإنتاج (Blue-Collar Workers)؛ لتزويدهم بالمهارات والمعارف التي تُمكنهم من المساهمة في تطوير المنتجات الدوائية والمستلزمات الطبية وتحسينها باستمرار، إلى جانب توفير برامج تدريبية وتعليمية متخصصة للعاملين في مجال البحث والتطوير، والتكنولوجيا الحديثة (Blue-Collar Workers)، مثل: منتجات التكنولوجيا الحيوية، ومضادات الأورام التي تتطلب معارف وكفاءات متخصصة في البحث، والتطوير، والتحليل.

✓ التنسيق مع الهيئات، والمؤسسات التعليمية الأردنية: (الجامعات، وكليات مجتمع)؛ لتوفير برامج تدريبية -في الجانب العملي- للطلبة في التخصصات المتعلقة بصناعة الأدوية، والمستلزمات الطبية داخل الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية؛ وذلك من أجل مواكبة التطورات والمستجدات الحاصلة في قطاع الصناعات الدوائية، وتقليل الفجوة الحاصلة بين الكفاءات، والخبرات، والمهارات التي يحتاجها القطاع، وبين مخرجات التعليم الجامعي التي توفرها الهيئات والمؤسسات التعليمية الأردنية.

2. تعزيز اهتمام الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية بإنشاء مصانع ذكية مزودة بأنظمة تصنيع، وتكنولوجيا معلومات متكاملة، ومرنة للغاية؛ حيث يسمح هذا النوع من الاستثمار للشركات بزيادة إنتاجيتها؛ من خلال تنفيذ مستوى أعلى من الأتمتة، والتحكم في التدخل البشري.

3. تعزيز اهتمام الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية ببعث تكامل الموردين، كونه نتائج الدراسة قد أظهرت أنه أقل أبعاد تكامل سلسلة التوريد في مستوى الأهمية؛ وذلك من خلال الآليات، والأساليب الآتية:

✓ الاهتمام بإنشاء مصانع محلية لتصنيع المكونات الدوائية الفعالة (APIS)، والمواد الأولية التي تُستخدم في صناعة الأدوية البشرية، وذلك في ظلّ عدم وجود شركات محلية لتصنيع المواد الأولية التي يتم استخدامها بعضها في صناعة الأدوية المتعلقة بالأمراض المزمنة،

13. Ibn al-Bar, Musa and Maqran, Hussam. The role of information technology in developing supply chain management: a case study of the Lafarge M'sila Foundation. *Journal of Contemporary Economic Studies*, 4 (2), 41-56, (2019).
14. Jamal, Abdullah Mohammad. *Change Management and Organizational Development*. Amman: Dar Al-Moataz for Publishing and Distribution, (2015).
15. Judeh, Mahfouz Ahmed. *Total Quality Management - Concepts of Applications*. Wael Publishing and Distribution House, seventh edition. Amman, Jordan, (2018).
16. Majali, Mahmoud Bakkar Abdel Tawab. The relationship between Total Quality Management and Supply Chain Management in public sector pharmaceutical companies. The second international conference: management of industrial and service organizations, current practices and future directions, Hurghada, Egypt, 1,256-284, (2018).
17. Mohammad, Nermin Al-Sayed Maarouf and Rizk, Mahmoud Abdel-Fattah Ibrahim. Responsive Supply Chain as an Entrance to Cost Leadership: An Applied Study. *The Egyptian Journal of Business Studies*, Mansoura University - Faculty of Commerce, 41 (3), 391-412, (2017).
18. Souissi, Ezz Al-Din Ali Mohammad and Abu Kifa, Hadiyya Mansour Khalifa. The Impact of Total Quality Management in Enhancing the Competitive Advantage of Al Mazraa Food Industries Company. *Journal of Economics and Trade*, 7, 190-212, (2015).
19. The Jordanian Association of Pharmaceutical Manufacturers; Members. Amman, Jordan: The Jordanian Association of Pharmaceutical Manufacturers; October, 16, 2020. Available from: <https://www.japm.com/node/40>.
20. Abdallah, A. B., Obeidat, B. Y., & Aqqad, N. O. The impact of supply chain management practices on supply chain performance in Jordan: The moderating effect of competitive intensity. *International Business Research*, 7(3), 13-27, (2014).
21. Agwu, M. O. Organizational Culture and Employees Performance in the National Agency for Food and Drugs Administration and Control (Nafdac), Nigeria. *Global Journal of Management and Business Research*, (2014).
3. Al Sha'ar, Ishaq Mahmoud. The Impact of Supply Chain Integration through Supply Chain Response on Operating Performance in Large and Medium-sized Jordanian Industrial Firms: A Field Study. *Jordan Journal of Business Administration*, 10 (3), 488-509, (2014).
4. Al-Ghalbi, Taher Mohsen, & Idris, Wael Mohammad. *Strategic Management: An Integrated Systematic Perspective*. Amman: Wael Publishing and Distribution House, (2015).
5. Al-Jenini, Saif; Jordanian Pharmaceutical Industries... A success story towards globality. Amman, Jordan: Al-Rai Journal; August, 5, 2020. Available from: <http://alrai.com/article/10547073>.
6. Al-Otaibi, Abdullah Omar and Al-Enizi, Motlaq Ashwi. Change Management and its Relationship to Organizational Loyalty in Educational Institutions in Kuwait Country: A Desk-Analytical Study. *Journal of the Faculty of Education - Alexandria University*, 31(1), 69-88, (2021).
7. Al-Qatamin, Ahmed. *Strategic Management: Concepts and Emperical Cases*. Amman: Majdalawi House for Publishing and Distribution, (2017).
8. Amman stock Exchange; Disclosures. Amman, Jordan: Amman stock Exchange; September, 13, 2020. Available from: <https://www.ase.com.jo/en/disclosures>.
9. Bou Dabza, Ikram and Yob, Amal. The Impact of Organizational Change on the Organizational Commitment of Employees from Their Point of View - Field Study of the National Marble Foundation in Skikda. *Journal of Economic Sciences, Management and Commercial Sciences*, 12 (1), 24-39, (2019).
10. Department of Statistics; Statistics. Amman, Jordan: Department of Statistics; December, 19, 2020. Available from: <http://dosweb.dos.gov.jo/industry/>.
11. Dudin, Ahmed Youssef. *Change Management and Organizational Development*. Al-Yazuri Scientific Publishing and Distribution House, Amman, Jordan, (2019).
12. Dudin, Ahmed Youssef. *Modern Business Management: The Functions of an Organization*. Amman: Al-Yazouri Scientific House for Publication and Distribution, (2018).

