

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية



أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة

(دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية)

The Impact of Supply Chain Management to Organization Performance

(Field Study in Kuwaiti Industrial Companies Listed in Kuwait Stock Exchange)

إعداد الطالب

تركي دهمان البرازي

(400920174)

إشراف

الأستاذ الدكتور حميد الشيبني

قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2012

الشكر وتقدير

الحمد والشكر لله تعالى الذي من علي بالتوفيق في إكمال هذه الرسالة، راجياً أن ينتفع بها كل ذي حاجة وكل طالب علم.

أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور حميد الشبيبي الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، وإلى الأستاذ الدكتور محمد النعيمي الذين كان لتوجيهاتهما وإرشاداتهما وآرائهم القيمة والسديدة دور هام في انجازها، فقدماء لي من خلاصة علمهم وخبراتهم وأخلاقهم الكثير، أدعو الله أن يجزيهم عني خير الجزاء.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى رئيس لجنة المناقشة الدكتور حمزة خريم وإلى الدكتور محمد أحمد عبدالقادر على تفضلهم بمناقشة الرسالة، والذين أنثروا بآرائهم وملاحظاتهم القيمة.

والشكر مقرون بكل معاني الحب والوفاء لجامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيسها، وعميد كلية الاعمال، وأعضاء الهيئة التدريسية، وجميع العاملين فيها، لجهودهم المشكورة في توفير كافة وسائل الدعم والمساندة العلمية طيلة فترة الدراسة.

ولا يسعني إلا أن أشكر كل من تفضل ومد لي يد العون والمساعدة في إتمام هذه الدراسة.

الإهداء

إلى وطني العزيز: الكويت

إلى والدتي الغالية أطل الله في عمرها، التي أفهمتني بعفوية صادقة أن العلم هو الحياة، وأنارت

أمام عيني شموع الأمل.

إلى والدي الغالي أطل الله في عمره وأدامه

أهدي رسالتي هذه رمزاً للمحبة والوفاء واعتراضاً مني بفضلها عليّ.

إلى رفيقة دربي التي أنارت دعواتها لي مسيرتي ويسرت مواقفها مهمتي.

زوجتي الحبيبة

وإليكم يا من تزالون بجانبني ترقبون نجاحي وتقدمي، وتقدمون لي كل الوقت... وكل الحب....

وكل الدعم....

إلى إخواني وأخواتي وأصدقائي الأعزاء

لهم جميعاً أهدي عملي المتواضع هذا

مع المحبة والعرفان

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الرسالة
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: مقدمة عامة للدراسة	
2	1-1 تمهيد
4	2-1 مشكلة الدراسة
5	3-1 أهداف الدراسة
5	4-1 أهمية الدراسة
6	5-1 فرضيات الدراسة
8	6-1 نموذج الدراسة
9	7-1 حدود الدراسة
9	8-1 محددات الدراسة
10	9-1 المصطلحات الإجرائية
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
14	المبحث الأول: الإطار النظري
14	1-2 تمهيد

17	2-2 مفهوم سلسلة التوريد
20	3-2 أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد
23	4-2 أهداف سلسلة التوريد
25	5-2 عناصر إدارة سلسلة التوريد
27	6-2 بناء وإدارة علاقات سلسلة التوريد
29	7-2 أساليب التعامل مع الموردين واختيارهم
33	8-2 وسائل بناء العلاقات مع الموردين
34	9-2 علاقات الموردين
36	10-2 علاقات الزبائن
38	11-2 أداء الشركات
42	12-2 تقييم أداء الشركات
45	13-2 الربحية
46	14-2 الحصة السوقية (الاداء السوقي)
49	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
49	أولاً: الدراسات باللغة العربية
53	ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية
59	ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
62	1-3 منهج الدراسة
63	2-3 مجتمع الدراسة والعينة
64	3-3 أداة الدراسة
65	4-3 صدق الأداة
65	5-3 ثبات الأداة
67	6-3 المعالجة الإحصائية
68	7-3 أساليب جمع البيانات والمعلومات

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات	
71	1-4 خصائص افراد عينة الدراسة
73	2-4 التحليل الوصفي لمجالات الاستبانة
83	3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
90	1-5 تحليل ومناقشة النتائج
93	2-5 التوصيات
المراجع	
97	المراجع باللغة العربية
101	المراجع باللغة الإنجليزية
الملاحق	
107	الملحق رقم (1) أسماء الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية
109	الملحق رقم (2) استبانة الدراسة
114	الملحق رقم (3) أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	نموذج مقارنة للأهداف المالية والإستراتيجية	44
(1-3)	عدد الاستبانات التي تم توزيعها والمسترجع منها والصالحة للتحليل	63
(2-3)	قيمة معاملات الثبات (كرونيباخ ألفا) لمتغيرات الدراسة	66
(3-3)	اختبار مقياس الاستبانة	66
(4-3)	مقياس لتحديد مستوى الملائمة للوسط الحسابي	67
(1-4)	خصائص أفراد عينة الدراسة	71
(2-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتأثير إدارة سلسلة التوريد	73
(3-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير العلاقة مع الموردين	75
(4-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير العلاقة مع الوسطاء والموزعين	77
(5-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير العلاقة مع الزبائن	79
(6-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمتغير التابع: تحسين الاداء	81
(7-4)	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لتأثير المتغيرات مجتمعة على تحسين أداء الشركات	84
(8-4)	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى	85
(9-4)	نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية	86

	الفرعية الثانية	
87	نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(10-4)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	نموذج الدراسة	(1-1)
28	بناء وإدارة العلاقات مع الموردين	(1-2)

الملخص

أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة

(دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية)

إعداد: تركي دهمان البرازي

إشراف: الاستاذ الدكتور حميد الشبيبي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، والبالغ عددها (27) شركة، أما عينة الدراسة فتكونت من (89) مديراً يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة، وقد اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، كما تم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)، وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها على النحو الآتي: وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، والعلاقة مع الزبائن) في تحسين أداء المنظمة.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها: أن تتبنى الشركات المدخل الاستراتيجي لإدارة سلسلة التوريد، القائم على أساس إقامة علاقات بعيدة الأمد مع الموردين، والاتصال الفاعل، والشراكة مع الموردين، لأن الكفاءة في إدارة سلسلة التوريد تعدّ المفتاح الرئيس لنجاح المنظمة على المدى البعيد.

Abstract

The Impact of Supply Chain Management to Organization Performance

(Field Study in Kuwaiti Industrial Companies Listed in Kuwait Stock Exchange)

Prepared By: Turki Dahman

Supervised By: Prof. Dr. Hameed Alshaibi

The aim of this study is to identify the impact of supply chain management to organization performance in Kuwaiti Industrial Companies listed in Kuwait stock exchange, (27), the sample study consisted of (89) Director working in companies included in the study, the researcher has adopted two sources of information and data collection are primary data and secondary data. Use searcher mean, standard deviation, percentages, hypothesis testing using multiple linear regression analysis (Multiple Regression), and simple linear regression analysis (Simple Regression).

The study concluded the number of results: impact of supply chain management (suppliers relationship, brokers and distributors rrelationship and customers relationship) to improve organization performance in Kuwaiti Industrial Companies listed in Kuwait stock exchange.

In the light of the results of the study made a number of recommendations including: the adoption strategic entrance to the supply chain management, based on the establishment of long-term with suppliers relationships, communication effective, and suppliers partnership, because efficiency in supply chain management is the key to the success of the organization in the long run.

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

1-1 تمهيد

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أهداف الدراسة

4-1 أهمية الدراسة

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 نموذج الدراسة

7-1 حدود الدراسة

8-1 محددات الدراسة

9-1 المصطلحات الإجرائية

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

1-1 تمهيد

يشهد العالم ثوره علمية ونهضة تكنولوجية حضارية واسعة تتسم بالإيقاع السريع، حيث تمثل العمليات الخاصة بسلسلة التوريد الإدارية عنصراً هاماً في كفاءة وفاعلية الشركات على اختلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها وطبيعتها عملها، والتي تتطلب أن تكون هذه السلسلة على درجة عالية من الكفاءة في أداء العمل (McCormack, 2001).

وقد أصبحت سلاسل التوريد ظاهرة هامة، وذلك بسبب قيد التكلفة الذي يمكن من خلاله تحقيق ما ترغب الشركة فيه، وإمكانية الاستفادة من الفرص الخارجية نتيجة للعلاقة بين الشركة وعملائها وبين الشركة والموردين، ذلك أن سلسلة التوريد الإدارية تتعلق بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أي نشاط بالطريقة التي تعظم فعالية العمليات، وهي أيضاً تتعلق بتقديم أدوات جديدة أو تغيير أو تعديل أساليب معروفة، ذلك أن الكفاءة هي إنجاز الأشياء بصورة صحيحة، أما الفعالية فهي إنجاز الأشياء الصحيحة (العموش، 2003).

أوضح كل من (Tracy, et al, 2009, p: 411) إن سلسلة التوريد هي الأكثر تفاعلاً مع بيئتها الداخلية والخارجية، وأنها تلعب دوراً في تطوير الأداء، وعليه يعتمد نجاحها أو فشلها. وبما أن تفاعل الشركة مع البيئة يعد شرطاً أساسياً لبقائها ووجودها وأن الاستجابة

لمتغيرات البيئة والتكيف معها، يحتم على إدارة الشركات القيام بالتخطيط الاستراتيجي لسلسلة التوريد وبما يناسب هذه التغيرات.

وبما أن الغاية من سلسلة التوريد هي إحداث نوع من التكامل بين أنشطة الشركة الرئيسة، بدءاً من الشروع في عمليات التخطيط والرقابة الخاصة بالمواد، والإمدادات، والخدمات، وتدفق المعلومات من المورد إلى المنتجين، وصولاً إلى تقديم المنتج إلى الزبون النهائي.

ويشكل هذا الاهتمام بإحداث التكامل، تغييراً جذرياً في إدارة نماذج الأعمال الحديثة. وقد أشار هذا التغيير إلى الشركات العاملة بصورة فردية إلى عدم قدرتها على المنافسة كوحدات مستقلة، فالمنافسة ستكون من خلال كفاءة وفاعلية سلاسل التوريد الخاصة بها، ويشكل هذا التغيير توجهاً استراتيجياً لسلسلة التوريد.

وللوصول إلى فهم أكبر لإدارة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، تأتي هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، ومن أجل التعرف على هذا الأثر فقد قام الباحث باختيار المديرين في الإدارات العليا الذين يشكلون الفريق الذي يتعامل بسلاسل التوريد في هذه الشركات، كوحدة تحليل ومعاينة لعلاقتهم المباشرة بموضوع الدراسة، لذلك فإن أهمية هذه الدراسة تتبع من كونها تسهم في إيجاد قاعدة معلومات وبيانات حول جوانب النجاح أو القصور في إدارة سلسلة التوريد في هذه الشركات التي تضطلع بدور هام لتنفيذ عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في دولة الكويت.

1-2 مشكلة الدراسة

لمس الباحث من خلال زيارة قام بها الباحث الى بعض الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وقابل بعض المديرين فيها وجود تباين في مستوى إدارة سلسلة التوريد، بالرغم من ان إدارة سلسلة التوريد تعد وعلى نحو متزايد، عاملاً تنافسياً في نجاح هذه الشركات.

وبالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على اثر إدارة سلسلة التوريد في على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس الاتي: **ما هو أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية؟** وقد انبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الاول: هل يوجد أثر للعلاقة مع الموردين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر للعلاقة مع الوسطاء والموزعين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر للعلاقة مع الزبائن على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية؟

3-1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.
- 2- التعرف على آراء المديرين العاملين في الإدارات العليا، وذلك لتحديد الجوانب الإيجابية المساعدة على إدارة سلسلة التوريد في الشركات، والوقوف إلى السلبيات التي تحد من كفاءة هذه الإدارة.
- 3- التعرف على مدى التطابق بين واقع إدارة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، مع الإطار النظري في هذا المجال.

4-1 أهمية الدراسة

بالرغم من أهمية إدارة سلسلة التوريد ودورها في تطوير الأعمال وتمكين الشركات من العمل بفاعلية، إلا أنها لم تحظ باهتمام الباحثين والدارسين خاصة أنها أصبحت من الأدوات الفعالة لمواكبة التطورات الحديثة والسريعة. وتتبع أهمية هذه الدراسة من أنها تقوم على استقراء وتشخيص الواقع الحالي لإدارة سلسلة التوريد، وتحليل وتقييم مدى استجابتها لمتطلبات البيئة

المحيطة، ورفع كفاءة إدارتها وتحقيقها للأغراض المختلفة والمتمثلة بشكل أساسي في تحسين أداء

هذه الشركات، لذلك فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من خلال النظر إلى الأمور التالية:

1- إنها تدعم الدراسات والبحوث النظرية والتطبيقية في مجال إدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات في بيئة قطاع الصناعة في دولة الكويت، من خلال بيان أثر إدارة هذه السلسلة في أداء الشركات، ورصد هذه الشركات بالملاحظات والتقييم المناسب الذي يساعدها على أداء دورها الهام في تحقيق التنمية الشاملة.

2- تتناول هذه الدراسة قطاع الصناعة وهي بذلك تأتي كمساهمة في التعريف بأهمية هذا القطاع كرافد أساسي وهام من روافد الاقتصاد الوطني لدولة الكويت.

3- أنها توفر جانباً من قاعدة معلومات وبيانات حول واقع إدارة سلسلة التوريد وأثرها على أداء الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، مما يساهم في إثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الكويتية بشكل خاص في هذا الموضوع.

4- أنها تساعد مدراء الإدارات العليا والعاملين في دوائر الشراء والتخزين والتسويق في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، في التعرف على أهمية إدارة سلسلة التوريد على الاداء.

1-5 فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة على فرضية رئيسة مفادها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. وقد انبثق عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية هي:

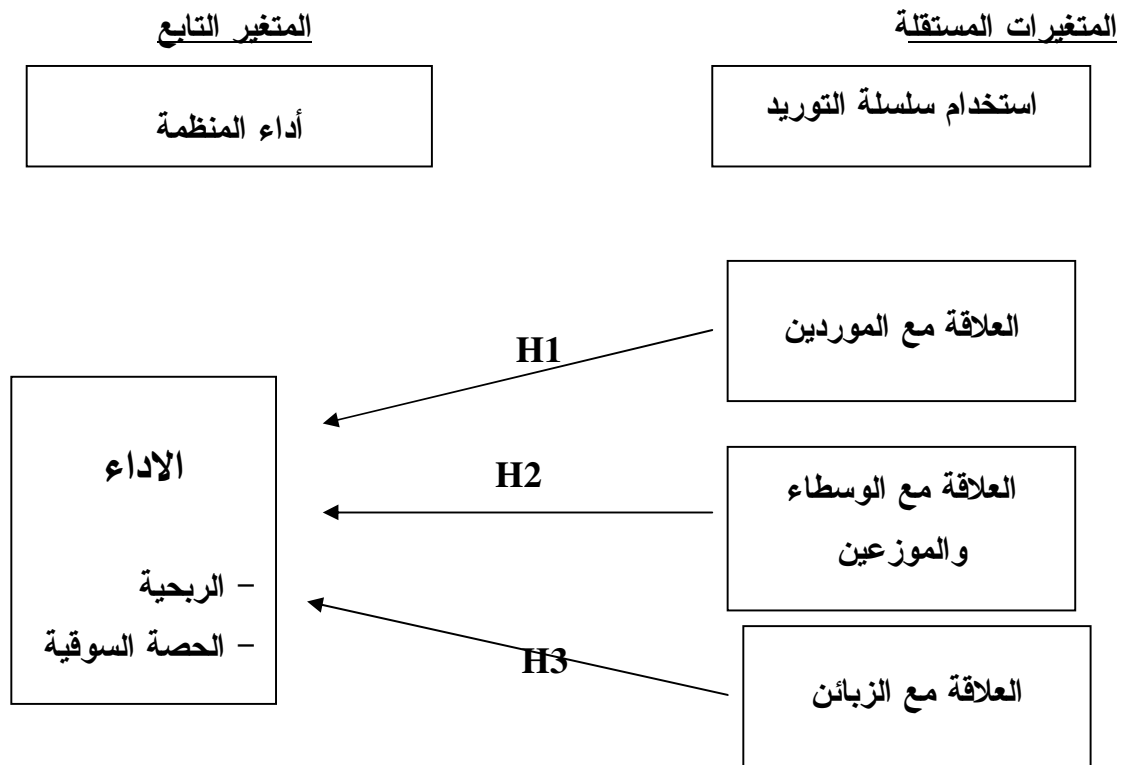
الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعلاقة مع الموردين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أثر للعلاقة مع الوسطاء والموزعين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعلاقة مع الزبائن على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

3-6 نموذج الدراسة

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة في تحديد اثر المتغير المستقل في المتغير التابع، فقد قام الباحث بتصميم وتطوير نموذج خاص بهذه الدراسة. والشكل التالي يوضح علاقات هذه المتغيرات.



الشكل رقم (3-1)
نموذج الدراسة

المصدر: النموذج من إعداد الباحث.

1-7 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1- **حدود الدراسة المكانية:** اقتصرَت هذه الدراسة على الشركات الصناعية المدرجة في سوق

الكويت للأوراق المالية، وبذلك تتحدد في القطاع الصناعي.

2- **حدود الدراسة البشرية:** اختار الباحث عينة من المديرين في الإدارات العليا الذين يشكلون

الفريق الذي يتعامل مع سلاسل التوريد.

3- **حدود الدراسة الزمانية:** أجريت خلال الفترة الواقعة ما بين شهر أيلول 2012 وحتى شهر

شباط 2013.

1-8 محددات الدراسة

1- طبيعة الدراسة الميدانية إذ تطلبت وقتاً وجهداً إضافياً لزيارة جميع المواقع لتوزيع

الاستبيانات، وأحياناً عدم تواجد المبحوثين المعنيين في أثناء القيام بزيارتهم، مما اضطر الباحث

لإعادة الزيارة أكثر من مرة لهم.

2- اعتمد الباحث على وحدة تحليل ضمت المديرين العاملين في الإدارات العليا، وهم الذين تتوفر

لديهم المعرفة الكافية بسلسلة التوريد.

3- عدم تعاون بعض المبحوثين في إعطاء المعلومات اللازمة لإثراء موضوع الدراسة وفي الإجابة عن الأسئلة الموجهة إليهم خشية تعرضهم للمسؤولية.

9-1 المصطلحات الإجرائية

لأغراض هذه الدراسة، قام الباحث بتعريف المصطلحات إجرائياً وتشمل المتغيرات المستقلة والتابعة والمستخدمه فيها، وكما يلي:

إدارة سلسلة التوريد (Supply Chain Management (SCM): هي كيانات موضوعية ومشمولة في تصميم السلعة أو الخدمة الجديدة وتدبير المواد الخام وتحويلها إلى منتجات شبه نهائية ونهائية وتسليمها إلى العميل النهائي، وهي بذلك تتعلق بضمان التدفق الانسيابي للمواد الخام والمكونات والمعلومات والأموال من المصادر المختلفة عبر الموردين إلى الشركات، ودون انقطاع ومن ثم ضمان وصولها إلى المستهلك النهائي على شكل منتجات وخدمات، وهي تشمل تبادل المعلومات بين الشركة ومورديها ومرونة التوريد وخدمات ما بعد التوريد وغيرها، وتم فحص هذا المتغير من خلال المتغيرات الفرعية الآتية: (Kim, 2004, p: 38)

- **العلاقة مع الموردين:** وتعني التشارك بين المورد والشركة في الرؤية المستقبلية للعمل معاً، وأن تكون هذه العلاقة مبنية على الثقة والالتزام، وتمتد لتشمل مشاركة المورد للشركة في أنشطتها المختلفة، وتتضمن العلاقات بعيدة الأمد بين الشركة والمورد جوانب

أساسية هي: الاستمرارية، والالتزام، والاتجاه طويل الأمد (الرفاعي، 2006، ص23).

وتم قياس هذا المتغير إحصائياً بعدد من الفقرات في الإستبانة.

- **العلاقة مع الوسطاء والموزعين:** وتعني تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيدة

الأمد مع الوسطاء والموزعين في سلسلة التوريد، بهدف تحقيق التقارب والثقة العالية

المتبادلة، والتنسيق الملائم للأنشطة، والحل المشترك للمشكلات، والتعلم المشترك،

والمشاركة في النجاح والمكتسبات، إضافة إلى المخاطر، وشفافية المعلومات وتوافرها

بدرجات عالية (Kim, 2004, p: 38). وتم قياس هذا المتغير إحصائياً بعدد من الفقرات

في الإستبانة.

- **العلاقة مع الزبائن:** هي جميع الروابط المعبرة عن الممارسات التي تنطلق بها

الشركات، لغرض إدارة وحل الشكاوى الواردة من جانب الزبون، والعمل على بناء

علاقات طويلة الأمد مع الزبون، وتحسين رضا الزبون، وتقديم منتجات راقية ومتميزة

لإشباع حاجاته ورغباته، وصولاً إلى مستوى إبعاده (الرفاعي، 2006، ص24). وتم

قياس هذا المتغير إحصائياً بعدد من الفقرات في الإستبانة.

الأداء Performance : هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي

تحققت معاً مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج أو النشاطات (درة، 2003، ص77).

وتم فحص هذا المتغير من خلال المتغيرات الفرعية الآتية:

- **الربحية Profitability**: وهو ذلك الهامش الذي يعبر عن مقدرة إدارة الشركة على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة، التي تبرز من خلال زيادة الإيرادات على النفقات (مرعي ومرعي، 2010، ص126). وتم قياس هذا المتغير إحصائياً بعدد من الفقرات في الإستبانة.

- **الحصة السوقية Market Share** هي النسبة من إجمالي السوق التي يمكن أن تمتلكها أو تستأثر عليها منتجات الشركة من حيث الكم والحجم مقارنة بما تمتلكه الشركات المنافسة في السوق وترتبط الحصة السوقية بعدد الزبائن وحجم الأرباح (الصميدعي، 2000، ص191) وتم قياس هذا المتغير إحصائياً بعدد من الفقرات في الإستبانة.

الشركات الصناعية: هي جميع الشركات المساهمة العامة المسجلة في سوق الكويت للأوراق المالية، والمعتمدة بموجب قانون الأوراق المالية الذي يلزم هذه الشركات وكل مصدر عام فيها طرح أوراقه المالية المصدرة لتداولها في السوق المالي، حيث يحق للجمهور التعامل في أسهمها بالبيع والشراء. وهذه الشركات تمارس أنشطة متعددة ومتنوعة المجالات والأعمال والتي تشمل الصناعات الطبية والكيميائية والورق وأيضاً الصناعات الغذائية والمشروبات وصناعات الملابس والنسيج والزجاج والخزف، إضافة إلى الصناعات الهندسية والإنشائية والاستخراجية والتعدينية (التقرير السنوي، 2011، الصادر عن سوق الكويت للأوراق المالية، ص81)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري

- 1-2 تمهيد
- 2-2 مفهوم سلسلة التوريد
- 3-2 أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد
- 4-2 أهداف سلسلة التوريد
- 5-2 عناصر إدارة سلسلة التوريد
- 6-2 بناء وإدارة علاقات سلسلة التوريد
- 7-2 أساليب التعامل مع الموردين واختيارهم
- 8-2 وسائل بناء العلاقات مع الموردين
- 9-2 علاقات الموردين
- 10-2 علاقات الزبائن
- 11-2 أداء الشركات
- 12-2 تقييم أداء الشركات
- 13-2 الربحية
- 14-2 الحصة السوقية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

- أولاً: الدراسات باللغة العربية
- ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية
- ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالمفاهيم المتعلقة بسلاسل التوريد وأداء العاملين، وذلك للوصول إلى إطار مفاهيمي نظري متكامل يُعدّ أساساً للدراسة الميدانية، وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين بحيث يتناول الأول الإطار النظري من حيث المفاهيم المتعلقة بسلاسل التوريد من حيث أهميتها ومبادئها وعناصرها، ويتناول المبحث الثاني مراجعة لأهم الأدبيات التي غطتها الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة الحالية.

المبحث الأول: الإطار النظري

2-1 تمهيد

إن عملية تحضير المنتجات والخدمات وتجهيزها من أصلها كمواد أولية إلى أن تصبح جاهزة للاستهلاك من جانب الزبون، تحتاج إلى مراحل عدّة، وهذا ما تؤدّيه إدارة سلسلة التوريد في الواقع العملي، وحتى تتمكن الشركة من تحسين جودة المواد أو الخدمات المشتراة، لا بد أن تمتد مراحل سلسلة التوريد بدءاً بالموردين الرئيسيين وصولاً إلى الزبون النهائي، وهذا المنظور

المعاصر لسلسلة التوريد يؤدي إلى تحقيق منافع استراتيجية وعملية، وبذلك يمكن تحقيق ميزة تنافسية لكل شركاء سلسلة التوريد (عبيدات، وشاويش، 2010، ص213) .

تكمُن أهمية سلاسل التوريد في إكساب الشركة ميزة تنافسية تمكنها من تخفيض نفقاتها وزيادة جودة منتجاتها كمرحلة أولى، من خلال شراء المواد من الموردين بأسعار تفضيلية اعتماداً على بناء شبكة علاقات معهم، كما تعتمد المرحلة الثانية على تخفيض حجم الفضلات أو الفاقد بسبب تصنيع المواد وتحويلها (العلي، 2001، ص279).

وقد أصبحت سلاسل التوريد الإدارية الفعالة سبباً رئيسياً في تحقيق نجاح الشركات في دنيا الأعمال، حيث أنها تتيح للشركة فرصاً تمكنها من تحقيق ما تصبو إليه وتعمل على تقليل التكاليف، فهذه السلاسل تتعلق بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أنشطة تعظم فعالية العمليات التي تؤديها الشركة، وهي تتعلق أيضاً بتقديم أدوات جديدة أو تغيير أو تعديل أساليب معروفة، فضلاً عن أن إدارة سلسلة التوريد الناجحة التي سوف تخفض من التكاليف لكل من العملاء والموردين وتحسن القيمة المضافة وهامش الربح وبصورة متتابعة (الرفاعي، 2006، ص7).

وسلسلة التوريد هي حلقة تبدأ وتنتهي مع العميل، فكل المواد والمنتجات التامة والمعلومات والصفقات تتدفق عبر هذه الحلقة، وسلسلة التوريد يمكن أن تكون مهمة معقدة جداً بسبب الواقع الفعلي، وهي أيضاً شبكة متحركة من التسهيلات والشركات وذلك مع اختلافها وتناقض أهدافها، كما أن إدارة سلسلة التوريد تمثل مزيجاً من العلم والفن وذلك لتحقيق التحسين في طريقة حصول

الشركة على المواد الخام اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وتسليمها أو شحنها إلى العملاء، وسلسلة التوريد هي مصطلح يستخدم لتوصيف كل العناصر والعمليات المتداخلة واللازمة لضمان الكمية المناسبة من المنتج في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة (Koch, 2005, p: 115).

تمثل سلسلة التوريد ضمان التدفق الانسيابي للمواد الخام، وغيرها من المدخلات التي تشكل في النهاية مخرجات العملية الإنتاجية في صورة سلع وخدمات، تقدم للعملاء لنيل رضاهم، وفي ظل التقدم في نواحي الإنتاج وأساليب مراقبة المخزون وتجنب المخاطر الناتجة من عدم وجود تخطيط سواء للمواد الخام أو الإنتاج التام، فقد تطور العمل وأصبح المحور الذي ينطلق من خلاله هو سلسلة متكاملة تبدأ من المشتريات بكافة مراحلها مروراً بتخطيط ومراقبة المخزون حتى المبيعات، ويتخلل ذلك سلسلة كبيرة جداً من الإجراءات المقننة التي تساعد في اختيار وتقييم الموردين المعتمدين القابلين للتعامل معهم، من خلال معايير موضوعية بناء على معاملات سابقة وبعض البيانات المتوفرة بالنظام، مما يضمن الموضوعية في اختيار الموردين وتقييمهم (Slack, 2002, p: 220).

وعليه فإن سلسلة التوريد Supply Chain تتطوي على تحقيق التكامل بين الفعاليات الموجهة نحو الحصول على المواد الأولية، وتحويلها إلى سلع وسيطة أو منتجات نهائية، بالإضافة إلى توزيعها إلى الزبائن، ويأتي هذا التكامل من خلال التنسيق بين عمليات الأعمال والموردين والموزعين، بحيث يتم ربط عمليات التصنيع بتدفقات المواد الأولية حسب حاجات السوق. وتسعى إستراتيجية سلسلة التوريد إلى تحسين السيطرة والكفاءة في التصنيع والتوزيع،

من خلال بناء علاقات قوية مع الموردين والموزعين كآلية لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق رضا الزبائن، من خلال المشاركة في المعلومات والتخطيط والتكنولوجيا والعوائد (جواد، 2010، ص272).

2-2 مفهوم سلسلة التوريد

تعدّ سلسلة التوريد من الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة التحديات في عصر الاقتصاديات والتكنولوجيا والمعلوماتية، وتشتمل هذه السلسلة على مجموعة متكاملة من الأنشطة الوظيفية والفعاليات المتكررة التي تمر عبر قنوات محددة، وذلك بقصد تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية جاهزة مع تضمينها إضافات ذات قيمة ملموسة من وجهة نظر الجمهور الذي سيحصل على المنتج النهائي، وكما هو معلوم، فإن مصادر المواد الخام والمصانع وأماكن البيع لا تجتمع في مكان واحد، إلا أن الأنشطة اللوجستية تتم بشكل متكرر ولمرات عدّة قبل وصول المنتج النهائي إلى السوق (إدريس، 2006، ص21).

تستند سلسلة التوريد على وضع مداخل لتحقيق التكامل الكفؤ للموردين مع العملاء، حيث تنتج المنتجات وتوزع بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب وذلك لتخفيض تكلفة النظام وتقديم خدمة بمستوى مرضٍ للعملاء، فسلسلة التوريد تمثل شبكة أعمال من التسهيلات وبدائل التوزيع التي تشمل المخازن والمصانع ومراكز التشغيل ومراكز التوزيع ومكاتب التجارة والتوكيلات، بحيث تؤدي هذه الشبكة وظائف وأنشطة التنبؤ والشراء وإدارة المخزون وإدارة المعلومات وتأكيد

الجودة والجدولة والإنتاج والتوزيع والتسليم وأخيراً خدمة العميل، وتتكون سلسلة التوريد من ثلاث شركات أو أكثر متصلة بصورة مباشرة عن طريق واحد أو أكثر من خطوط تدفق المنتجات والخدمات والتمويل والمعلومات من المصدر وحتى العميل النهائي (Slack. & Lewis, 2003, p: 205).

توجد سلاسل التوريد في كافة الشركات ومؤسسات الأعمال والخدمات، وعلى الرغم من اختلاف درجة تعقيد السلسلة من صناعة إلى أخرى ومن شركة إلى شركة أخرى، إلا أنها تمثل مراحل تتبعها الشركات (تسهيلات ووظائف وأنشطة)، ويتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للسلعة أو الخدمة، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق التي سبق وان تم ذكرها أو التي سوف يركز عليها وحتى العميل النهائي.

ويتضمن الأدب النظري العديد من التعريفات الخاصة بسلسلة التوريد، ومن هذه التعريفات أنها شبكة أو نظام من الوحدات، المهمة بصورة مباشرة بإنتاج السلع والخدمات وتجميعها وتحويلها وتوزيعه من الموردين إلى الزبائن وفق طلباتهم (Leukel and Kirn, 2008).

وقد عرّفها (Kim, 2004, p: 38) بأنها تكامل عمليات الأعمال الرئيسة التي تتضمن تقديم المنتجات والخدمات والمعلومات من جانب الموردين إلى العملاء بصورة يحصل فيها الزبون والأطراف ذات العلاقة على القيم المضافة.

كذلك تعرف سلسلة التوريد بأنها سلسلة متتالية من الموردين الذين يساهمون في إنتاج وتسليم السلعة أو الخدمة إلى المستخدم النهائي، وهذا يتضمن جميع مظاهر العمل من معالجة

المبيعات والإنتاج وإدارة المخزون وتوريد المواد والتوزيع والشراء والتخمين وخدمة الزبائن ومجالات أخرى متعددة (الرفاعي، 2006، ص8).

وقد عرفها (Magableh, 2001, p: 54) بأنها الشبكة العالمية من وحدات الأعمال مثل الموردّين والمصانع والمستودعات والمخازن ومراكز التوزيع والباعة، والتي يتم من خلالها الحصول على المواد الأولية عن طريق الموردّين ومن ثم تحويلها إلى سلع، وتوزيعها على الزبائن.

ويرى (Mara-Monge, 2007, p: 66) أن التعريفات كافة التي تناولت مفهوم سلسلة التوريد إنما تشترك في مجموعة من الخصائص تتمثل في وجود شبكة من الشركات، سواء أكانت تمثل موردين، أم زبائن، أم منظمات أخرى، أم موردين أنظمة المعلومات. وتقوم هذه الشركات بإنشاء سلسلة من الأعمال المتكاملة ضمن أطر وظيفية أو تنظيمية أو جغرافية بهدف تقديم قيمة معينة للزبون. وأخيراً، فإن سلسلة التوريد تتطلب نوعاً من التزام الإدارة لضمان تدفق المنتجات والخدمات والمعلومات المتعلقة بها بغية تحقيق الميزة التنافسية.

ويشار إلى سلاسل التوريد أحيانا على أنها سلاسل القيم وهذا يعكس مفهوم أن القيمة تضاف للمنتجات والخدمات أثناء تقدمها في أو عبر السلسلة، وسلاسل القيم أو التوريد هي تجميع لشركات أعمال منفصلة، كما أنها تتكون من عنصرين لكل شركة هما: عنصر التوريد الذي يبدأ مع بداية السلسلة وينتهي مع العمليات الداخلية بالشركة) وعنصر الطلب الذي يبدأ في السلسلة من النقطة التي يتم فيها تسليم مخرجات الشركة للعميل الحالي وتنتهي مع العميل النهائي في السلسلة)، أما سلسلة الطلب فهي المبيعات والتوزيع كجزء من سلسلة القيم، كما أن التنسيق

الحيوي لسلسلة القيم هو طريقة لخلق القيمة والاستحواذ عليها، عن طريق هيكلة وتنسيق الأنشطة التي كانت منفصلة في السابق بالأسواق، وأيضاً عن طريق ترابط هذه الأنشطة بصورة فعالة لأداء العمليات الداخلية بغرض تطوير أنشطة شبكة الأعمال التي تخلق بصورة أساسية أسواق جديدة (الرفاعي، 2006، ص10).

ويرى الباحث أن سلسلة التوريد هي مصطلح يستخدم لتوصيف كل العناصر والعمليات المتداخلة واللازمة لضمان الكمية المناسبة من المنتج في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، وأن عديد من شركات البرمجيات والاستشارات تضع برامجيات للوصول إلى إدارة سلاسل التوريد المعقدة للشركات الكبيرة وفق مدخل التكلفة والعائد لتعظيم قيمة سلسلة التوريد لديها ولتحقيق عوائد كبيرة ومتعددة.

2-3 أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد

منذ الحرب العالمية الثانية ومع الحلول التي قدمها علم الإدارة وبحوث العمليات، فإن هناك زيادة في أهمية تخطيط وإدارة سلسلة التوريد، وبالعامل كفريق فإن مخططي ومديرو سلسلة التوريد وجميع الأعضاء في أول ووسط ونهاية السلسلة لديهم قدرة على زيادة الإيرادات وأيضاً الرقابة على التكلفة، بالإضافة إلى الاستخدام الأفضل للأصول وأخيراً تحقيق رضا العميل. كما تتبع أهمية إدارة سلسلة التوريد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة ومن ثم فهناك عدة قضايا تدفع الشركات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل التوريد وهي: (الرفاعي، 2006، ص15).

- 1- الحاجة إلى تحسين العمليات.
- 2- رفع مستويات الشراء الخارجي.
- 3- تخفيض تكاليف النقل.
- 4- زيادة أهمية التجارة الإلكترونية.
- 5- زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة.
- 6- تعقيد سلاسل التوريد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون.

ويرى (Mentzer, 2003, p: 60) ان تحسين أداء سلسلة التوريد بالشركة يفيد في عدة

مجالات متنوعة هي:

- 1- تخفيض تكلفة التوريد والتكاليف الرأسمالية وتزويد من الحصة السوقية والمبيعات.
- 2- تحسين الربح الحدي للمنتج وزيادة التدفقات النقدية للشركة.
- 3- زيادة كفاءة التصنيع على كافة المستويات وإنجاز الأعمال بصورة متميزة.
- 4- تحقيق الاتصال بالعملاء والاستحواذ عليهم.
- 5- تحقق التميز التشغيلي وذلك وتزيد القيمة السوقية للشركة.

وتتحقق الفوائد الأولية لإدارة سلسلة التوريد للعميل إذ يحدث تخفيض في المخزون من خلال نقل المنتجات مباشرة إلى مكان الشراء ثم بعد ذلك يقوم بتخزينه ويكون مسئولاً عنه، أما الأثر على المورد ربما يكون أكثر صعوبة في تصنيفه بصورة مبدئية كأرباح، فالأمر يختلف، ولكنها ربما تشمل فوائد لكل من العملاء والموردين كما يلي: (الرفاعي، 2006، ص13-15).

1- العملاء: أحد أهم مظاهر الأعمال هو تحقيق الاتصال بالعملاء والتعامل معهم، وإدارة سلسلة التوريد تساعد الشركة على تحقيق ذلك، لأن السلسلة ببساطة تبدأ وتنتهى بالعميل، وذلك من خلال التعرف على رغباته والوقت الذي يحتاج فيه المنتجات وسرعة توصيل هذه المنتجات إليه.

2- التكلفة: يمكن أن تخفض - سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة من التكاليف وتزيد من النصيب السوقى والمبيعات، وتبنى أو تحقق علاقات قوية مع العملاء، كل ذلك يؤدي إلى تحقيق وفورات والتي تعني زيادة التدفقات النقدية للشركة، الأمر الذي يرفع من القيمة السوقية للأسهم، وسلسلة التوريد هي وسيلة لتحقيق التميز التشغيلي وذلك لزيادة القيمة السوقية للشركة، والإدارة الجيدة لسلسلة التوريد تضمن أيضا أن الكميات السليمة تشحن للخارج بأقل الأسعار وذلك لتخفيض تكاليف التوزيع، كما يتم اختيار وسائل النقل والشاحنات لضمان التسليم فى الوقت المناسب بأقل تكلفة ممكنة.

3- القيمة السوقية: المثالية في سلسلة التوريد يمكن أن تؤكد بصورة إيجابية على خمسة عناصر تقود إلى القيمة السوقية هي نمو المبيعات، تخفيض التكلفة، الاستخدام الكفؤ للأصول الثابتة، إنجاز الأعمال بصورة متميزة، الشريحة الضريبية المحددة، وفي سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة، فإن الكمية المناسبة من المنتجات تتحرك بسرعة نحو السوق، ناتجا عنها مبيعات مرتفعة، ونظراً لأن العميل يجد ما يحتاجه عندما يتجه إلى الشراء فإن المخازن لا تفقد أية مبيعات يمكن بيعها.

4- التكاليف الرأسمالية: في سلسلة التوريد المثلى فإن التكاليف الرأسمالية مثل تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدها الأدنى، فإذا كانت أوامر الطلب أكثر من التنبؤ بالمبيعات الذى يكون الأساس فى الإنتاج والتصنيع، فإن الإنتاج سيكون مترام بصورة أكبر من طلب

العميل، ومن ثم المخزون تحت الطلب يكون عند حده الأدنى، الأمر الذي يخفض من عدد المخازن اللازمة لخدمة العميل.