- Organizational Change Factors on Overall Organizational Change Score with Reference to the IT and ITES in Columba Tore District. *International Journal of Management Research and Reviews*, 6 (10), 1414 – 1423, (2016).
32. Carrión, G. C., Henseler, J., Ringle, C. M., & Roldán, J. L. Prediction-oriented modeling in business research by means of PLS path modeling: Introduction to a JBR special section. *Journal of business research*, 69 (10), 4545 – 4551, (2016).
 33. Chandler, A. D. *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass: MIT Press, (1962).
 34. Dawson, P. *Reshaping Change: a Processual Perspective*. New York: Rutledge Publisher, (2019).
 35. Dessler, G. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*. New York: Pearson, (2020).
 36. Errassafi, M., Abbar, H., & Benabbou, Z. The Mediating Effect of Internal Integration on the Relationship between Supply Chain Integration and Operational Performance: Evidence from Moroccan Manufacturing Companies. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(2), 254-273, (2019).
 37. Foster, S. T. *Managing Quality: Integrating the Supply Chain*, Fifth Edition, UK: Pearson, (2013).
 38. Fu, J. H. Y., Zhang, Z. X., Li, F., & Leung, Y. K. Opening the mind: Effect of culture mixing on acceptance of organizational change. *Journal of Cross - Cultural Psychology*, 47(10), 1361-1372, (2016).
 39. Giz, Kingdom of the Netherlands; Value Chain Analysis of the Pharmaceutical Sector in Jordan. Germany: Giz; September, 6, 2020. Available from: <https://www.giz.de/de/downloads/Value%20Chain%20Analysis%20of%20the%20Pharmaceutical%20Sector%20in%20Jordan.pdf>.
 40. Graham, D. W., & Zalta, E. N. *Heraclitus*. Stanford Encyclopedia of Philosophy, (2015).
 41. Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1 (2), 107 – 123, (2017).
 42. Hair, J. F., Ringle, C. M., Gudergan, S. P., Fischer, A., Nitzl, C., & Menictas, C. Partial least
 22. Al-Damen, R. A. The impact of Total Quality Management on Organizational Performance Case of Jordan Oil Petroleum Company. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 192-202, (2017).
 23. Al-Doori, J.A. The Impact of Supply Chain Collaboration on Performance in Automotive Industry: Empirical Evidence. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(2), 241-253, (2019).
 24. Al-Tarawneh.R. & Al-Shourah, A.A. The Impact of Supply Chain Management and Manufacturing Flow Management Practices on Competitive Advantage of Jordanian Industry. *European Journal of Scientific Research*, 148(3), 394-407, (2018).
 25. Attaran, M., Attaran, S., & Kirkland, D. *Technology and Organizational Change: Harnessing the Power of Digital Workplace*. In *Handbook of Research on Social and Organizational Dynamics in the Digital Era* (pp. 383 – 408). IGI Global, (2020).
 26. Bahar, N., Wahab, S. N., & Rahman, M. Impact of Knowledge Management Capability on Supply Chain Management and Organizational Practices in Logistics Industry. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, ahead-of-print (ahead-of-print). Available from: <https://doi.org/10.1108/VJKMS-02-2020-0022>, (2020).
 27. Banerjee, M., & Mishra, M. Retail supply chain management practices in India: A business intelligence perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 248-259, (2015).
 28. Bartunek, J. M., & Woodman, R. W. *Beyond Lewin: Toward a Temporal Approximation of Organization Development and Change*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2 (4), 157 – 182, (2015).
 29. Battilana, J., & Casciaro, T. Overcoming Resistance to Organizational Change: Strong Ties and Affective Cooptation. *Management Science*, 59 (4), 819 – 836, (2013).
 30. Bawany, S. *Leading Change in Today's VUCA World. Leadership Excellence Essentials*, 33 (2), 31 – 49, (2016).
 31. Bhubaneswari, S. N., & Kumar, A. M. A study on the Impact of the Personal Variables and