5- الوفورات الرأسمالية: بالإضافة إلى تخفيض التكاليف، فإن الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد سوف تعظم رأس المال العامل للشركة، لأن المخزون سيتحول بصورة فورية إلى أوراق قبض، ومن وجهة النظر المالية، هذا التحول للمخزون إلى نقدية سيؤثر تأثيراً إيجابياً على القيمة السوقية للشركة.

2-4 أهداف سلسلة التوريد

تتطلب عملية إدارة الشركة لسلسلة توريدها، وجود مجموعة من الأهداف تشترك في إنجازها وظائف الشركة والشركات المشاركة معها في سلسلة التوريد، تؤدي إلى تعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها. وتبعاً لذلك فإن أهداف سلسلة توريد الشركة تنقسم إلى هدفين رئيسيين هما (حسان، 2009، ص 47-48):

1- الهدف الأول: ويقوم على تعظيم قيمة منتجات الشركة وخدماتها من وجهة نظر عملائها، عن طريق القيام بالأنشطة الآتية:

أ- التعرف باستمرار على الحاجات والرغبات لدى العملاء، والعوامل المؤثرة في هذه الحاجات، وأسباب التقلب في رغبات العملاء واحتياجاتهم، من أجل التخطيط لكيفية إرضائهم وإشباع رغباتهم.

ب- وجود نظم اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات من الشركة إلى العملاء والعكس.

ج- وضع أنظمة تقوم بمتابعة طلبات العملاء وتنفيذها داخل سلسلة التوريد، وتعمل بصورة أساسية على زيادة قدرة الشركة على إنتاج المنتجات وتوزيعها ونقلها في المكان والوقت المناسبين لزيائنها.

د- التخطيط لإدارة التدفقات العكسية للمنتجات، من العملاء إلى الشركة، مثل مردودات المبيعات، والمنتجات التالفة، وبنفس بدرجة كفاءة انتقال المنتجات من الشركة إلى الزبائن، والعمل على تقليل هذه التدفقات إلى أدنى حد ممكن.

2 - الهدف الثاني: كيفية إدارة الشركة لعملياتها الداخلية بكفاءة، وبشكل يضمن تحقيق التكامل بين أطراف سلسلة التوريد كافة، من خلال القيام بالأنشطة التالية:

أ- قيام الشركة بوضع أنظمة للرقابة على المخزون قادرة على المواءمة بين طلبات العملاء والقدرات الإنتاجية للشركة للوفاء بها.

ب- حرص الشركة على توفير نظم إنتاجية مرنة تسمح بالاستجابة للتغيرات المستمرة في حاجات العملاء ورغباتهم.

ج- تحوّل نظرة الشركة إلى الموردين العاملين في سلسلة إمدادها، من مجرد كونهم منظمات تقوم بتوفير المواد الخام والمستلزمات الإنتاجية، إلى كونهم شركاء حقيقيين قادرين على تعظيم قيمة منتجات الشركة وخدماتها.

د- تأكيد الشركة وحرصها على إشراك العملاء والموردين في عملية تطوير المنتجات الحالية أو ابتكار منتجات جديدة لتقديمها إلى الأسواق.

2-5 عناصر إدارة سلسلة التوريد

يشير (الرفاعي، 2006، ص23-28) ان هناك خمسة عناصر رئيسية تحدد كيفية العمل

في سلسلة التوريد وهذه العناصر هي:

1- الخطّة: تعتبر الخطّة الجزء الأساسي في إدارة سلسلة التوريد، فهدف هذه السلسلة هو تحقيق طلب العميل من السلعة والخدمة، لذلك يجب ان ينصب التخطيط على تطوير المصفوفة الموضوعية لرقابة وتوجيه سلسلة التوريد بكفاءة وأقل تكلفة وأعلى جودة وأعلى قيمة للعملاء، وهناك بعض العناصر التفصيلية في الخطّة هي:

أ- طبيعة السلعة والعملاء: أي تحديد ما هي السلع والخدمات التي يطلبها العملاء ويرغبون بها.

ب- التنبؤ: أي التنبؤ بكمية ووقت طلب العميل للسلع والخدمات.

2- المٌصدر (الوسيط): وهو عملية اختيار الموردين اللّازمين لشحن أو لتوصيل السلع والخدمات اللّازمة، كما يتضمن تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن وعملية الدفع للموردين وخلق المصفوفات اللّازمة للرقابة وتحسين العلاقات مع الموردين، وكذلك وضع عمليات لإدارة المخزون من السلع والخدمات التي سيتم استلامها من الموردين بما تشمله من استلام الشحنات والتأكد منها ونقلها إلى تسهيلات الإنتاج، وتشمل بعض العناصر الفرعية مثل:

أ- المخزون: أي مقابلة احتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون.

ب- التقييم: أي تقييم الموردين المحتملين ومن ثم تحقيق رقابة الجودة لديهم ومراعاة

التسليم في الموعد المحدد والمرونة والمحافظة على العلاقات مع الموردين.

3- الصنع: ويتعلق هذا بخطوات التصنيع، حيث يتم جدولة أنشطة لإنتاج والاختبار والتعبئة

والإعداد للتسليم، وتعتبر هذه الخطوة أكثر الأجزاء كثافة وثقل في سلسلة التوريد، حيث يتم قياس

مستويات جودة المخرجات وقياس إنتاجية الموارد البشرية، وتضم عنصرين فرعيين هما:

أ- التصميم: ويعني ذلك دمج العملاء واحتياجاتهم مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم

للوصول إلى السوق.

ب- التشغيل: وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل وتحديد مواقع

التسهيلات.

4- التسليم: ويطلق على عملية التسليم مصطلح Logistics أي نظم الإمداد، ويقصد به أفضل

تحرك وتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من العملاء

وتطوير شبكة أعمال المخازن، وترتيب أسطول نقل وذلك لتوصيل المنتجات النهائية إلى العملاء،

ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام المقبوضات من العملاء، إضافة إلى الاهتمام بالقضايا

الأساسية التي تعزز من فعالية نظم الإمداد وهي تحرك المنتج وتحرك المعلومات والوقت والخدمة

والتكلفة والتكامل داخليا بين النظم المختلفة وخارجيا بين الشركات المختلفة والمشاركة في سلسلة

التوريد، كما أن نظم الإمداد تتطلب عدة عناصر حتى تكون فعالة وهي:

أ- الاستجابة السريعة للأوامر من وقت تلقي الأمر وخلال الشحن وحتى تسليم الفاتورة

والحصول على المستحقات المالية.

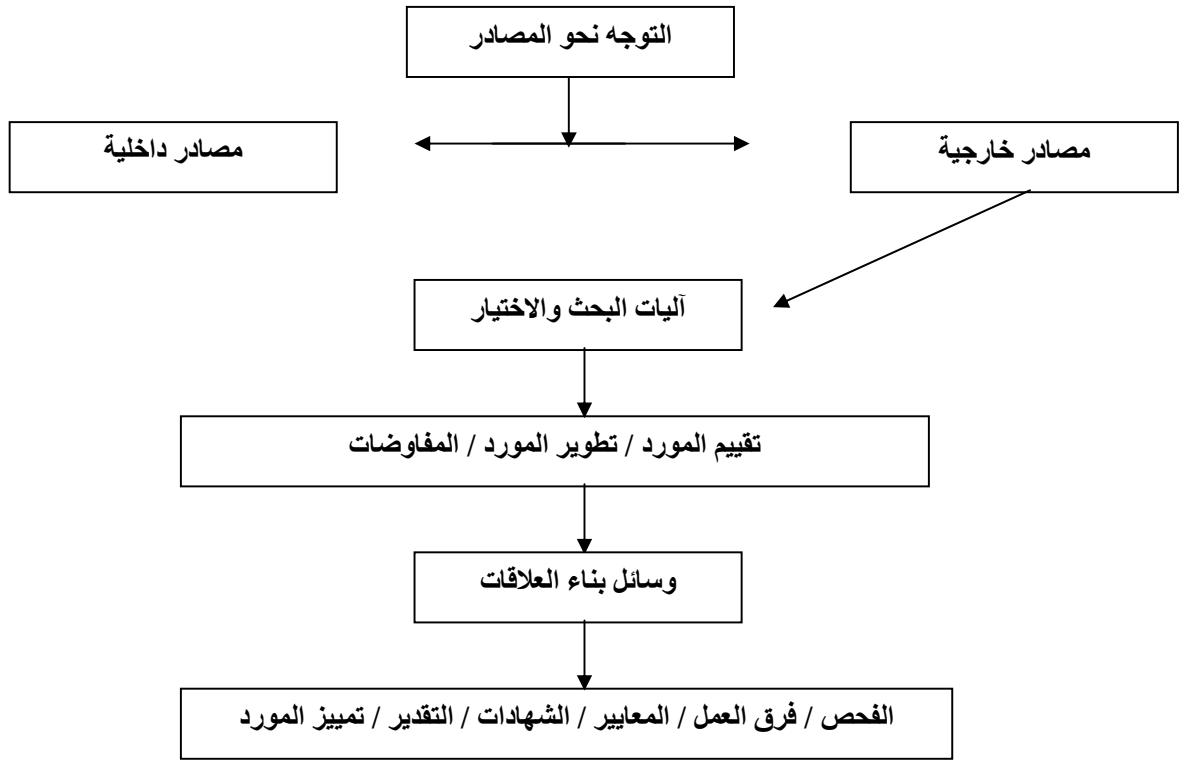
ب- تجهيز الدفعة من حيث التغليف والعلامة التجارية والطبع على الأغلفة ووضعها في صناديق وإعطائها رقم إدخال.

ج- اكتمال ودقة الأوامر وعدم وجود أوامر مرتجعة.

5- **المردودات:** ويتعلق ذلك باستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء، وتلقى الشكاوى من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة إليهم والعمل على حلها.

2-6 بناء وإدارة علاقات سلسلة التوريد

تمثل عملية التوريد واختيار الموردين وإدامة العلاقات معهم على أنها جملة من الخطوات المترابطة التي تشكل دورة كاملة تبدأ بتحديد ووصف احتياجات الشركات من التوريدات المختلفة، ثم تحديد مصادر التوريد المحتملة واختيار المورد وتحديد شروط التوريد وتحضير طلبات الشراء وإرسالها ومتابعتها ثم الاستلام وفحص التوريدات وتدقيق المطالبات المالية ودفع المستحقات، وأخيراً إدامة القيود والعلاقات مع الموردين (Holmberg, 2003, p:77) والشكل رقم (2-1) يوضح آليات بناء وإدارة العلاقات مع الموردين.



الشكل (1-2)

بناء وإدارة العلاقات مع الموردين

المصدر:

Heizer j. and B. Render, (2009) " **Principles of Operations Management**"

3rd Ed.، Prentice Hall, p:524.

يتضح من الشكل رقم (1-2) ان الشركات تتجه إلى تبني مفهوم إدارة علاقات سلسلة

التوريد من خلال التركيز على عدد اقل من الموردين، من خلال التفاعل المتداخل والنشط عن

طريق العلاقات المختلفة لتصبح العلاقة تعاوناً أو شراكة وذلك بهدف تصنيع المنتجات وإيصالها

إلى العملاء والحصول على رضاهم، ولكي تتجح هذه العلاقة لا بد ان تنشأ في جو من الثقة

والولاء والاحترام المتبادل والالتزام والروية المشتركة ومعرفة كل طرف لقدرات الطرف الآخر، من حيث مكان القوة والضعف وحل المشكلات المشتركة والتعليم المشترك، فضلا عن الجهود المشتركة للقياس والتقييم. ويشير (Johnson, 2006, p:150) إلى ان هناك بعدين لتحسين أداء سلاسل التوريد هما:

البعد الأول: يتعلق بتنفيذ الأشياء من خلال كفاءة التشغيل أو التنفيذ الصحيح للأعمال مع الاهتمام الكامل بعمليات التوريد لتحقيق الأهداف المتعلقة بخفض النفقات وخفض وقت الاحتفاظ بالمخزون داخل السلسلة وخفض وقت الانجاز للعمليات المختلفة وتنويع المنتج ومرونة العمليات.

البعد الثاني: ويتعلق بعمل الأشياء الصحيحة من خلال الاهتمام برفع القدرات وإيجاد قدرات جديدة للأعضاء المشاركين بسلسلة التوريد لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أسواق جديدة أو منتجات وخدمات جديدة، فضلا عن اغتنام الشركة للفرص التي تلوح لها بالأفق وأن تقوم بتوجيه مصادرها المختلفة باتجاه تلك الفرص.

2-7 أساليب التعامل مع الموردين واختيارهم

ان توجهات الشركة لصنع مكونات الإنتاج وشراءها واتخاذ قرارات بذلك يتطلب منها ان تحلل عدة أبعاد لتتمكن من صناعة واتخاذ مثل تلك القرارات، كالتكاليف المتعلقة بالصنع محليا

وتكاليف التوريد والمواصفات والسيطرة على الجودة (Besterfield, 2003, p:162)، وهذه الأساليب هي:

أولاً: التزود من المصادر

تعد مصادر التزود من الأمور الأساسية التي تسهم في بناء العلاقات بين الشركات والموردين. ويشير كل من (حمود وفاخوري، 2010، ص194) إلى ثلاثة أشكال من مصادر التوريد هي:

- أ- **المصدر الوحيد:** ويكون في حالة عدم توفر بدائل لهذا المصدر أو امتلاك المورد للعلامة التجارية، لذلك تعتبر علاقة الشراكة نتيجة طبيعية للتعامل مع مثل هذه المواقف.
- ب- **المصادر المتعددة:** وهنا يتم التزود من أكثر من مصدر للتوريد حيث تتناسب حصص الموردين حسب أدائهم من ناحية السعر والجودة والتوصيل والخدمة المتميزة.

ثانياً: اختيار الموردين

تتحدد القرارات والآليات التي ستتخذها الشركة بخصوص رغبتها بإنتاج مكونات تصنيعية معينة داخليا أو شرائها من مورد خارجي، وهذه الآليات يتم بموجبها قيام الشركة باختيار الموردين الذين ستتعامل معهم مستقبلاً، ومثل تلك القرارات الاستراتيجية تتخذ عادة من خلال مرحلة التصميم، حيث تجد الشركة نفسها بحاجة للإجابة عن جملة أسئلة لاتخاذ القرار المناسب

حول توجهها لاختيار مورد معين كقضايا الجودة والتكاليف والتكنولوجيا وأمور السلامة العامة والبيئة والتخزين والتوصيل (Slack, 2003, p:190).

إن الشركة عند اتخاذ قرار التزود من مصادر خارجية تختار مورديها وفقاً لشروط محددة، مثل توافر أنظمة مالية وإدارية مستقلة لدى المورد وبشكل موثوق بها وإن يتوافر لدى المورد أنظمة لتحديد المسؤولية عن الجودة ومدى توفر السلطة لدى أحد أعضاء فريق الإدارة العليا لتنفيذ تلك الأنظمة، فضلاً عن عمل المورد على إدامة معايير فنية عالية والقدرة على التعامل مع التكنولوجيا والابتكارات المتجددة وتوافر القدرات الفنية لتلبية متطلبات التوريد، من حيث الكميات وإن تكون الأسعار منافسة وعادلة للشركة وملتزمون بالجدول الزمني للتوريد والتسليم، وقدرة المورد على اتخاذ القرارات ذات الصلة بخيارات وأساليب النقل والتوصيل والاتصالات والمتابعة والإخلاص في إنجاز عقودها والتزاماتها وتطبيق شروطها تجاه الشركة، فضلاً عن توافر أنظمة للمراجعة الدورية وكيفية حل المشكلات التي قد تطرأ على الساحة من حين إلى آخر وإضافة التعديلات المناسبة وإن يتوافر لدى المورد برامج لتحسين الجودة مثل برامج الأيزو المختلفة (Bakker & Kamman, 2010, p: 130).

يشير كل من (Power & Simpson, 2005, p: 207) إلى أن عملية اختيار الموردين

تمر بثلاث مراحل هي:

أ- **تقييم الموردين:** لا توجد آلية أو طريقة وحيدة مفضلة لاختيار وتقييم الموردين، ولذلك تعتبر عملية تقييم الموردين من أهم جوانب وأبعاد بناء العلاقات معهم، وتهدف عملية التقييم إلى اكتشاف الموردين المحترفين أو ذوي الإمكانيات والقدرات المتميزة، الذين ستتعامل معهم الشركة

مستقبلا ليصبحوا مورديها الرئيسيين وتحتاج هذه العملية لتطوير جملة من المعايير التي تتضمن معايير معينة للقياس تعتمد على حاجات الشركة نظرا لأهمية عملية اختيار الموردين، وإذا لم يتم اختيار الموردين للمواد الخام أو المكونات والخدمات بالاعتماد على أسس علمية ومعارية فإن ذلك سوف يتسبب بمشكلات عديدة للشركة أهمها الخروج من الأسواق مستقبلا (Power & Simpson, 2005, p: 2007).

ب- **تطوير الموردين:** يتعلق هذا الجانب بمدى قدرة المورد على التكامل مع الأنشطة المختلفة للشركة، إذ أنه عند اكتشاف أن مثل هذا المورد يمتلك القدرات والمتطلبات اللازمة للاستمرار معه من خلال علاقات مستقبلية للتوريد كمتطلبات الجودة والتوصيل وسياسات التوريد والتدريب وتبادل المعلومات، فإن الشركة ستعمل على تطوير العلاقة مع ذلك المورد من خلال الأساليب المختلفة وضمن قدراتها المتاحة لتعمل على تكامل هذا المورد مع أنشطتها المختلفة (Chuang, 2004, p: 8).

ج- **المفاوضات:** تعتبر المفاوضات مرحلة أخيرة في عملية اختيار الموردين للتعامل معهم، وتعتمد المفاوضات على الاستراتيجيات التي تمارسها الشركة كمدخل لبدء وتطوير العلاقات المستقبلية مع أولئك الموردين والتي عادة تأخذ شكلا من ثلاث أشكال هي الأسعار المعتمدة على السوق والأسعار المعتمدة على التكلفة والتنافس بالعطاءات. (Heizer & Render, 2009, p: 442). كما أن عملية التفاوض تتطلب أبعاد واسعة مثل مستويات الجودة وحجم العقود والتكاليف والتغليف وشروط الدفعات المالية وأوقات إنجاز مختلف العمليات الخاصة بسلسلة التوريد وحماية الملكية الفكرية والمعلومات والمصادر المطلوبة لتطوير علاقات حميمة والالتزام بالطاقات

والكفالات والمسؤولية عن التوريدات المعطوبة والتعامل مع المرتجعات وقدرة المورد على إضافة القيمة للعملاء (Harland & Zheng, 2005, p: 416).

2-8 وسائل بناء العلاقات مع الموردين

بعد انتهاء الشركة من عملية اختيار الموردين تبدأ العلاقة مع المورد بالنشوء والتطور. ويشير (Besterfield, 2003. p: 156) إلى وجود عدد من الأبعاد التي تحكم طبيعة العلاقة بين الشركة والمورد وهذه الأبعاد هي:

1- فحص التوريد: يتضمن فحص ما تم توريده من خلال جملة من الأساليب تتراوح ما بين المسح الشامل بالعينة والمراجعة وفحص هوية المنتج.

2- التدريب: حيث تفرض متغيرات التكنولوجيا على أساليب التصنيع تدريب العاملين لتحسين جودة المنتج وزيادة الإنتاجية وذلك لضمان البقاء في ميدان المنافسة، مع الأخذ بالاعتبار أن التدريب يجب أن ينظر إليه كاستثمار له فوائد إيجابية على الشركة وليس نفقات تتكبدها (Dessler, 2003, p: 187).

3- فرق العمل: تشكل فرق العمل متعددة الوظائف في مجالات تصميم المنتجات وتقييم العمليات وأنظمة الجودة وتحسينها، وهذه الفرق تعمل على إجراء لقاءات واجتماعات على أن تحدث في مصانع ومرافق الطرفين وذلك من أجل الفهم المتبادل والمشارك لعمليات وأنشطة الطرفين (Lenders, 2006, p: 46).

4- شهادات الموردين: بعد اختيار الموردين وبدء عملية التوريد يتم منحه شهادة تخوله التوريد، وهذه الشهادة تكون بمثابة موافقة المورد والشركة معا على المواصفات التي تم تطويرها مع

الأخذ بالاعتبار مواصفات التصميم والتجميع والتغليف والشحن والتوصيل. (Lenders, 2006, p: 46).

5- تقدير الموردين: تقوم الشركات بتحديد التقديرات ذات الصلة بأداء الموردين من أجل الحصول على نتائج موضوعية تساعد في الحكم على أدائهم، ومن أجل التأكيد على عملية الاتصال مع أولئك الموردين، فيما يخص الأداء في مجالات الجودة والخدمة والشحن والتوصيل، ومن ثم تعمل الشركة على إثراء وإدامة العلاقة معهم وتقديم سجلات حقيقية عن أنشطة وإجراءات تصحيح المشكلات الحاصلة في عمليات التوريد (Besterfield, 2003, p: 160).

6- تمييز الموردين: يعتبر التقدير والاهتمام الذي تقدمه الشركة لمورديها من المحفزات الهامة للتأكيد على أن المورد ملتزم تجاه الشركة كشركاء سواء في أدائهم أو تحسين الجودة أو التوصيل، ويفترض أن تكون المحفزات من خلال معاملة الموردين ووصفهم بالمورد المفضل أو المتميز أو المقبول أو المورد الاستثنائي ومنحهم حوافز تقديرية وتشجيعية (Besterfield, 2003, p: 162).

2-9 علاقات الموردين

تسعى الشركات لإدامة علاقات طويلة الأمد مع الموردين مبنية على الشفافية والالتزام وتأخذ هذه العلاقة أحد الأشكال التالية:

1- المفاوضات: تعتمد حركة الأعمال على آلية السوق والتي تمهد الطريق للمفاوضات مع الموردين، وأن هذه المفاوضات تنشأ نتيجة التنافس الشديد بين الموردين، إذ تخضع تلك

المفاوضات لما يمكن ان يكسبه الطرف الدول ويخسره الطرف الثاني ويعتمد ذلك على حجم القوة التفاوضية الذي يتمتع بها كل طرف، حيث تحاول الشركة ان تخفض أسعار المورد في الوقت الذي يمارس فيه المورد ضغوطا معينة للحصول على أعلى الأسعار لمستويات الجودة التي يحددها ويقدمها (Johnson, 2006, p: 207).

2- الشراكة: هناك مجموعة من العناصر إذا توافرت ستؤلف علاقة الشراكة والتقارب بين الشركة والمورد، منها الاتجاهات والمشاركة بالنجاح والثقة المتبادلة والتعلم المشترك، إضافة إلى السلوك والأفعال التي يفترض ان تمارسها الشركة في سعيها للوصول إلى علاقة الشراكة والتي تحدد مدى العلاقة مع الموردين (Slack, 2003, p: 200).

3- التعاون: وتعني ان الشركة والمورد يعملان معا يدا بيد عن طريق مساعدة كل طرف للطرف الآخر بأقصى طاقاته وقدراته، وعلاقة التعاون هي التزام بعيد المدى للأعمال المشتركة لتحسين الجودة والدعم الفني والإداري بقدرات المورد للشركة كعميل والتطوير والتعاون الإداري والتكنولوجي (Levi, 2003, p:108)، ويحبذ التعاون ان يكون عدد الموردين قليلا لتوريد مكونات منتج معين مع الأخذ بالاعتبار سلبيات ذلك التوجه، فعندما يزيد حجم الطلب فان المورد يكون قد اكتسب مهارة تكرار الأعمال مما يساعده على التحرك نحو عمليات كبيرة الحجم وبكلفة منخفضة، كما يعني التعاون ان الشركة تتشارك مع مورديها بالمعلومات فيما يخص نواياها المستقبلية، حيث ان ذلك يسمح للمورد بالحصول على تنبؤات دقيقة وعقلانية للطلب المستقبلي، إضافة إلى ان التعاون يسمح للشركة بالقيام بزيارات لمصانع الموردين والتي تمكنها من اقتراح بعض الأساليب لتحسين عمليات التوريد وإعطائه حرية العمل على خصائص المنتج وتطبيق

أفكار خفض النفقات (Johnson, 2006, p: 154)، وقد فتح التعاون الأبواب لترتيبات الابتكار للعلاقة نفسها مما يؤدي لخفض قاعدة الموردين في سلسلة التوريد، من خلال خفض التعقيدات المصاحبة لإدارة هؤلاء الموردين والتعامل معهم مع ان خفض أعداد الموردين للوحدات المنتجة قد يكون له مساوئ مثل مخاطر انقطاع التوريد لسبب أو لآخر (Harland, 2006, p: 64).

10-2 علاقات الزبائن

نتيجة ضغوط المنافسة العالمية، بحثت منظمات الأعمال الحديثة عن طرق جديدة لتوليد قيمة للزبائن، والعمل على تأسيس علاقات إيجابية معهم، إذ أصبحت الشركات المعاصرة تنظر إلى الزبون بوصفه شريكاً حقيقياً وتعمل على تطوير علاقات بعيدة الأمد معه، مما سيساعدها في تحقيق ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها بسهولة من جانب المنافسين. ويؤكد المدخل الحديث للتسويق على أهمية استقطاب الزبائن والاحتفاظ بهم، والتركيز على تطوير علاقات حميمة وبعيدة الأمد مع الزبائن الحاليين، وتقديم منتجات وخدمات راقية ومتميزة لإشباع حاجات الزبون ورغباته، وصولاً إلى مستوى إسعاده (Juscus & Grigaite, 2011).

وتعتمد صياغة أو بناء علاقات مع الزبون على الأساس المنطقي البسيط والذكي في آن واحد، القائل إنه إذا عرفت شيئاً عن الزبون ستكون قادراً على بيعه وتلبية احتياجاته بكفاءة أكبر. وتعد هذه المعرفة عن الزبون العنصر الأساسي لإدارة العلاقات مع الزبائن (Tanoury, 2000). وتستخدم هذه المعرفة في تحديد الاحتياجات والمتطلبات المطلوب تغييرها في المنتجات والخدمات، لئلا تناسب مع طلبات الزبائن وتوقعاتهم لتعظيم القيمة المدركة من قبلهم. إذ تعد إدارة

العلاقة مع الزبائن من الاستراتيجيات التي صيغت لبلوغ أفضل الإيرادات، وتحقيق أعلى قناعة للزبون عن طريق التركيز على مفاهيم معينة، وتحليل لمجاميع الزبائن وتجزئتهم إلى أجزاء سوقية. وهدف هذا التوجه لدى الشركات إلى زيادة تفاعل جميع عناصر الشركة مع زبائنهم سواءً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بالإضافة إلى التفاعل في نظام العمل الداخلي بين المجهزين، والمصنعين، وتجار الجملة والتجزئة. وقد يظهر للبعض أن إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) Customer Relation Managment تمثل استراتيجية خدمة الزبون، ولكن في الواقع تعدّ خدمة الزبون جزءاً من عمليات أكثر عمقاً وشمولية في إدارة العلاقة مع الزبون (العلي، والكنعاني، 2006، ص112).

ولغرض تحقيق الميزة التنافسية، يتوجب أن تكون الشركة قادرة وبشكل متواصل على إضافة القيمة لزبائنهم. وقام Carr & Pearson بتعريف توجه السوق على أنه: الحالة المنظمية التي تساعد على خلق السلوكيات الفاعلة واللازمة لتوليد القيمة المتفوقة وإيصالها إلى الزبائن، وبالتالي بلوغ الأداء المتفوق والمستمر للشركة (Carr & Pearson, 2009).

وللبدء بدورة إقامة علاقة مع الزبون، فإن الشركة تبدأ بتأسيس علاقات مع زبائنهم. وحتى يتم الوصول إلى ذلك يجب معرفة الزبائن وأماكن تواجدهم، والسلع والخدمات التي يستخدمونها ويفضّلونها، ثم يتم تحديد ما هو مستوى التفاعل بين الشركة وزبائنهم. وعلى أساس هذا التفاعل سوف تتمكن الشركة من الحصول على جميع البيانات ذات العلاقة بالزبون، مثل تقييم قناعة الزبون، ومدى استجابته إلى الترويج الموجّه الذي سيؤثر في أداء الشركة، لذا فهي بحاجة

إلى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لجمع أكبر قدر ممكن من البيانات (العلي، والكنعاني، 2006، ص113) .

وكما أثرت التكنولوجيا في الكثير من الإدارات التي تعتمد عليها الشركة، فقد لعبت دورها أيضاً في التأثير في إدارة العلاقة مع الزبون. إذ لم تهتم بجمع البيانات عن الزبون فحسب، بل امتدت لتشمل حفظ وتكامل البيانات اللازمة لأداء الأعمال، لأن البيانات تعدّ العنصر الأساس في الاستجابة الفعلية لطلبات للزبائن. ويمكن للشركة الحصول على البيانات الأولية المتعلقة بالزبائن، عن طريق أدوات تمكنها من جمع البيانات المتعلقة بالزبائن، من خلال الاستبانات والمقابلات والملاحظة وقائمة الشراء وسجلات الزبائن، وكذلك بواسطة السجل الإلكتروني المخصص للرد على أسئلة الزبائن واستفساراتهم المختلفة (العلي، والكنعاني، 2006، ص114).

11-2 أداء الشركات

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء وبمدى فعالية وكفاءة المنظمات في القيام بوظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، سواء أكانت هذه المنظمات ربحية أم خدمية. ومن هنا جاء التركيز على إدارة الموارد البشرية واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوافرة، من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عاليتين، حتى تتمكن المنظمات من الاستجابة لاحتياجات وتوقعات العملاء، بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها الاستمرارية والنمو والتطور (Zwick, 2006, p: 714).

تعتبر كمية الإنتاج ونوعيته من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في منظمات الأعمال، إن هذه المؤسسات وجدت لتقديم منتجات محددة لإشباع حاجات، أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، من الطبيعي أن المستوى الكمي (حجم الإنتاج) والمستوى النوعي (جودة الإنتاج) وفقا للمعايير والمواصفات المحددة سلفا، هو انعكاس لمدى نجاح المنظمات وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها، ويتضمن ذلك التقيد بالبرامج الزمنية للإنتاج والتكاليف المقدرة له (Lazear, 2000, p:135).

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذلك فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون في تلك المنظمات (Kivas, 2006: 505).

وعرف كل من (Ghebregiorgis & Karsten, 2007, p: 322) بأنه: درجة إنجاز وإتمام المهمات المكونة لوظيفة الفرد، ويمثل الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. كما عرفه (Zwick, 2006: 719) بأنه: المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات باستطاعة العامل الكفو المدرب القيام بها.

يتضمن الأداء كلا من الأسلوب والكيفية والزمن المستغرق في إنجاز الأعمال، بالإضافة إلى النتائج الكمية والنوعية والسلوك المتبع أثناء العمل (الطيان، 2000، ص46). كما يشير

الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهمات المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (Durrani, 2011: 288).

ويعرف (Luchak & Gellatly, 2007, p: 788) الأداء بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. وأن الأداء ينتج عن تفاعل العوامل التالية: (حسن، 2001: 76)

- 1- العوامل البيئية وتشمل (ظروف العمل والمعدات والمواد والتعليم والإشراف، بالإضافة إلى السياسات وتصميم المنظمة والتدريب).
- 2- الإمكانيات أو القدرة على أداء العمل.
- 3- إدراك الدور أو المهمة.
- 4- الدافعية الفردية.

ومن خلال تفاعل هذه العوامل فيما بينها يتحدد مستوى الأداء، بالإضافة إلى توافر الدافعية الفردية لكل فرد ومدى قوة أو ضعف هذه الدافعية، وتهيئة المناخ البيئي للعمل وتوافر الإمكانيات لإنجاز العمل. ولتحقيق مستوى مقبول من الأداء فلا بد من وجود حد أدنى من الإنجاز، لذلك فإنه لا يكفي أن يكون الأفراد قادرين على العمل وإنما الأهم هو أن تتوفر لديهم الرغبة في العمل، وهذه الرغبة تتوافر عن طريق تحفيزهم على الأداء الجيد الفعال.

وبحسب النموذج الذي قدمه (القريوتي، 2006، ص231) لتحليل وتفسير أداء الأفراد فإنه

يرى أن الأداء الفعال هو نتاج عوامل متداخلة، مثل:

- 1- كفاية الموظف والمهارات والقدرات التي يتميز بها.

2- البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة، مثل الهيكل التنظيمي، وخطوط السلطة والمسؤولية، ونظام الحوافز والترقيات، ونظام الاتصالات.

3- متطلبات العمل، كالواجبات والمسؤوليات والتوقعات المطلوبة من الموظف، وطرق وأساليب وأدوات العمل المستخدمة في المنظمة.

4- البيئة الخارجية والمؤثرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة.

أما رضا الزبون، فيقاس بالقيمة الكلية للمنتج من وجهة نظر الزبون، وتطابق المنتجات مع المواصفات المعيارية التي طُلبت من جانب الزبائن، وفهم حاجات الزبون ورغباته، والمحافظة على ولائه. وقد أدركت الشركات أن رضا الزبائن عنصر مهم يربط بين الشركات وأدائها المالي، فالشركات التي تطور علاقات جيدة مع الزبائن وتركز على إستجابة فاعلة لطلبات الزبائن، تحصل على موقع متميز وأداء مالي متفوق، لأن خلق حالة من الولاء عند الزبائن تجاه الشركة يجعلهم مستعدين من أجل دفع سعر أعلى للمنتجات ذات الجودة العالية (Tan & Kannan, 2009).

إذ تعتمد سلسلة التوريد على احترام الزبون وتتنظر إليه على أنه شريك للشركة، انطلاقاً من أن الزبون يقود الشركة Customer Driven Company. وقد حققت الشركات التي انطلقت من فكرة أن الزبون يدير الشركة منافع عديدة مثل: تقليل كلفة الاحتفاظ بالمخزون، وتقليل وقت الاستجابة لطلبات الزبائن، إلى جانب تحسين مستوى رضا الزبون، وزيادة الحصة السوقية. فكلما كانت سلسلة التوريد مرنة، كان هناك تحسُّن في الأداء السوقي والمالي للشركة، وزيادة في

مستوى رضا الزبائن، و تحسُّن في مستوى الاستجابة لطلبات الزبائن، وكفاءة في الدخول إلى الأسواق الجديدة، وسرعة في الاستجابة للمنافسين الجدد (Bensaou, 2009).

2-12 تقييم أداء الشركات

يُعد تقييم الأداء للشركات والذي يتم عن طريق قياس الربحية والحصة السوقية تحصيلاً مالياً، الذي وضحه (مطر، 2006، ص3) بأنه عملية يتم من خلالها استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع الاقتصادي التي تسهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع. وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى كي يتم استخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقييم أداء الشركة واتخاذ القرارات.

ويضيف (مطر، 2006، ص19) بأن هناك مدخلين للتحليل المالي، هما المدخل الكمي والذي يتوافق مع الدراسة الحالية بناء على ربحية الشركات ونمو حصتها السوقية. والمدخل الثاني هو المدخل النوعي.

وتعتبر عملية تقييم الأداء إحدى العمليات الأساسية المطلوبة على جميع المستويات الإدارية في الشركة للتحقق من إنجاز الخطط الموضوعة. وتقوم عملية التقييم على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج والأهداف المطلوب تحقيقها ثم توفير التغذية العكسية للإدارة العليا التي بدورها تقوم بتقييم النتائج واتخاذ القرارات لتصحيح المسارات والانحرافات الخاطئة (Wheelen & Hunger, 2004, p: 230-232).

ويرى (جواد، 2010، ص353) أن قياس الأداء يمثل أحد الأنشطة الهامة في مجال تقييم الإستراتيجية والتي تشمل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقا وتحليل الانحرافات إن وجدت حتى يمكن من خلاله إجراء التصحيحات اللازمة. والأخذ بعين الاعتبار درجة التباين بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب المسموح ليظل الأداء ضمن درجة من المواءمة مع الخطة الأصلية لتعتبر مقبولة طالما أنها لا تتعدى الحدود المتفق عليها.

وينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء من عملية الرقابة باعتبارها عملية توجيه لأنشطة الشركة، وصولاً لتحقيق أهدافها كما أن تقييم الأداء يعد استقراء لدلالات ومؤشرات يتم في ضوءها اتخاذ قرارات، تحدد مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد المسارات التي يكون سيرها في الاتجاه الصحيح لإنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة. فعملية تقييم الأداء عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الهدف منها فحص مركز الشركة المالي والاقتصادي في وقت معين وذلك باستخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية. لذلك فإن تقييم الأداء يعبر عن نشاط الشركة الاقتصادي ويرتبط في العادة بنهاية السنة المالية (عبد المحسن، 2010، ص3-4).

وتشير (العارف، 2005، ص409) في هذا المجال إلى أن المعيار المستخدم في الأداء ينبغي أن يكون قابلاً للقياس وأن المعايير التي تنتج بالنتائج قد تكون أكثر أهمية من تلك التي توضح الوضع الحالي. وتعتمد عملية التقييم على معايير كمية ونوعية يتوقف اختيارها على حجم الشركة وطبيعة عملها وفلسفة إدارتها واستراتيجياتها المتبعة. وتشير أيضاً إلى أن المعايير الكمية الشائعة الاستخدام في مجال تقييم الأداء هي النسب المالية التي يستخدمها الإستراتيجيون في مقارنة أداء الشركة، مثل العائد على الاستثمار والمبيعات ونمو الأصول وإيرادات السهم وغيرها

من النسب المالية. وقد اتخذت هذه الدراسة متغيري الربحية والحصة السوقية، إذ إن الأول يندرج ضمن الأهداف المالية للشركات بينما الآخر يدخل ضمن الأهداف الإستراتيجية، وقد أشار إلى ذلك (المرسي وآخرون، 2002، ص128) ويبينه الجدول (1-2).

الجدول (1-2)

نموذج مقارنة للأهداف المالية والإستراتيجية

الأهداف المالية	الأهداف الإستراتيجية
نمو العائد على الاستثمار	زيادة الحصة التسويقية
نمو المبيعات	تحسين القدرة التنافسية
زيادة الربحية	سرعة تقديم المنتجات الجديدة
زيادة العائد على حق الملكية	تحسين جودة المنتجات
زيادة القيمة المضافة	تحسين الصورة الذهنية للشركة
زيادة القيمة السوقية للأسهم	تقديم خدمة متميزة للعملاء
تحسين التدفقات النقدية	تحقيق الريادة في التكنولوجيا
استقرار الأرباح	تحقيق الانتشار الجغرافي
تقليل المخاطر في محفظة الاستثمارات	تحقيق رضا العملاء

المصدر: المرسي، وآخرون، 2002، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية،

الإسكندرية. ص128

2-13 الربحية

عرف (الصيرفي، 2007، ص83) الربحية بأنها " مدى نجاح الشركة في تخفيض التكاليف وقياس قدرة الشركة في تخفيض التكاليف وقياس قدرة الشركة على توليد الأرباح من المبيعات ".

كما بين كل من (المرسي وآخرون، 2002، ص125) بأن الربحية تمثل الاختبار النهائي لنشاط الأعمال والذي يعكس مدى حيوية خط المنتجات والمقدرة على تحقيق مستويات عليا من الأداء التنافسي في الإنتاج والمبيعات.

وأضاف كل من (مرعي ومرعي، 2010، ص126) بأن الربحية يتم قياسها عن طريق الفرق بين الإيراد الإجمالي والتكلفة الإجمالية المتغيرة الحجم.