- Chains Management. *Journal of Contemporary Management Issues*, 24(2), 95-106, (2019).
54. Kotter, J. P. *Leading Change*. Massachusetts: Harvard Business Review Press, (2012).
 55. Kotter, J. P., & Cohen, D. S. *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. United States: Harvard Business Review Press, (2012).
 56. Král, P., & Králová, V. Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, 69 (11), 5169 – 5174, (2016).
 57. Kransdorff, A. Interview with Keith Oliver. *Financial Times*, (June, 4, 1982).
 58. Kumar A.& Kushwaha, G.S. Supply Chain Management Practices and Operational Performance of Fair Price Shops in India: An Empirical Study. *LogForum*, 14 (1), 85-99, (2018).
 59. Kumar, V., Chibuzo, E. N., Garza-Reyes, J. A., Kumari, A., Rocha-Lona, L., & Lopez-Torres, G. C. The impact of supply chain integration on performance: Evidence from the UK food sector. *Procedia Manufacturing*, 11, 814-821, (2017).
 60. Li, J., Chen, C. W., Wu, C. H., Hung, H. C., & Lin, C. T. How do Partners Benefit from IT Use in Supply-Chain Management: An Empirical Study of Taiwan's Bicycle Industry. *Sustainability*, 12(7), 2883, (2020).
 61. Maseko, S.B.T. Strong vs. weak organisational culture: Assessing the impact on employee motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 2-5, (2017).
 62. Mehmeti, G., Musabelliu, B., & Xhoxhi, O. The Review of Factors that Influence the Supply Chain Performance, *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(2), 181-186, (2016).
 63. Muntaka, A. S., Haruna, A., & Mensah, H. K. Supply Chain Integration and Flexibility and its Impact on Performance. *International Journal of Business and Management*, 12(4), 130-143, (2017).
 64. Naveed, R. T., Jantan, A. H., Saidu, M. B., & Bhatti, S. M. The validations of the organizational change construct using confirmatory factor analysis. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1 – 10, (2017).
 65. Okeke, M. N., Oboreh, J. C., Nebolisa, O., & Esiene, U. O. Change Management and squares structural equation modeling-based discrete choice modeling: an illustration in modeling retailer choice. *Business Research*, 12 (1), 115 – 142, (2019).
 43. Hall, D. J., & Salas, M. A. Les contraintes structurelles du processus stratégique. France: *Revue Francaise digestion*, 23, (1979).
 44. Hassan, A. Y., & Nasereddin, H.H. Importance of Information Sharing In Supply Chain and Knowledge Leakage. *Transylvanian Review*, 26(26), 6769-6775, (2018).
 45. Heizer.J &Render.B. *Operations Management Sustainability and Supply Chain Management* (11 Ed). UK: Pearson, (2014).
 46. Ján, D., & Veronika, T. Examination of factors affecting the implementation of organizational changes. *Journal of Competitiveness*, 9 (4), 5 – 18, (2017).
 47. Jones, G. R. *Organizational theory, design, and change*. Upper Saddle River, NJ: Pearson, (2013).
 48. Kartikasari, L. & Hendar. *Supply Chain Management Practice in Creative Industries. Advances in Economics, Business and Management Research*, Atlantis Press, 115, 94-97, (2020).
 49. Khalil, M., Khalil, R., & Khan, S. A study on the effect of supply chain management practices on organizational performance with the mediating role of innovation in SMEs. *Uncertain Supply Chain Management*, 7(2), 179-190, (2019).
 50. Khosa, Z. A., Rehman, Z. U., Asad, A., Bilal, M. A. & Hussain, N. The impact of organizational change on the employee's performance in the banking sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 17 (3), 54 – 61, (2015).
 51. Kimhi, S., & Oliel, Y. Change Management and Organizational Performance in Selected Manufacturing Companies in Anambra State, Nigeria. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 6 (05), 5437-5445, (2019).
 52. Kleab, K. Important of Supply Chain Management. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7 (9), 397-400, (2017).
 53. Kmetec, A., Rosi, B., & Mlaker Kač, S. The Importance of Partnerships in Supply