ولذلك تعتبر الربحية أحد مؤشرات قياس الأداء للشركات، إذ تشير نسب الربحية إلى مدى قدرة الشركات ونجاحها على تحقيق الأرباح من المبيعات أو الأصول المتاحة، ومن أهم نسب الربحية هامش الربح الكلي والذي يتمثل في (نسبة مجمل الربح إلى المبيعات)، وهي مؤشر للهامش الكلي المتاح بعد تغطية نفقات التشغيل والتي يتم احتسابها بطرح تكلفة البضاعة المباعة من إجمالي المبيعات وقسمة هذا الناتج على إجمالي المبيعات. ويعبر عنها أيضا من خلال قسمة مجمل الربح على صافي الربح. وهذه النسبة تفسر مدى نجاح الشركة في تخفيض التكاليف، ومدى تقبل السوق لمنتجات الشركة، ومدى كفاءة السياسات التسويقية (عبد المحسن، 2010، ص21).

ويمكن للشركة أن تحسن من قوتها الايرادية من خلال التأثير في عدد من الأمور منها زيادة المبيعات بنسبة أكبر من تكاليف العمليات، وتخفيض المبيعات بنسبة أقل من تخفيض تكاليف العمليات، وزيادة المبيعات بنسبة أكبر من نسبة زيادة صافي الأصول العاملة الملموسة، إضافة إلى تخفيض المبيعات بنسبة أقل من نسبة تخفيض صافي الأصول العاملة الملموسة.

14-2 الحصة السوقية (الاداء السوقي)

يمكن التعبير عن الحصة السوقية بنصيب الشركة من السوق، حيث تعكس الحصة السوقية صورة دقيقة عما تقوم الشركة به من أعمال. وتعتبر الحصة السوقية عن قدرة الشركة وكفاءاتها في السيطرة على السوق من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة لزيادة حجم المبيعات في السوق وعلى حساب المنافسين. وأن الزيادة في المبيعات ترجع إلى تطور الاستراتيجيات والسياسات التسويقية الخاصة بأداء الشركة مقارنة بأداء المنافسين لها في السوق المستهدف. وبالتالي فإن تحقيق الشركة تفوقا على منافسيها يعني ارتفاع حصتها السوقية والعكس أنه بحال انخفاض نصيبها من السوق يعني خسارتها لجزء من حصتها في السوق (الصميدعي، 2000، ص ص 191).

وهنا لابد من الإشارة إلى أن زيادة حجم المبيعات لا يعني دائما زيادة حصة الشركة السوقية فقد يرجع السبب إلى تحسن عام وشامل في الاقتصاد الوطني وبالتالي تشترك جميع الشركات في زيادة الحصة السوقية نتيجة هذا التحسن (عبد المحسن، 2010، ص 23).

وفي هذا المجال فإن هناك عدد من الجوانب الهامة التي يجب أن تراعيها الشركات عند استخدامها الاختيار الاستراتيجي، لأن الشركات تختلف قوتها النسبية في طبيعة نشاطاتها، وبالتالي فإن ذلك سوف يؤدي إلى اختلاف الاستراتيجيات بين هذه الشركات التي يمكن تقسيمها حسب حصتها السوقية إلى ما يلي: (إدريس والمرسي، 2006، ص ص353-357)

1- الشركات ذات الحصة السوقية الكبيرة: يوجد في قطاع معين عدد محدود من الشركات التي تتولى قيادة القطاع، وتستحوذ على حصص كبيرة من السوق تتيح لها القيادة التحكم في تحريك عملية تغيير الأسعار. ويكون هدف هذه الشركات الأساسي الاحتفاظ بمركزها القيادي في السوق من خلال عدد من الاستراتيجيات التوسعية بقصد الوصول إلى الأسواق والمستخدمين الجدد، وقد تتبع أيضا استراتيجيات دفاعية ضد الشركات المنافسة من خلال تقديم منتجات جديدة تحتاج إلى استثمار كبير فيما لو فكرت الشركات المنافسة البقاء في السوق أو خوض حرب الأسعار أو بأساليب الضغط على الموردين. (إدريس والمرسي، 2006، ص354)

2- الشركات ذات الحصة السوقية المحدودة: ويمكن لهذه الشركات أن تتنافس مع الشركات ذات الحصة السوقية الكبيرة (القائمة) من خلال أتباع عدد من الاستراتيجيات المناسبة ومنها: (إدريس والمرسي، 2006، ص355)

أ- زيادة قدرتها في مجال الإنتاج حسب الطلب وتقديم خدمات أفضل وتلبية الطلبات بصورة أسرع.

ب- الاستفادة من الإنفاق على أنشطة البحوث والتنمية بصورة فعالة.

ج- تدخل الإدارة العليا في العمليات التشغيلية اليومية للشركة.

د- التركيز على التخصص والربح بشكل أكثر من التركيز على الحصة السوقية.

3- الشركات ذات المنتج الضعيف: وهذا النوع من الشركات يقوم باختيار إستراتيجيته بحذر

شديد من بين الإستراتيجيات التالية: (إدريس والمرسي، 2006، ص ص356)

أ- تخصيص المزيد من الموارد لتحسين وتطوير المنتج.

ب- تخصيص جزء من الموارد للاحتفاظ بمستوى المبيعات والأرباح.

ج- محاولة ترك العمل في هذا المنتج (من خلال التخلص منه أو تصفيته).

د- تخفيض حجم الاستثمار في المنتج لتخفيض التكاليف وزيادة التدفق النقدي.

ويشير (عبدالمحسن، 2010، ص23) إلى أن تحليل الحصة السوقية يقود إلى عدد من

الاستنتاجات تتمثل في الآتي:

1- إن القوى الخارجية عن سيطرة الإدارة لا تؤثر بنفس الطريقة على جميع الشركات.

2- إن الشركة التي تتوافر لديها فرص تسويقية أكبر سوف تتال حصة سوقية أكبر وبحال بقاء

حصتها ثابتة رغم توافر هذه الفرص يعني عجز إدارة الشركة وعدم كفاءتها.

3- إن انخفاض حصة الشركة السوقية، لا يعني أن أدائها قد قل عما هو مألوف لها، وإنما يعزى

ذلك إلى دخول شركة جديدة في مجال عملها الأمر الذي يؤثر على انخفاض حصة الشركات

جميعاً.

4- إن انخفاض حصة الشركة السوقية قد تكون بهدف تحسين الأرباح من خلال إسقاط الشركة

لبعض السلع أو المنتجات غير المربحة أو بعض المشتريين أو غيرها من الأسباب التي تؤدي إلى

تدهور حصة الشركة بالسوق.

5- إن التغير في حصة الشركة السوقية لا يعكس أي أهمية عن التطبيق العلمي لمفهوم التسويق حيث إن هذه الحصة تتأثر بعدد من الاعتبارات خلال فترة زمنية معينة منها التأثير بنسبة المبيعات.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها، فقد قام الباحث بمسح الدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة، وتم الاستعانة والإفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وتخدم متغيراتها وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات:

أولاً: الدراسات باللغة العربية

- دراسة (الشموط، 2007) بعنوان: أثر علاقة الشركة بالموردين في إدارة سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة.

هدفت الدراسة إلى فحص أثر نوع علاقات الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة بالموردين في سلسلة التوريد، من خلال دراسة علاقة الموردين بالشركات المبحوثة. وقد أجريت الدراسة في الأردن على (418) منظمة صناعية متوسطة الحجم من خلال عينة حجمها (200) منظمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لشكل العلاقة المتبادلة بين الشركات المبحوثة والموردين في أداء سلسلة التوريد بأبعاده الثلاثة (تبادل المعلومات، خدمة ما بعد البيع، ومرونة التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة).

- دراسة (أبو الرجال، 2007) بعنوان: أثر إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية في الجمهورية اليمنية، دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تأثير إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية اليمنية بالإضافة إلى التعرف على أبرز المعوقات التي تحول أو تعرقل تطبيق إدارة سلسلة التوريد. ولغرض جمع البيانات تم اختيار عينة تكونت من (48) منظمة صناعية قام الباحث بتوزيع (48) استبانته على مديري تلك الشركات. وتوصلت الدراسة إلى إن الشركات الصناعية تطبق نظام إدارة سلسلة التوريد بدرجة عالية. كما أن هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإدارية لإدارة نظام التوريد (مشتريات، معالجة طلب الزبون، تطوير، معلومات) وبين القدرات الإدارية الخارجية المتجهة إلى الداخل (المواد أولية: نقلها، تخزينها، عمليات الجرد، حتى نقلها إلى خط الإنتاج). ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإدارية المتجهة إلى الداخل (المواد أولية : نقلها، تخزينها، عمليات الجرد، حتى نقلها إلى خط الإنتاج) والقيمة المحسوسة للمنتج، والولاء للزبون، الأداء السوقي، الأداء المالي.

- دراسة (الجوازنة والحوري، 2010) بعنوان: تقييم أداء إدارة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أداء إدارة سلاسل التوريد في منظمات قطاع الصناعات الكيماوية وصناعات الورق وقطاع صناعات الأغذية والمشروبات الأردنية، والمتمثلة

في: مقياس العملية، ومقياس التسليم، ومقياس الموارد، ومقياس الاستجابة للزبون، ومقياس المرونة، ومقياس الوقت. وصُممت إستبانة بغرض جمع البيانات اللازمة، ووُزعت على مجتمع الدراسة المكون من جميع المديرين التنفيذيين البالغ عددهم (76) مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.57 و3.97) وبدرجة تقدير عالية لجميع مقاييس الأداء. كما تبين عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على كل بعد من أبعاد الأداء الستة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. بينما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد الأداء (التسليم، والموارد، والعملية، والاستجابة للزبون) بين الفئات العمرية لمديرين.

- دراسة (الشعار، 2011)، بعنوان: تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء على الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء في الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن، وقد تكونت متغيرات الدراسة المستقلة من إستراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد، والمتغير التابع الأداء المالي. وتمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصناعية والخدمية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها (89) منظمة صناعية و(58) منظمة خدمية. ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت إستبانة لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- إن منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تطبق ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء.

2- إن إستراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد تؤثر في الأداء المالي للمنظمات الصناعية، بينما لا تأثير لها في الأداء المالي للمنظمات الخدمية.

3- إن الشركات الخدمية رغم إدراكها الجيد لأهمية تطبيق ممارسات سلسلة التوريد، لم ينتبه بعض منها إلى ما تطبقه بشكل محدد.

4- عدم وجود فروقات لأثر إستراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي، تعزى إلى حجم الشركة وعمرها.

- دراسة (الحوري، 2011)، بعنوان: مرونة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى مرونة سلاسل التوريد في الشركات الأردنية العاملة في مجالي الألبسة والأدوية، وتمثلت أبعاد المرونة لسلسلة التوريد في: مرونة المنتج، الحجم، التسليم، التوريد، الاستجابة للسوق المستهدف، تقديم المنتج، نظم المعلومات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري منظمات الألبسة والأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددهم (64) مديراً. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى مرونة سلاسل التوريد عالٍ في منظمات صناعة الألبسة والأدوية الأردنية، حيث بلغ أعلى مستوى في مرونة تقديم المنتج، إذ تبين أن الشركات المصنعة للألبسة والأدوية الأردنية تمتلك القدرة على التعاون والتنسيق لتقديم

منتجات جديدة كاملة ومتنوعة وبسرعة عالية، إضافة إلى قدرتها على تقليص دورة تطوير المنتجات الجديدة، بينما بلغ أدنى مستوى للمرونة في مرونة المنتج، حيث تبين أن تلك الشركات تمتلك القدرة على إنتاج منتجات ذات مزايا وخيارات وأحجام وألوان مختلفة تعمل على تلبية المواصفات الخاصة لكل زبون.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

- دراسة (Tallri, 2000) بعنوان :

(An IT/IS Acquisition & Justification Model for Supply Chain Management)

تفترض الدراسة أن الشركات عندما تبدأ بالتنافس على المستوى العالمي، فإن ظروف السوق والمنافسة تتغير؛ مما يدفع الشركات إلى السعي وراء التميز في تقديم الخدمات والمنتجات عن غيرها من المنافسين، وهذا يتطلب أن تقوم بتأدية أنشطتها المختلفة بكفاءة وفعالية، ويقول الباحث " إن إدارة سلسلة التوريد تعمل على إدارة وتنسيق هذه الأنشطة، مما يتطلب إدخال تقنيات تساعد في تسهيل هذه العمليات بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات"، والتساؤل الرئيسي لهذه الدراسة هو (كيف يمكن اختيار الحزمة المناسبة من IT/IS لزيادة فعالية وتحسين أداء سلسلة التوريد؟). وقد انطلقت هذه الدراسة في تقييم تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات المناسبة لتحسين أداء سلسلة التوريد من ثلاثة محاور رئيسية هي: تخطيط المستوى الاستراتيجي، وتخطيط المستوى التكتيكي، وتخطيط المستوى التشغيلي. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- تقييم تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات يجب ان يتم بناءً على عناصر الكلفة، والمرونة، والجودة، والوقت.

2- عناصر الكلفة، والمرونة، والجودة، والوقت تؤثر بشكل مباشر في محاور الدراسة (تخطيط المستوى الاستراتيجي، تخطيط المستوى التكتيكي، تخطيط المستوى التشغيلي).

3- استطاع الكاتب التوصل إلى نموذج متكامل يقدم حلول مثالية تقابل المتطلبات المختلفة لقرارات السوق، بحيث يجمع بين هذه المحاور وعناصرها، سواءً المادية أم غير المادية.

- دراسة (George L. Harris, 2003) بعنوان:

The Value of Integration, Measurement Systems and Application of Knowledge In Supply Management to Organization Performance.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر الإدارة العلمية وإدارة المعرفة في إدارة سلاسل التوريد، وبالتالي أثرها في رفع كفاءة وفاعلية أداء الشركة ككل، من خلال تطبيقها على الأفراد العاملين وكذلك الشركاء في سلسلة التوريد. وقد اعتمدت الدراسة عدة متغيرات مستقلة أهمها طلب المعرفة، وتكامل الأنشطة، واستخدام طرق قياس الأداء وتأثير هذه المتغيرات في أداء الشركة. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- هنالك تأثير إيجابي لمتغيرات طلب المعرفة، وتكامل الأنشطة، واستخدام طرق قياس الأداء في أداء الشركة.

2- هنالك أهمية كبيرة لاعتماد نقطة مقارنة مرجعية (Benchmarking) من أجل توجيه أداء الشركة والتأثير في الأداء المستقبلي لها.

- دراسة (Daekwan Kim, 2003) بعنوان:

“The Impact And Implications of Information Technology for Supply Chain Management Systems on Channel Relationships And Firm Market Performance”

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على تكنولوجيا المعلومات المرتبطة بأنظمة إدارة سلاسل التوريد وأثرها في أنشطة الشركة بشكل عام وفي أداء سلاسل التوريد بشكل خاص، وقد بنيت الدراسة أن هنالك ضعفاً في تأثير تكنولوجيا المعلومات (IT) في أداء الشركة. وقد كان من أهم افتراضات هذه الدراسة أن لتكنولوجيا المعلومات متمثلة في تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، وتكنولوجيا المعلومات المناسبة، وأنظمة اتصالات سلاسل التوريد أثر كبير في تعزيز قدرات قنوات الاتصال الداخلية للشركة والتي تؤدي بدورها إلى تسهيل تبادل المعلومات وانتقالها داخل الشركة، وتعزيز التنسيق الداخلي، واستجابة سلاسل التوريد، وهي عوامل تؤثر إيجابياً في أداء الشركة ككل. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1- إن لتكنولوجيا المعلومات المتطورة أثر متوسط في أداء أنظمة الاتصال المرتبطة بسلاسل التوريد.

2- لا توجد علاقة مباشرة بين تكنولوجيا المعلومات المتطورة وقدرات قنوات الاتصال.

3- إن تكنولوجيا المعلومات المناسبة لأنظمة الاتصال في سلاسل التوريد، تعزز تبادل المعلومات داخل الشركة والتنسيق للأنشطة المباشرة.

- دراسة (Braithwaite, 2003) بعنوان:

The Supply Chain Risks of Global Sourcing

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أهمية التوريد على المستوى العالمي وأثره في سلسلة التوريد، الذي أصبح من الأمور المركزية الهامة التي تعتمد عليها الشركات عند إعداد إستراتيجيتها التشغيلية، حيث تقوم هذه الدراسة على وصف طبيعة المخاطر التي تواجهها الشركات أثناء الحصول على المواد الأولية، كما تقوم على وصف القدرات التشغيلية والإستراتيجية التي يمكن استغلالها للحد من هذه المخاطر من بينها تكنولوجيا المعلومات. وقد اعتمدت الدراسة متغيرات تم تقسيمها إلى متغيرات خارجية وداخلية كما يلي: (المتغيرات الخارجية، مخاطر الطلب، مخاطر التوريد، ومخاطر بيئة الأعمال الخارجية). والمتغيرات الداخلية (العمليات، السيطرة والأشراف، خطة الطوارئ "الموقفية"). وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

1- استغلال تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تخفيض كلف الشحن والتوريد التي قد تصل إلى

70% ، إضافة إلى تخفيض الوقت اللازم لإنجاز العمليات والأنشطة التشغيلية المختلفة.

2- تحاشي الوساطة في شراء المواد الأولية وتوزيع المواد المصنعة والتعامل مع الموردين والموزعين بشكل مباشر يؤدي إلى التخفيف من مخاطر التوريد العالمي.

3- لا بد من وضع خطة طوارئ للتعامل مع المواقف غير المحتملة المتعلقة بالتوريد والتخفيف من آثارها السلبية في أداء الشركة.

- دراسة (Teck young Eng, 2005) بعنوان:

"The Influence Of a Firm's Cross Functional Orientation On Supply Chain Performance"

هدفت الدراسة إلى قياس اثر التوجه التعاوني للأقسام الوظيفية بالشركة في أداء سلسلة التوريد.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1- أن التعاون بين الشركة والموردين في مجال الإسناد الإداري المتبادل له آثار ايجابية على

أداء سلسلة التوريد ورضا العملاء.

2- أن تبني الشركة لوسائل التكنولوجيا الايجابية بين الشركة والموردين.

وعلى ضوء هذه النتائج قدم الباحث عددا من التوصيات التي تتعلق بالتعاون بين الشركة

والموردين لما لها من آثار ايجابية على أداء سلسلة التوريد ورضا العملاء.

- دراسة (Lee & Whang, 2010) بعنوان:

" E-Business & Supply Chain Integration"

تقوم الدراسة على إبراز مدى تأثير الأعمال الإلكترونية في تكامل أنشطة سلاسل التوريد،

ومدى تحقيق الفائدة لمشاريع الأعمال، من خلال تبني مداخل العمل الإلكتروني ودورها في

إعطاء الشركة الفرصة في إحراز الفوائد المتحققة من تكامل أنشطة سلسلة التوريد، مثل تخفيض الكلفة، زيادة درجة المرونة، سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، ويمكن القول سرعة أكثر وفاعلية أكثر. وقد اعتمدت على دراسة أثر الأعمال الإلكترونية على تكامل أنشطة سلسلة التوريد من خلال أربعة محاور رئيسية وهي تكامل المعلومات وتكامل التخطيط وتنسيق تدفق الأعمال ونماذج أعمال جديدة أو محددة. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- الشركات موضع الدراسة تقوم بتطبيق المبادئ والأفكار الأساسية لسلسلة التوريد بطرق ذات فاعلية عالية، وهذه المبادئ تشمل تبادل المعلومات، والتعاون بين شركاء سلسلة التوريد، والاستجابة لرغبات المستهلك.

2- الإنترنت من الأدوات الرئيسية في تكنولوجيا المعلومات التي سمحت للشركات ابتكار حلول إبداعية ساهمت في رفع القدرة على تبني المبادئ الجوهرية لسلسلة التوريد.

3- الشركات التي استخدمت تكنولوجيا المعلومات في عملياتها؛ من أجل إعادة تعريف تكامل سلسلة التوريد، استطاعت تحقيق درجات مرتفعة من الكفاءة والفاعلية، وكذلك إحراز هامش تنافسي فوق المنافسين الحقيقيين.

4- تبين أن المحاور الرئيسية التي قامت عليها الدراسة تتأثر بشكل كبير بالأعمال الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات، مع الأخذ بالاعتبار أن هناك اختلاف في أدوات تكنولوجيا المعلومات التي تتسجم بشكل أكبر مع كل محور.

- دراسة (Flynn et al, 2011) بعنوان:

The Impact of Supply Chain Integration on Performance

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر التكامل بين الزبون والمورد في أداء العمليات والأعمال في الشركات الصناعية، من خلال تقديم نموذج لتكامل سلسلة التوريد. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيقها على الشركات الصناعية في خمس مدن صينية، ويبلغ عددها (4569) منظمة، أما عينة الدراسة فقد بلغت (617) منظمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة مباشرة وذات دلالة إحصائية بين التكامل الداخلي وأداء العمليات في الشركات الصناعية. ولم تظهر الدراسة أي أثر ذي دلالة إحصائية لتكامل المورد والزبون مع التكامل الداخلي في الأداء، على الرغم من وجود تفاعل مهم فيما بين تكامل الزبون مع المورد. كما توجد علاقة إيجابية بين التكامل الداخلي وأداء الأعمال.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي:

- 1- إن أغلب الدراسات السابقة ركزت على الإطار العام لسلاسل التوريد والتعرف على عناصرها والجوانب الفنية المرتبطة بها، في حين حاولت الدراسة الحالية توضيح الجوانب المتعلقة بأثر إدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وذلك من وجهة نظر المديرين في الإدارات العليا.
- 2- تتناول الدراسة الحالية جانباً مهماً من أعمال المديرين في الإدارات العليا، وهو إدارة سلسلة التوريد وأداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية،

ونظراً لأن هذه الدراسة تدرس جانباً مهماً منه، فإنها تعد إسهاماً جاداً في تحقيق إضافة علمية في هذا المجال.

3- كما تتميز هذه الدراسة في كونها من أحدث الدراسات في هذا المجال في الكويت، مما يضيف عليها صفة الشمولية والقابلية للتعميم وإن معظم الدراسات التي أُتيح للباحث الاطلاع عليها أجريت في قطاعات مختلفة عن القطاع الصناعي، بينما أجريت هذه الدراسة في قطاع الصناعة الذي يعتبر المستخدم الأكثر لسلاسل التوريد، حيث كانت شاملة للشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية كمجتمع للدراسة والتي تعمل في النشاط الصناعي، وربما تكون هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي بحثت في هذا القطاع الهام في دولة الكويت على حد علم الباحث.

4- تقدم الدراسة الحالية نتائج وتوصيات يمكن أن تستند عليها دراسات وأبحاث مستقبلية فيما يتعلق في إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1-3 منهج الدراسة

3-2 مجتمع الدراسة والعينة

3-3 أداة الدراسة

3-4 صدق الأداة

3-5 ثبات الأداة

3-6 المعالجة الإحصائية

3-7 أساليب جمع البيانات والمعلومات

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

يتناول هذا الفصل وصفا للطريقة والإجراءات التي استخدمها الباحث في القيام بهذه الدراسة من أجل الإجابة عن الأسئلة التي تمثل مشكلة الدراسة وهدفها، حيث يتضمن وصفا لمجتمع الدراسة والعينة ووحدة التحليل ونوع الدراسة وطبيعتها، وكذلك أداة جمع البيانات وثباتها وصدقها، كما تضمن هذا الفصل بيانا للطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليلها.

3-1 منهج الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة هذه الدراسة والأهداف التي تتوخى تحقيقها والتي تتناول أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وذلك من وجهة نظر المديرين في الإدارات العليا، وعلى اعتبار أن هذه الدراسة من الدراسات

الميدانية، فإن الباحث اعتمد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، إذ قام بالإطلاع على الدراسات المختلفة في مجال ادارة سلسلة التوريد. وطبق المنهج التحليلي في تحليل الاستبيان الذي تم توزيعه كجانب من الدراسة التطبيقية، إذ تم التعرف على هذا الأثر من خلال دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة، التي تم التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة وتوصياتها.

3-2 مجتمع الدراسة والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية البالغ عددها (27) شركة، (سوق الكويت للأوراق المالية، قسم العلاقات العامة، النشرة السنوية 2011). والملحق رقم (1) يبين أسماء هذه الشركات.

أما عينة الدراسة فهي تشمل المديرين في الإدارات العليا والمكلفين بالقيام بالأعمال التي تقع ضمن أداء سلسلة التوريد في هذه الشركات، إذ تم توزيع الاستبانات على المجتمع كاملاً وبمعدل (4) استبانات على كل شركة من هذه الشركات، أي تم توزيع (108) استبانات، وتم استرداد (94) استبانة بنسبة (87.03%) من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة، وبعد فرزها تم استبعاد خمسة منها لعدم اكتمال تعبئتها والعشوائية الواضحة أثناء التعبئة، وبذلك استقرت العينة على (89) مبحوثاً يعملون في المؤسسة المشمولة بالدراسة التي خضعت للتحليل وبنسبة (82.4%) من المجتمع الكلي، ويوضح الجدول (3-1) الإطار العام للدراسة، ومجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي والنسب المئوية من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة.

الجدول (1-3)

عدد الاستبانات التي تم توزيعها والمسترجع منها والصالحة للتحليل

الاستبانات الموزعة		الاستبانات المستردة		الاستبانات الصالحة للتحليل		الاستبانات
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	
108	100%	94	87.03%	89	82.4%	

3-3 أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تمت الاستفادة من الاستبانات التي استخدمتها الدراسات السابقة، وقد تم صياغة عدد من الفقرات أدرجها الباحث في اربع محاور بلغ عددها (49) فقرة، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: العلاقة مع الموردين وشمل (12) فقرة.

المحور الثاني: العلاقة مع الوسطاء والموزعين (12) فقرة.

المحور الثالث: العلاقة مع الزبائن (12) فقرة.

المحور الرابع: تحسين الاداء (13) فقرة.

وبعد ذلك تم وضع الاستبانة بصورتها النهائية واتبع فيها التدرج الخماسي (1-5)، إذ اشتملت الدراسة على المتغيرات التصنيفية الآتية:

1- الجنس: (ذكر، أنثى)

2- العمر: وله خمس مستويات (18-25 سنة، من 26-30، من 31-35، من 36-40،

أكثر من 40)

3- المؤهل العلمي: وله أربع مستويات (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).

4- سنوات الخبرة: وله أربع مستويات (1- 5 سنوات، 6- 10 سنوات، 11- 15 سنة،

أكثر من 16 سنة)

والملاحق رقم (3) يبين نموذج استبانة الدراسة.

3-4 صدق الأداة:

قام الباحث باختبار الصدق الظاهري بعرض الاستبانة على هيئة خبراء متخصصين ومحكمين من أصحاب الخبرات العلمية والعملية المتراكمة من أساتذة الجامعات الأردنية من ذوي الخبرة والاختصاص بعلم الإدارة، للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وبعد استرجاع الاستبانات قام الباحث بإجراء التعديلات المقترحة من المحكمين قبل توزيعها على العينة المشمولة بالدراسة في الشركات الصناعية الكويتية، والملاحق رقم (3) يبين أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة

3-5 ثبات الأداة

ولقياس مدى ثبات أداة القياس ولمعرفة مدى اعتمادية نتائجها فقد استخدم الباحث اختبار (كرونباخ ألفا Cronbach–Alpha) للاتساق الداخلي، إذ تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لجميع مقاييس وفقرات الاستبانة، وقد بلغت درجة اعتمادية الاستبانة حسب معيار

كرونباخ ألفا (83.77 %) وهي نسبة مناسبة وذات اعتمادية مرتفعة لنتائج الدراسة الحالية، ويوضح الجدول رقم (2-3) معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة في الاستبانة، ويلاحظ من قيم كرونباخ ألفا أنها كانت أعلى من 60% وهي النسبة المقبولة لتعميم نتائج الدراسة، وهو الحد الأدنى المقبول به في العلوم الاجتماعية.

(Malhotra, 2003. p: 513)

الجدول (2-3)

قيمة معاملات الثبات (كرونباخ ألفا Cronpach's Alpha) لمتغيرات الدراسة

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	معامل الثبات كرونباخ ألفا %
12 - 1	العلاقة مع الموردين	% 81.34
24 - 13	العلاقة مع الوسطاء والموزعين	% 84.42
36-25	العلاقة مع الزبائن	% 83.59
49 - 37	تحسين الاداء	% 82.33
49-1	معامل الثبات الكلي	% 83.77

ولاختبار مقياس الاستبانة فقد تم اعتماد مقياس ليكرت المكون من خمس درجات وذلك

لتحديد درجة الأهمية النسبية لكل بند من بنودها، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3-3).

جدول (3-3)

اختبار مقياس الاستبانة

الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى الملاءمة	معدومة	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا

كما تم وضع مقياس ترتيبى لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابى مدلولاً باستخدام المقياس

الترتيبى للأهمية، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، لذلك فقد حدد الباحث ثلاثة

مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناء على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

$1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$. وبذلك تكون المستويات كما هو موضح بالجدول رقم (4-3).

جدول (4-3)

مقياس لتحديد مستوى الملائمة للوسط الحسابى

الوسط الحسابى	مستوى الملاءمة
1- أقل من 2.33	منخفضة
2.34 - أقل من 3.67	متوسطة
3.68 أقل من 5	مرتفعة

3-6 المعالجة الإحصائية

تمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائى للعلوم الاجتماعية

(Statistical Package for Social Sciences – SPSS)، وذلك لمعالجة البيانات التى تم

الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، وتحديدًا فإن الباحث استخدم الأساليب الإحصائية الآتية:

1- **مقاييس النزعة المركزية:** مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وذلك لتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة.

2- **تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)** وذلك من أجل اختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع وهو تحسين أداء الشركة.

4- **اختبار كرونباخ ألفا:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة.

3-7 أساليب جمع البيانات والمعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات التي بنيت عليها فإن الأمر يستلزم الاعتماد على نوعين من البيانات هما الثانوية والأولية:

أ- **البيانات الثانوية:** وهي التي استخدمت لتكوين الإطار النظري للدراسة إذ تمت الاستعانة بالمصادر الآتية:

1- **الدوريات المتخصصة والنشرات والتقارير الدورية والكتب المنهجية والمراجع العلمية** التي تبحث في الإدارة وخاصة سلسلة التوريد والأداء.

2- التقارير الصادرة عن الهيئات والجهات المختصة في دولة الكويت ومراكز الأبحاث

العربية والعالمية.

3- الرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه) التي تبحث في تحسين الأداء وكذلك سلسلة

التوريد.

ب- البيانات الأولية: وهي البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبانة التي تم إعدادها خصيصا

لموضوع هذه الدراسة، إذ تم توزيعها على عينة الدراسة من خلال الباحث شخصيا.

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

4-1 خصائص افراد عينة الدراسة

4-2 التحليل الوصفي لمجالات الاستبانة

4-3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

بعد أن انتهت عملية جمع المعلومات اللازمة للدراسة بواسطة أدواتها تم إدخالها إلى جهاز الحاسوب، وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وكما يلي:

1- تمت دراسة الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات الواردة باستبانة الدراسة.

2- تم اعتماد اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية، إذ تم حساب قيم F التي تقيس مستوى معنوية العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع التي تضمنها نموذج الانحدار المتعدد المستخدم في هذه الدراسة.

3- تم استخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار الفرضيات، وذلك بحساب قيم T التي تقيس إمكانية وجود تأثير لكل متغير مستقل على المتغير التابع، وتشير قاعدة القرار للاختبار على رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_a إذا كانت قيم (T) المحسوبة أكبر من قيمتهما الجدولية وذلك عند مستوى معنوية (Sig.) 5%، ومستوى ثقة 95 %، كما تم احتساب معامل التحديد المتعدد (R^2) Coefficient Of Multiple Determination والذي يمثل نسبة التباين في متغير الدراسة التابع، والذي يمكن تفسيره من قبل المتغيرات المستقلة ويقاس قوة العلاقة في نموذج الانحدار

(Malhotra, 2003. p: 513)

4-1 خصائص أفراد عينة الدراسة

لقد تم اختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية للمستجيبين في الشركات الصناعية الكويتية مثل (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وذلك من أجل بيان بعض الحقائق المتعلقة بهذه الفئة من العاملين في تلك الشركات، وتبين النتائج في الجدول رقم (4-1) خصائص أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (4-1)
خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	73	82.0
	أنثى	16	18.0
العمر	18-25 سنة	5	6.3
	من 26-30 سنة	9	9.9
	من 31-35 سنة	27	29.8
	من 36-40 سنة	26	28.8
	40 سنة فأكثر	22	25.2
	1-5 سنوات	12	13.5
	من 6-أقل 10 سنوات	38	42.7
عدد سنوات الخبرة	من 11-15 سنة	24	27.0
	أكثر من 16 سنة	15	16.8
	دبلوم	4	4.5
المؤهل العلمي	بكالوريوس	57	64.0
	ماجستير	15	16.9
	دكتوراه	13	14.6

يتبين من خلال الجدول السابق رقم (4-1) ما يلي:

- 1- الجنس: تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن عدد الذكور (73) أي ما نسبته (82.0%) من إجمالي عينة الدراسة هم من الذكور، وأن عدد الإناث بلغ (16) أي بنسبة (18.0%)، مما يشير إلى تدني نسبة مشاركة الإناث في تولي المراكز الإدارية العليا في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

2- العمر: توزعت أعمار عينة الدراسة على الفئات العمرية الخمس، ولكن بنسب متفاوتة معظمها في الفئتين الثالثة وهي (31-35) سنة، أي بنسبة (29.8%)، والرابعة هي (36-40) سنة أي بنسبة (28.8%)، أي أن الفئتين الثالثة والرابعة قد شكلتا ما نسبته (58.5%) من المجموع الكلي، في حين شكلت نسبة الفئة العمرية 40 سنة فأكثر ما نسبته (25.2%)، والفئة العمرية من (26-30) شكلت نسبة قدرها (9.9%)، وكانت الفئة العمرية الأقل للذين بلغت أعمارهم من (25 سنة فأقل) إذ شكلت ما نسبته (6.3%) وهي نتيجة منطقية كون هذه المراكز تتطلب خبرات قد لا تكون موجودة في من هو دون سن الخامسة والعشرين.

3- عدد سنوات الخبرة: توضح النتائج أن ما نسبته (42.7%) من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرات من (6-10) سنوات، تلاها بعد ذلك ما نسبته (27.0%) ممن يتمتعون بخبرات من (11-15)، وأن ما نسبته (16.8%) هم ممن يتمتعون بخبرة أكثر من 16 سنة. وأن ما نسبته (13.5%) يمتلكون خبرات تبلغ من (5 سنوات فأقل)، يتضح من هذه النتائج أن هناك بعض الشركات لها خبرة طويلة في مجال الأعمال الصناعية.

4- المؤهل العلمي: شكل حملة البكالوريوس من أفراد عينة الدراسة ما نسبته (64.0%) وهي النسبة الأكبر بين مستويات التحصيل العلمي الأخرى، وقد تلاها في المرتبة الثانية نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير بنسبة (16.9%)، كما شكل حملة درجة الدكتوراه ما نسبته (14.6%)، أما حملة شهادة الدبلوم فقد شكلت نسبتهم (4.5%). وهذا يفسر بأن توجهات المجتمع الكويتي إلى التعليم أصبحت مطلباً أساسياً للانخراط في سوق العمل.

2-4 التحليل الوصفي لمجالات الاستبانة

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة والتي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وقد تم استخراج جميع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسئلة الخاصة بمتغيراتها، والجداول التالية تبين استجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بكل مجال من مجالات الدراسة.

جدول (2-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتأثير إدارة سلسلة التوريد

ت	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التأثير
1	العلاقة مع الموردين	3.688	0.8169	3	مرتفع
2	العلاقة مع الوسطاء والموزعين	3.727	0.7521	1	مرتفع
3	العلاقة مع الزبائن	3.714	0.8124	2	مرتفع
	<u>المجموع الإجمالي للدرجة الكلية</u>	<u>3.709</u>	<u>0.7938</u>		مرتفع

يشير الجدول (2-4) إلى أن أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية قد جاء بالمستوى المرتفع إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين 3.727 - 3.688 وبمتوسط حسابي كلي بلغ 3.709 وانحراف معياري 0.7938 وقد جاء تأثير العلاقة مع الوسطاء والموزعين بمتوسط حسابي بلغ 3.727 وانحراف معياري 0.7521، ثم جاء تأثير العلاقة مع الزبائن بمتوسط حسابي بلغ 3.714

وانحراف معياري 0.8124، وأخيرا جاء تأثير العلاقة مع الموردين وبمتوسط حسابي بلغ 3.688 وانحراف معياري 0.8169.