76. Serpa, S. An overview of the concept of organisational culture. *International Business Management Journal*, 10(1), 51-60, (2016).
77. Sharma, S., & Modgil, S. TQM, SCM and operational performance: An empirical study of Indian pharmaceutical industry. *Business Process Management Journal*, 1(26), 331-370, (2020).
78. Shashi, K., Tavana, M., Shabani, A., & Singh, R. The impact of interwoven integration practices on supply chain value addition and firm performance. *Journal of Industrial Engineering International*, 15(1), 539-551, (2019).
79. Som, J. O., Cobblah, C., & Anyigba, H. The Effect of Supply Chain Integration on Supply Chain Performance. *The IUP Journal of Supply Chain Management*, 16(4), (2019).
80. Stewart, G. L., & Brown, K. G. Human resource management, Fourth Edition. John Wiley & Sons, (2019).
81. Thoo, A. C., Tan, L. C., Sulaiman, Z., & Zakuan, N. A review of Theoretical Frameworks for Supply Chain Integration. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 215, (1), (2017, June).
82. Uwamahoro, A. Effects of Supply Chain Integration on Performance: An Analysis of Manufacturing Firms in Rwanda. *East Africa Research Papers in Business, Entrepreneurship and Management*, 3, 3-20, (2018).
83. Varma, Dr. T. N. and Khan, D. A., Information Technology in Supply Chain Management. *Journal of Supply Chain Management Systems*, 3 (3), 35 – 46, (2014).
84. Zaharudin, A., & Yunus, A. M. Delays in physical distribution: A case study of Sony supply chain solutions Malaysia. In *The Proceedings of the 4th International Seminar on Entrepreneurship and Business (ISEB 2015)*, Faculty of Entrepreneurship and Business, UMK, 658-674, (2015).
85. Zarandi, H. M., Amirkabiri, A., & Azimi, H. The Role of Organizational Change on Improving Organizations Financial and Economic Performance (Case Study: Bank Shahr). *Journal of Urban Economics and Management*, 5 (18), 113 – 125, (2017).
- Organizational Performance in Selected Manufacturing Companies. *International Journal of Economics & Business*, 2(2), 43 – 54, (2019).
66. Okore, C. A., & Kibet, Y. Influence of Information Sharing on Supply Chain Performance in The Tourism Industry in The County Government Of Kakamega, Kenya. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6(2), 66 – 81, (2019).
67. Pakurár, M., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., & Oláh, J. The Impact of Supply Chain Integration and Internal Control on Financial Performance in The Jordanian Banking Sector. *Sustainability*, 11(5), 1248, (2019).
68. Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766 – 1792, (2018).
69. Pounder, Paul. A Review of Supply Chain Management and Its Main External Influential Factors. *Supply Chain Forum*, 14(3). 42 – 50, (2013).
70. Raza, M. A., Khan, M. M., & Mujtaba, B. G. The Impact of Organizational Change on Employee Turnover Intention: Does Stress Play a Mediating Role? *Public Organization Review*, 18(3), 313-327, (2017).
71. Ringle, C. M., & Sarstedt, M. Gain More Insight from Your PLS-SEM Results: The Importance-Performance Map Analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1865-1886, (2016).
72. Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73, (2014).
73. Risto, Gladden. *Culturally Tuning Change Management (1st Ed.)*. London: CRC Press - Taylor & Francis Group, (2018).
74. Saroha, P., Yadav, S. K. S. Supply Chain Management: A Tool of Business Process Integration. *International Multidisciplinary e-Journal*, 2 (11), 32 – 55, (2013).
75. Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 27 (3), 197-211, (2019).