ومن أجل التعرف على أثر متغيرات إدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، لابد من دراسة متغيرات الدراسة وهي (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، والعلاقة مع الزبائن)، بشكل مفصل وكل على حده وهي على النحو الآتي:

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة متغير العلاقة مع الموردين

الجدول (4-3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير العلاقة مع الموردين

ت		الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	الترتيب
1	تشارك المورد والشركة في الرؤية المستقبلية والعمل معاً	3.645	.8366	متوسطة	10
2	العلاقة المبنية على الثقة والالتزام	3.736	.8036	عالية	5
3	مشاركة المورد للشركة في أنشطتها المختلفة	3.793	.7809	عالية	4
4	استمرارية العلاقة بين المورد والشركة	3.856	.7346	عالية	1
5	التزام المورد بعلاقة بعيدة الأمد مع الشركة	3.644	.8046	متوسطة	11
6	التضحية بالمكاسب قصيرة الأمد	3.643	.8457	متوسطة	12
7	الحصول على أرباح ومنافع متبادلة بين كلا الطرفين على المدى البعيد	3.810	.88592	عالية	2
8	توفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والموردين	3.803	.8363	عالية	3
9	تبادل الشركة مع الموردين المعلومات بشفافية ووضوح	3.664	.8236	متوسطة	9
10	تلاءم خدمات ما بعد التوريد مع متطلبات الشركة	3.672	.8197	عالية	7
11	مصادقية كفالات الموردين لما يتم توريده	3.666	.8119	متوسطة	8
12	التزام الموردين بعمليات إنتاج وتوريد مرنة	3.710	.8075	عالية	6
	المتوسط الحسابي لجميع الفقرات	3.688	0.8169	عالية	

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول أعلاه رقم (4 - 3) أن المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية قد تراوحت ما بين (3.643 - 3.856) وأن العبارة رقم (4)

والتي تنص على أن " استمرارية العلاقة بين المورد والشركة " هي الأعلى بين متوسطات

الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.856)، وبانحراف معياري بلغ (0.73467). وقد كانت أهميتها النسبية عالية، في حين أن العبارة رقم (6) والتي تنص على أن "التضحية بالمكاسب قصيرة الأمد" هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.643) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة عالية، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.8457)، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

وهذه النتائج بشكل عام تشير إلى أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية على جميع العبارات. وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة عالية على جميع العبارات. وإن هذه النتيجة تثبت صحة الفرضية البديلة وبالتالي قبول هذه الفرضية والتي تشير إلى أنه يوجد أثر للعلاقة مع الموردين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة متغير العلاقة مع الوسطاء والموزعين

الجدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية
لمتغير العلاقة مع الوسطاء والموزعين

ت		الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	الترتيب
13	تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيدة الأمد	3.768	.7946	عالية	6
14	التقارب والثقة المتبادلة بين الشركة والوسطاء والموزعين	3.717	.7071	عالية	8
15	التنسيق الملائم للأنشطة المشتركة بين الشركة والوسطاء والموزعين	3.686	.7827	عالية	11
16	الحل المشترك للمشكلات بين الشركة والوسطاء والموزعين	3.893	.7952	عالية	1
17	التعلم المشترك بين الشركة والوسطاء والموزعين	3.7131	.7027	عالية	9
18	المشاركة في النجاح والمكتسبات بين الشركة والوسطاء والموزعين	3.8227	.7497	عالية	2
19	المخاطر التي تتعرض لها الشركة والوسطاء والموزعين	3.7061	.7100	عالية	10
20	شفافية المعلومات وتوافرها بدرجات عالية بين الشركة والوسطاء والموزعين	3.7856	.8207	عالية	5
21	التكامل الكفاء بين الشركة والوسطاء والموزعين	3.6821	.7597	عالية	12
22	توفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والوسطاء والموزعين	3.7444	.6398	عالية	7
23	حرص الشركة والوسطاء والموزعين على توفير منتجات الشركة في الوقت المناسب	3.8153	.8207	عالية	3
24	حرص الشركة والوسطاء والموزعين على توفير منتجات الشركة في المكان المناسب	3.7957	.7797	عالية	4
	المتوسط الحسابي لجميع الفقرات	3.727	0.7521	عالية	

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول رقم (4-4) أن المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية قد تراوحت ما بين (3.893 - 3.6821)، وأن العبارة رقم (16)

والتي تنص على أن " الحل المشترك للمشكلات بين الشركة والوسطاء والموزعين " هي الأعلى

بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.8933)، وبانحراف معياري بلغ (.7952)

وقد كانت أهميتها النسبية عالية، في حين أن العبارة رقم (21) والتي تنص على أن " التكامل الكفاء بين الشركة والوسطاء والموزعين " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.6821) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة عالية، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.7597)، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات العينة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

وهذه النتائج بشكل عام تشير إلى أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدتها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية على جميع العبارات. وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة عالية على جميع العبارات. وان هذه النتيجة تثبت صحة الفرضية البديلة وبالتالي قبول هذه الفرضية والتي تشير إلى أنه يوجد أثر العلاقة مع الوسطاء والموزعين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

ثالثاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة متغير العلاقة مع الزبائن

الجدول (4- 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير العلاقة مع الزبائن

ت	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	الترتيب
25	3.817	0.8131	عالية	3
26	3.664	0.8099	متوسطة	11

27	العمل على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون	3.802	.7975	عالية	4
28	العمل على تحسين رضا الزبون	3.674	.8366	عالية	10
29	تقديم منتجات راقية ومتميزة لإشباع حاجات الزبون ورغباته	3.767	.8436	عالية	5
30	توفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والزبائن	3.759	.8075	عالية	6
31	الحرص على الحصول ولاء الزبون	3.663	.8156	متوسطة	12
32	المعاملة الحسنة للزبائن من جانب الشركة	3.852	.7446	عالية	1
33	الحرص على تقديم المنتجات ذات القيمة المضافة	3.731	.8357	عالية	7
34	الحرص على إخبار الزبائن وإعلامهم عن المنتجات المميزة	3.677	.7457	عالية	9
35	قيام الشركة بتقديم منتجاتها بأسعار خاصة ومعاملة تفضيلية	3.822	.8059	عالية	2
36	الحرص على ايجاد روابط شخصية مع الزبون تخدم الهدف التسويقي على المدى البعيد	3.716	.8174	عالية	8
	المتوسط الحسابي لجميع الفقرات	3.714	0.8124	عالية	

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول رقم (4- 5) أن المتوسطات

الحسابية قد تراوحت ما بين (3.663 - 3.8524)، وأن العبارة رقم (32) والتي تنص على أن

" المعاملة الحسنة للزبائن من جانب الشركة " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط

حسابي بلغ (3.8524)، وبانحراف معياري بلغ (0.7446) وقد كانت أهميتها النسبية عالية في

حين أن العبارة رقم (31) والتي تنص على أن " الحرص على الحصول ولاء الزبون " هي

الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.663) وكانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة

عالية أما الانحراف المعياري فقد (0.8156) وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا

المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

وهذه النتائج بشكل عام تشير إلى أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدتها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية على جميع العبارات. وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة عالية على جميع العبارات. وان هذه النتيجة تثبت صحة الفرضية البديلة وبالتالي قبول هذه الفرضية والتي تشير إلى أنه يوجد أثر العلاقة مع الوسطاء والموزعين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

ثالثاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة المتغير التابع:

تحسين الاداء

الجدول (4- 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمتغير التابع: تحسين الاداء

ت		الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	الترتيب
37	مقدرة إدارة الشركة على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة	3.803	.7801	عالية	2
38	زيادة أرباح الشركة بشكل أكبر من مثيلاتها	3.6841	.77700	عالية	12
39	زيادة أعداد المشتريين لمنتجات الشركة بشكل أكبر من مثيلاتها	3.774	.6219	عالية	6
40	تكاليف التسويق لمنتجات الشركة أقل من مثيلاتها	3.6719	.83365	عالية	13

41	زيادة قدرة الشركة في استخدام مواردها يؤدي إلى زيادة الربحية	3.725	.7115	عالية	9
42	تتمتع الشركة بأرباح مجزية	3.799	.6076	عالية	4
43	زيادة مبيعات منتجات الشركة تؤدي إلى زيادة الربحية	3.734	.6241	عالية	8
44	تخفيض تكاليف منتجات الشركة	3.799	.6763	عالية	3
45	زيادة الأسواق المستهدفة لمنتجات الشركة	3.789	.7715	عالية	5
46	تطوير استخدامات جديدة للمنتجات الشركة الحالية	3.717	.7669	عالية	11
47	طرح المنتجات في منافذ التوزيع الحالية	3.724	.7497	عالية	10
48	إيجاد مستخدمين جدد لمنتجات الشركة	3.831	.7134	عالية	1
49	زيادة أعداد الزبائن واستقطاب زبائن جدد	3.743	.7946	عالية	7
	المتوسط الحسابي لجميع الفقرات	3.739	0.7116	عالية	

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول أعلاه رقم (4 - 6) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسئلة المتغير التابع قد تراوحت ما بين (3.6719 - 3.8310)، وأن العبارة رقم (48) والتي تنص على أن " إيجاد مستخدمين جدد لمنتجات الشركة " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.8310)، وبانحراف معياري بلغ (0.71343) وقد كانت أهميتها النسبية عالية في حين أن العبارة رقم (40) والتي تنص على " تكاليف التسويق لمنتجات الشركة أقل من مثيلاتها " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.6719) وكانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة عالية، أما الانحراف المعياري فقد بلغ

(.83365) وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما. وهذه النتائج بشكل عام تشير إلى أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية على جميع العبارات. وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة عالية على جميع العبارات.

4-3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يمكن تلخيص الإجابات التي تم الحصول عليها حول اثر متغيرات الدراسة المستقلة والمتمثلة بـ (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، والعلاقة مع الزبائن) في المتغير التابع والمتمثلة بـ (الأداء) لدى الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وباستخدام اسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)، وكذلك اسلوب الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) وكانت النتائج على النحو التالي:

اختبار الفرضية الرئيسية:

وتتص هذه الفرضية على انه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

ولاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر المتغيرات مجتمعة (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، والعلاقة مع الزبائن) على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، إذ تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-7) ما يلي:

الجدول (4-7)

نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لتأثير المتغيرات مجتمعة

على تحسين أداء الشركات

القرار الإحصائي	F المحسوبة	B	R ²	R	Sig.	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	8.69	3.348	0.472	0.672	0.000	المتغيرات مجتمعة

مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) والقيمة الجدولية ل $F = 2.29$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4-7) أن قيمة F المحسوبة هي (8.69) فيما بلغت قيمتها الجدولية (2.29)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة سلسلة التوريد للمتغيرات مجتمعة (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، والعلاقة مع الزبائن) على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، وهذا ما يؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفراً حيث إنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في المتغيرات المستقلة (R^2) يفسر ما نسبته (472). من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع في حين يعزى الباقي إلى عوامل أخرى.

أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية، فإن الجداول التالية تبين النتائج التي تم التوصل إليها:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

وتنص هذه الفرضية على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للعلاقة مع الموردين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية ". ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة أثر العلاقة مع الموردين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، إذ تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-8) هذه النتائج:

جدول رقم (4-8)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	Sig.	R	R2	B	F المحسوبة	القرار الإحصائي
العلاقة مع الموردين	0.000	0.597	0.495	-.087	11.51	رفض الفرضية العدمية

مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) والقيمة الجدولية ل $F = 2.29$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4-8) أن قيمة F المحسوبة هي (11.51) فيما بلغت قيمتها الجدولية (2.29)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع الموردين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، وهذا ما يؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفراً حيث إنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل (R^2) يفسر ما نسبته (495) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع في حين يعزى الباقي إلى عوامل أخرى.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

وتنص هذه الفرضية على أنه "

لا يوجد ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أثر للعلاقة مع الوسطاء والموزعين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة أثر العلاقة مع الوسطاء والموزعين على أداء الشركات الصناعية

الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، إذ تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4)-
(9) هذه النتائج.

جدول رقم (4-9)

نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	Sig.	R	R ²	B	F المحسوبة	القرار الإحصائي
العلاقة مع الوسطاء والموزعين	.000	0.649	.419	.034	7.280	رفض الفرضية العدمية

مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) والقيمة الجدولية ل $F = 2.29$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4-9) أن قيمة F المحسوبة هي (7.280) فيما بلغت قيمتها الجدولية (2.29)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع الوسطاء والموزعين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية "، وهذا ما يؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفراً حيث إنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل (R²) يفسر ما نسبته (419). من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع في حين يعزى الباقي إلى عوامل أخرى.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

وتنص هذه الفرضية على أنه "

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعلاقة مع الزبائن على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-10) النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول رقم (4-10)

نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	Sig.	R	R ²	B	F المحسوبة	القرار الإحصائي
العلاقة مع الزبائن	.000	0.612	.461	-.070	6.453	رفض الفرضية العدمية

مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) والقيمة الجدولية ل $F = 2.29$ يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4-10) أن قيمة F المحسوبة هي (6.453) فيما بلغت قيمتها الجدولية (2.29)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع الزبائن على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، وهذا ما تؤكدته قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفراً حيث إنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل (R^2) يفسر ما نسبته (.461) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع في حين يعزى الباقي إلى عوامل أخرى.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1-5 تحليل ومناقشة النتائج

2-5 التوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لإجابات عينة الدراسة من المديرين في الإدارات العليا، فإن هذه الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة والتي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قدم الباحث عدداً من التوصيات، ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة وفق ما تم التوصل إليه من خلال إجابات عينة الدراسة في الاستبانة بما يلي:

5-1 تحليل ومناقشة النتائج

يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات على النحو التالي:

أولاً: تأثير إدارة سلسلة التوريد في أداء الشركات

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وذلك من وجهة نظر المديرين في الإدارات العليا. وقد كان هذا التأثير بالمستوى المرتفع، وقد جاء تأثير العلاقة مع الوسطاء والموزعين بالمرتبة الأولى، ثم جاء تأثير العلاقة مع الزبائن بالمرتبة الثانية، وأخيراً جاء تأثير العلاقة مع الموردين.

ويرى الباحث أنه نظراً لأن نجاح المنظمة لن يتحقق من دون أن يكون هناك تكامل وتنسيق بين وظائف الشركة وفعاليتها المختلفة، ولضرورة أن تكون وظيفة الشراء والإدارة التي تشرف عليها في المستوى نفسه الذي تحتله الوظائف الأخرى للشركة.

ثانياً: تأثير العلاقة مع الموردين في تحسين أداء الشركات

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للعلاقة مع الموردين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وذلك من وجهة نظر المديرين في الإدارات العليا. إذ بينت النتائج أهمية تأثير استمرارية العلاقة بين المورد والشركة وأن تكون العلاقة مبنية على الثقة والالتزام، لأن ذلك من شأنه الحصول على أرباح ومنافع متبادلة بين كلا الطرفين على

المدى البعيد، كما تبين أن هناك تأثير لتوفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والموردين ومشاركة المورد للشركة في أنشطتها المختلفة.

ويرى الباحث أنه يمكن للشركات أن تحصل على بعض الفوائد المترتبة على إشاعة روح الثقة والتعاون بين المنظمة ومورديها وبقية شركائها في سلسلة التوريد، ومن هذه الفوائد الوفورات الاقتصادية الناجمة عن قيام المورد بإنتاج كميات كبيرة من المواد نتيجة ارتباط المنظمة بعدد محدد من الموردين، وهذا سينعكس على أسعار التوريد التي يقدمها المورد إلى الشركة. وتبني المورد نشاط البحث والتطوير بمعدل مرتفع نتيجة شعورهم بالطمأنينة حيال إمكانية تغطية تكاليف البحث والتطوير، مما يعني تحسناً في مستوى عمليات الإنتاج وجودة المواد التي يقومون بتوريدها إلى الشركة، فضلاً عن استفادة كل طرف من خبرات الطرف الآخر وقدراته.

ثالثاً: تأثير العلاقة مع الوسطاء والموزعين في تحسين أداء الشركات

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للعلاقة مع الوسطاء والموزعين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وذلك من وجهة نظر المديرين في الإدارات العليا. إذ بينت النتائج أهمية الحل المشترك للمشكلات بين الشركة والوسطاء والموزعين والمشاركة في النجاح والمكتسبات بين الشركة والوسطاء والموزعين، لأن ذلك من شأنه زيادة حرص الشركة والوسطاء والموزعين على توفير منتجات الشركة في الوقت والمكان المناسبين، كما تبين أن هناك تأثير لشفافية المعلومات وتوافرها بدرجات عالية بين الشركة والوسطاء والموزعين، وأهمية تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيدة الأمد.

ويرى الباحث أن الأداء الجيد لممارسات سلسلة التوريد يرتبط بمستوى الاهتمام الذي توليه إدارات المنظمات للمحافظة على علاقات متينة مع الوسطاء والموزعين. فالثقة والصدق والالتزام والاهتمام بمصلحة كل طرف يجب أن تكون شعار تلك العلاقات، للحفاظ على مستوى من الأداء الجيد لممارسات سلسلة التوريد.

رابعاً: تأثير العلاقة مع الزبائن في تحسين أداء الشركات

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للعلاقة مع الوسطاء والموزعين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وذلك من وجهة نظر المديرين في الإدارات العليا. إذ بينت النتائج أهمية وتأثير المعاملة الحسنة للزبائن من جانب الشركة وعملها على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون، إضافة إلى قيام الشركة بتقديم منتجاتها بأسعار خاصة ومعاملة تفضيلية، كذلك أهمية الروابط المعبرة عن الممارسات التي تنطلق بها الشركة إلى الزبائن وتقديم منتجات راقية ومتميزة لإشباع حاجات الزبون ورغباته.

ويرى الباحث أن أهمية التركيز على العلاقة مع الزبائن، نظراً لأن العلاقة بعيدة الأمد مع الزبائن توفر ميزة تنافسية للشركات، بالإضافة إلى أن الاحتفاظ بالزبون يعدّ أكثر ربحية من الحصول على زبائن جدد. وهذا ما دفع الشركات إلى إدراك أن المنافسة الشديدة جعلت الحصول على زبائن جدد أمراً صعباً، وأن الزبائن الحاليين يجب أن يُنظر إليهم على أساس أنهم أصول استراتيجية تجب حمايتها والمحافظة عليها.

5-2 التوصيات

أخيراً قدم الباحث التوصيات التالية:

- 1- أن تتبنى الشركات المدخل الاستراتيجي لإدارة سلسلة التوريد، القائم على أساس إقامة علاقات بعيدة الأمد مع الموردّين، والاتصال الفاعل، والشراكة مع الموردّين، لأن الكفاءة في إدارة سلسلة التوريد تعدّ المفتاح الرئيس لنجاح المنظمة على المدى البعيد.
- 2- أن تحافظ الشركات على العلاقة مع الزبائن، عن طريق إعطاء الزبائن دوراً أكبر في تحديد طبيعة المنتجات والخدمات التي يريدونها، وأن تعمل الشركات على تقييم دوري لمستوى رضا زبائنهم كون طبيعة العلاقة مع الزبائن في حالة تغيير.
- 3- أن تعمل الشركات على الاستفادة من قدرات الموردّين في تقديم معلومات ذات أهمية يمكن أن تساعد الشركات على تطوير مواصفات ونوعية منتجاتها.
- 4- أن تعمل الشركات على امتلاك العناصر التي تدعم مرونة التوريد لديها، وبخاصة إذا توافر أكثر من مورّد مؤهل لتزويد الشركة باحتياجاتها من المواد سواء بدفعة واحدة أو طلبات عدة منفصلة، ونقلها بعدة بوسائل مختلفة، كذلك التنسيق الجيد بين الشركة ومورديها، خاصة في حالات تزايد الطلب، لكي تتجنب الاحتفاظ بمستويات عالية من المخزون.
- 5- أن يعمل صناع القرار ومن يقع على عاتقه وضع الاستراتيجيات، على تحليل خصائص الموردّين، من حيث عدد الموردّين وقدراتهم، وحجم الاستثمارات لديهم، وكيفية ربط المعلومات، وطبيعة عملية التعاقد، من أجل تحديد نقاط قوة الموردّين.

6- أن يتيقن مديرو الشركات أن القدرة على امتلاك سلسلة التوريد وتكوينها وإدارتها ثروة تنظيمية تسهم في توليد الميزة التنافسية وتعزيزها لدى شركاتهم.

7- أن تعمل الشركات الخدمية على الاستفادة من نماذج سلسلة التوريد الناجحة في الشركات الصناعية في الكويت، ومن نماذج سلاسل التوريد الناجحة في البلدان المتقدمة صناعياً، وتعديل هذه النماذج لتناسب وطبيعة قطاع الخدمات الكويتي.

8- أن ينظر إلى ممارسات إدارة سلسلة التوريد على أساس أنها واحدة من جهود التحسين المستمر في الشركات، والتي لا بد أن تتضافر مع بقية جهود التحسين المستمر الأخرى، وأن تنظر الشركات إلى ممارسات سلسلة التوريد على أنها من مصادر التحفيز التي تشجع الشركات على تطوير علاقتها مع شركائها في سلسلة التوريد.

9- أن يتم اختيار الشريك المناسب والعمل على تقييم وتحليل وضع الشركاء المحتملين، فيما يتعلق بقيم العمل السائدة عند كل شريك وإجراءات وطرق العمل التي يمارسها كل منهم، وهذا التحليل سوف يساعد الشركات على اختيار الشركاء الذين يتوافر لديهم نوع من الثقافة المشتركة مع الشركة.

10- أن تعمل الشركات على إقامة علاقات شراكة مع مورديها، وبما يسمح بعقد اتفاقات بعيدة المدى تتميز بالثبات والرسوخ والمرونة مقابل التغييرات المستقبلية، إذ أن الثقة المتبادلة والتعاون في القضايا المختلفة، كالتعاون في إيجاد حلول للمشكلات تعدّ الأساس في الوصول إلى علاقة الشراكة.

11- أن تعمل الشركات على زيادة مستوى التشارك بالمعلومات بينها وبين مورديها، كون التدفق الفعال للمعلومات سيمكن الشركات من خفض كلفة الاحتفاظ بالمخزون وخفض كلفة الوقت. لأن التشارك بالمعلومات والمعرفة بين شركاء سلسلة التوريد سوف يؤدي إلى تطبيق فعال لممارسات سلسلة التوريد.

12- أن تعمل الشركات على بناء علاقات بعيدة المدى مع مورديها، والحفاظ على هذه العلاقات بأن تكون قائمة على أساس الثقة المتبادلة والمصالح المشتركة، من دون تجاهل مصالح الأطراف الأخرى في سلسلة التوريد، وأن تعمل كل وحدة إدارية في المنظمة المعنية على تعزيز هذه العلاقة.

13- قيام الشركات عند اختيار الموردين بتحقيق الانسجام والتوافق بين مصالحها ومصالح مورديها، لان ذلك يؤثر في تحسين أداء هذه الشركات.

14- العمل على إيلاء الاهتمام الكافي من قبل الشركات لأهمية إدارة سلسلة التوريد، كونها ذات أهمية كبيرة في تحسين أداء هذه الشركات.

15- التركيز على إجراء دراسات دورية للتعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة في إدارة سلسلة التوريد خاصة عند اختيار الشركة لمورديها.

16- أن يتم اختصار الحلقات غير الضرورية في سلسلة التوريد من خلال ربط الأقسام ووحدات الشركة حاسوبياً بالموردين لتقليل الأيدي العاملة اللازمة لإتمام عملية التوريد.

17- ضرورة قيام الشركات بتطوير إدارة سلسلة التوريد، حيث أن ذلك يسهم في نجاح هذه الشركات في تحسين أداءها.

18- عقد الندوات والدورات التدريبية المتقدمة للعاملين في الشركة بهدف رفع مستوى أدائهم

للتوسع في إدارة سلسلة التوريد.

19- ضرورة قيام الشركات بإيلاء موضوع إدارة سلسلة التوريد، ما تحتاجه من تخطيط ومتابعة

من كافة أقسام الشركة.

20- ضرورة قيام الشركات بإيلاء إدارة سلسلة التوريد الأهمية التي تستحقها، كونها تؤدي إلى

تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة، وإلى تمكين الشركة من دمج عدة عمليات في عملية

واحدة، وتساعد على بلورة أنشطة متكاملة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

- إدريس، ثابت، والمرسي جمال، (2006). "الإدارة الإستراتيجية"، مصر، القاهرة: الدار

الجامعية.

- التقرير السنوي، (2011). الصادر عن سوق الكويت للأوراق المالية.
- جواد، شوقي ناجي (2010)، إدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان.
- حسان، محمد احمد، (2009)، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر.
- حسن، فلاح (2001) : الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للطباعة والنشر: عمان.
- حمود، خضير كاظم، وفاخوري، هائل يعقوب، (2010)، إدارة الإنتاج والعمليات، عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.
- درّه، عبدالباري، (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الدهراوي، كمال الدين ومحمد، سمير كامل (2010)، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية: مصر.
- الرفاعي، ممدوح عبد العزيز، (2006)، إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي، مكتبة عين شمس.
- سوق الكويت للأوراق المالية، قسم العلاقات العامة، النشرة السنوية، (2011).
- الصميدعي، محمود جاسم (2000). إستراتيجيات التسويق، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة.

- الصيرفي، محمد، (2007). إدارة المال وتحليل هيكله، مصر، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- العارف، نادية (2005). التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد المحسن، توفيق محمد (2010). تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، الإسكندرية: دار النهضة العربية.
- عبيدات، سليمان خالد شاويش، مصطفى نجيب، (2010)، إدارة المواد الشراء والتخزين، عمان، العبدلي، دار المسيرة للنشر.
- العلي، عبد الستار محمد (2001). الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات: إدارة سلسلة التوريد، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- العلي، عبد الستار والكنعاني، خليل إبراهيم، (2006)، إدارة سلاسل التوريد، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسى (2002). التنظيم وإجراءات العمل، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة.
- القريوتي، محمد قاسم، (2006)، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، عمان، دار وائل للنشر.
- المرسى ، جمال الدين محمد ، وأبو بكر، مصطفى محمود، وجيه، طارق رشدي، (2002). التفكير الاستراتيجي: الإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- مرعي، عبد الحي، ومرعي، عطية (2000)، المحاسبة الإدارية (أساسيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- مطر، محمد (2006)، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ب. الرسائل الجامعية

- ابو الرجال، حسين، (2007)، أثر إدارة سلسلة التوريد على الاداء المؤسسي في الشركات الصناعية اليمنية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.
- ارتيمة، هاني، (2006). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
- الشعار، اسحق محمود، (2011)، بعنوان: تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء على الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
- الشموط، محمد سالم، (2007)، "أثر علاقة الشركة بالموردين في أداء سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
- الطيّان، سوسن، (2006)، البيئة والأداء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان.

- العموش، خالد صالح (2003). "أثر التجارة الإلكترونية على إدارة سلاسل التوريد: دراسة حالة على بعض الشركات الصناعية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

ج. المجلات المحكمة والمؤتمرات

- الجوازنة، بهجت، والحوري، سليمان، (2010)، تقييم أداء إدارة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية "دراسة ميدانية"، مجلة أبحاث اليرموك. المجلد (2)، العدد (2)، 39-52.
- الحوري، سليمان، (2011) مرونة سلاسل التوريد في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 18، العدد (1)، 7-49.
- مقري، زكية، ولحول، سامية، (2011)، مساهمة لدمج نظام تحديد الاحتياجات من المواد (MRP) مع نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في وحدة قارورات الغاز بباتنة، بحث مقدم إلى ملتقى الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، المنظم بجامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Bakker، E.F. & Kamann، J. F. (2010). Netherlands "Selection and Supply Chain Relations". Available at: www.Griponpurchasing.com/publications/en.
- Bensaou، M. (2009)، Portfolios of Buyer-Supplier Relationships، **Sloan Management Review**، Vol. 40 (4): 35-44.
- Besterfield. H.A، (2003). Total Quality Management.4th Ed.Prentice Hall.

- Braithwaite, R. (2003). The Supply Chain Risks of Global Sourcing, **Sloan Management Review**. Vol. 37, No. 3, P: 60-75.
- Buford, Sandra Casey, (2006). Linking Human Resources to Organizational Performance and Employee Relations in Human Services Organizations: Ten HR Essentials for Managers. **International Journal of Public Administration**. Vol. 29, No.517, pp: 517-523. Available at EBSCO.
- Carr, A.S., Pearson, J.N., (2009), Strategically Managed Buyer–Supplier Relationships and Performance Outcomes, **Journal of Operations Management**, 17: 497–519
- Ciscel & Smith, (2005). The Impact of Supply Chain Management on Labor Standards: the Transition to Incessant Work. **Journal of Operation Management**, Vol. 17, No. 3. p: 411-428.
- Chuang, C.Ling. (2004). **Supplier selection and order allocation in supply chain management**. Unpublished doctoral dissertation. The University of Iowa.(USA).
- Daft, Richard L. (2008). **New Era of Management**. 2nd ed. Australia: Thomson South- Western.
- Daekwan, Kim, (2003), “**The impact and implication of information technology for supply chain management systems on channel relationships and firm market performance**”, PHD Dissertation submitted to Michigan state university.
- David, F.(2010), **Strategic Management: Concepts and Cases**, 8th ed., prentice-Hall Inc.
- Dessler, Gary. (2003).Human Resource Management. 9th Ed. Prentice Hall.

- Durrani, B., Obaid U. & Sabeeh U. (2011), Effect of Leadership on Employees Performance in Multinational Pharmaceutical Companies in Pakistan, **Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Business**, Vol. 2, No.9, pp. 286-299.
- Flynn, B.B. , Huo, B., Zhao X., (2011), The Impact of Supply Chain Integration on Performance: A Contingency and Configuration Approach, **Journal of Operations Management**, Vol. 28, No. 2. p: 58–71.
- George L. Harris,(2003). The Value of Integration, Measurement Systems and Application of Knowledge In Supply Management to Organization Performance. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 20. No. 6. pp: 675- 691.
- Ghebregiorgis, F. & Karsten, L.(2007), Human resource management and performance in a developing country International Journal of Human Resource Management, 18(2), pp. 321 -332.
- Glenn Richey, (2003). Technological Readiness And Strategic Interactive FIT: Dynamic Capabilities Impacting Logistics Service Competency and Performance. **a global review of purchasing and supply**. Vol. 41. No. 4. pp: 109-121.
- Harland, C.Johnsen, T. Laming, R. & Zheng. (2005). an initial classification of supply chain networks. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 20. No. 6. 2000. pp. 675-691.
- Harland, M.C. (2006). Supply Chain Management, Relationships, Chains and Networks. **British Journal of Management**, Vol. 7, p: 64.
- Harrison, J. and John, C.,(2008), **Foundation in Strategic Management**, 1st ed, South Western Pub.

- Heizer, J & Render, B.(2009). **Principles of Operations Management**. 4th Ed. Prentice Hall.
- Holmberg, S. (2003). **Supply chain integration through performance measurement**. Unpublished Doctoral dissertation, Lund University. Sweden. available at: www.tlog.lth.se/.
- Hopkins, W.E., and Hopkins,S.A., (1997), Strategic Planning and Financial Performance Relation in Banks: A Casual Examination, **Strategy Management Journal**, Vol. 18 (8):635-652.
- Hunt,S. and Morgan,R. (2005), The Comparative Advantage Theory of Competition, **Journal of Marketing**, Vol. 59: 1-1
- Johnson, Gery & Scholes, Kevan (2002), **Exploring Corporate Strategy**, 6th edition, Prentice Hall International.
- Johnson, P.F. Leenders, M.R. Flynn,A.E. & Fearon,H. E .(2006). **Purchasing and supply chain management**,13thEd, McGraw Hill.
- Juscius V., Grigaite V., (2011) Relationship Marketing Practice in Lithuanian Logistics Organization, **Baltic Journal of Management**, 6 (1) :71-88.
- kim, Soo Wook, (2003). “ **An Investigation of Information Technology Investment on Buyer-Supplier Relationship and Supply Chain Dynamics**”, Unpublished Doctoral Dissertation, Michigan State University, Michigan,ILL. Available: [http:// wwwlib.umi.com/dissertation](http://wwwlib.umi.com/dissertation).
- Kim, Sang Man (2004), An Empirical Investigation of the Impact of Electronic Commerce on Supply Chain Management: A Study in the Healthcare Industry, **Unpublished ph D. Dissertation**, The University of Nebraska.
- Koch, (2005), Supply chain center, The ABCs of supply chain management. Available at: [www.supply chain-management .org/](http://www.supply-chain-management.org/).

- Kotler, P. And Keller, K. l (2006). **Marketing Management**. New Jersey Pearson: Prentice Hall.
- Kuvas, B., (2006), Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation, **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 17, No. (3), pp. 504-522.
- Lazear, E., (2000), Performance and productivity. **American Economic Review**, Vol. 90, No. (5), pp. 1346-1361. 2000.
- Lee, H.L., S Whang S., (2010), "E-Business and supply chain integration", Stanford university, Available: <http://www.EBSCO.com>.
- Leukel, J.; Kirn, St. (2008), **A Supply Chain Management Approach to Logistics Ontologies in Information Systems**, in: Proceedings of the 11th International Conference on Business Information Systems (BIS 2008), Springer LNBP, Innsbruck , Österreich, 5.-7. Mai 2008, S. 95-105.
- Levi D.S. & Kaminsky, P. (2003). **Designing the supply chain**. 2nd Ed. McGraw Hill.
- Lynch Richard (2000): **Corporate Strategy**, 2nd ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Magableh, Ghazi M. (2001). Developing Enabled Supply Chain Management Model for Small and Medium Size Enterprises. **Unpublished Master Thesis**, University of Jordan.
- Malhotra N., (2003), **Marketing Research**, 4th ed., Prentice Hall.
- McCormack , (2001). " Busniess Process Orientation : Supply Chain Management & the E-corporation". **Harvard Business Review**, Vol. 7, No. 4. pp: 61-78.
- Mentzer, J.T. Davis, D. Golicic, S. & McCarthy, T. (2003). The impact of E-commerce on supply chain relationships, **International Journal of**

physical distribution and logistics management. Vol.32. No10. pp: 851-871.

- Mora-Monge, Carlo A . (2007). A Contingency Model of Web-Based EC Use: A Supply Chain Approach, **Unpublished PhD. Dissertation**, Toledo University .

- Narayanan, V.G., Raman, A. (2004), Aligning Incentives in Supply Chains, **Harvard Business Review**, 82 (11): 94–102.

- Power, D. Samson, D & Simpson, D. (2005). **Greening the automotive supply chain a relationship perspective**, Unpublished Doctoral dissertation, University of Melbourne, Australia

- Sanders, N. (2005). IT Alignment in supply chain relationships: A study of supplier benefits, **Journal of supply chain management.** Vol. 41. Issue. 2. pp: 4- 10.

- Shin, H., Collier, D.A., Wilson, D. (2000), Supply Management Orientation and Supplier Buyer Performance, **Journal of Operations Management**, 18:317–333.

- Slack. & Lewis M.M. (2003). **Operations strategy**. Prentice Hall.

- Tallri, K. (2000) An IT/IS Acquisition & Justification Model for Supply Chain Management, **Working Paper**, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb.

- Tan, K.C., Kannan, V. R., & Handfield, R. B., Ghosh, S. (1999). Supply Chain Management: An Empirical Study of its Impact on Performance, **International Journal of Operations & Production Management**, 19:1034-1052.

- Tanoury M. D.(2000), **Missing The Mark : Why Most Customer Relationship Management Plan Fail ?** , <http://www.computerworld.Com>

- Teck-y, Eng. (2005). The influence of a firm's cross function management, the journal of supply chain management: **a global review of purchasing and supply**. Vol. 41. No. 4.
- Tracey, M, Vonderembse, M and Lim, J (2009). Manufacturing Technology and Strategy Formulation: Keys to Enhancing Competitiveness and Improving Performance. **Journal of Operation Management**, . Vol. 17, p: 411-428.
- Wheelen I .Thomas. and Hunger, I. David (2004) .**Strategic Management and Business Policy**: Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.
- Zwick, T., (2006), The impact of training intensity on establishments productivity. **Labor Economics**, Vol. 11, pp. 715-740.

الملحق (1)

أسماء الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية

الرقم	اسم الشركة
1	مجموعة الصناعات الوطنية (القابضة)
2	شركة الخليج للكابلات والصناعات الكهربائية
3	شركة الشعبية للصناعات الورقية
4	شركة الصناعات المتحدة
5	شركة الكويت للمشاريع الصناعية
6	الشركة الخليجية للصخور
7	الشركة الكويتية لصناعة وتجارة الجبس

8	الشركة الكويتية لصناعات الأنابيب والخدمات النفطية
9	شركة الصناعات الهندسية الثقيلة وبناء السفن
10	شركة المعادن والصناعات التحويلية
11	شركة بوبيان للبتر وكيموايات
12	الشركة الكويتية لصناعة مواد التغليف
13	شركة المعدات القابضة
14	شركة القرين لصناعة الكيماويات البترولية
15	شركة أسمنت الكويت
16	شركة المقاولات والخدمات البحرية
17	شركة السكب الكويتية
18	شركة الخليج لصناعة الزجاج
19	الشركة الكويتية لصناعة مواد البناء
20	شركة منا القابضة
21	شركة الصلبوخ التجارية
22	شركة صناعات التبريد والتخزين
23	شركة أسمنت بورتلاند كويت
24	شركة صناعات الخرسانة الخلوية
25	شركة أسمنت الهلال
26	شركة الصناعات الوطنية لمواد البناء
27	الشركة الوطنية الاستهلاكية الكويتية لصناعة وتجارة الجبس

المصدر: سوق الكويت للأوراق المالية، قسم العلاقات العامة، النشرة السنوية 2010.

الملحق (2)

استبانة الدراسة

جامعة الشرق الأوسط

كلية الأعمال / قسم الإدارة

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي المستجيبة:

أخي المستجيب:

تحية احترام وتقدير،،،

استبانة حول موضوع:

أثر إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء المنظمة

(دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء المنظمة وذلك من خلال دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علماً بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولإغراض البحث العلمي فقط.

وشكراً لتعاونكم

الباحث

تركي دهمان البرازي

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

أنثى ☐

ذكر ☐

2- العمر:

35- ☐ م

30-26 ☐

25-1 ☐ سنة

40 ☐ من 40

40-36 ☐ ن

3- الخبرة بالسنوات:

10-6 ☐ سنوات

5 ☐ سنوات

☐ أكثر من 16 سنة

☐ 15 سنة

4- المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس

☐ م

☐ دكتوراه

☐ سنير

القسم الثاني: يرجى قراءة العبارات التالية وبيان رأيكم حول أثر إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وذلك بوضع إشارة (√) إزاء الجواب الذي تراه مناسباً.

المتغيرات المستقلة: استخدام سلسلة التوريد

التسلسل	العبارة	أبداً	بعضاً	كثيراً	أبداً	بعضاً	كثيراً
العلاقة مع الموردين							
1	تشارك المورد والشركة في الرؤية المستقبلية والعمل معاً						
2	العلاقة المبنية على الثقة والالتزام						
3	مشاركة المورد للشركة في أنشطتها المختلفة						
4	استمرارية العلاقة بين المورد والشركة						

5	التزام المورد بعلاقة بعيدة الأمد مع الشركة				
6	التضحية بالمكاسب قصيرة الأمد				
7	الحصول على أرباح ومنافع متبادلة بين كلا الطرفين على المدى البعيد				
8	توفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والموردين				
9	تبادل الشركة مع الموردين المعلومات بشفافية ووضوح				
10	تلاءم خدمات ما بعد التوريد مع متطلبات الشركة				
11	مصادقية كفالات الموردين لما يتم توريده				
12	التزام الموردين بعمليات إنتاج وتوريد مرنة				
العلاقة مع الوسطاء والموزعين					
13	تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيدة الأمد				
14	التقارب والثقة العالية المتبادلة بين الشركة والوسطاء والموزعين				
15	التنسيق الملائم للأنشطة المشتركة بين الشركة والوسطاء والموزعين				
16	الحل المشترك للمشكلات بين الشركة والوسطاء والموزعين				
17	التعلم المشترك بين الشركة والوسطاء والموزعين				
18	المشاركة في النجاح والمكتسبات بين الشركة والوسطاء والموزعين				
19	المخاطر التي تتعرض لها الشركة والوسطاء والموزعين				
20	شفافية المعلومات وتوافرها بدرجات عالية بين الشركة والوسطاء والموزعين				
21	التكامل الكفاء بين الشركة والوسطاء والموزعين				
22	توفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والوسطاء والموزعين				
23	حرص الشركة والوسطاء والموزعين على توفير منتجات الشركة في الوقت المناسب				
24	حرص الشركة والوسطاء والموزعين على توفير منتجات الشركة في المكان المناسب				
العلاقة مع الزبائن					
25	الروابط المعبرة عن الممارسات التي تنطلق بها الشركة الى الزبائن				

					إدارة وحل الشكاوى الواردة من جانب الزبون	26
					العمل على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون	27
					العمل على تحسين رضا الزبون	28
					تقديم منتجات راقية ومتميزة لإشباع حاجات الزبون ورغباته	29
					توفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والزبائن	30
					الحرص على الحصول ولاء الزبون	31
					المعاملة الحسنة للزبائن من جانب الشركة	32
					الحرص على تقديم المنتجات ذات القيمة المضافة	33
					الحرص على إخبار الزبائن وإعلامهم عن المنتجات المميزة	34
					قيام الشركة بتقديم منتجاتها بأسعار خاصة ومعاملة تفضيلية	35
					الحرص على إيجاد روابط شخصية مع الزبون تخدم الهدف التسويقي على المدى البعيد	36

المتغير التابع: تحسين الاداء

التسلسل	العبارة	موافق جداً	موافق	مجايد	غير موافق	غير موافق جداً
الربحية						
37	مقدرة إدارة الشركة على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة					
38	زيادة أرباح الشركة بشكل أكبر من مثيلاتها					
39	زيادة أعداد المشتريين لمنتجات الشركة بشكل أكبر من مثيلاتها					
40	تكاليف التسويق لمنتجات الشركة أقل من مثيلاتها					
41	زيادة قدرة الشركة في استخدام مواردها يؤدي إلى زيادة الربحية					

					42	تتمتع الشركة بأرباح مجزية
					43	زيادة مبيعات منتجات الشركة تؤدي إلى زيادة الربحية
					44	تخفيض تكاليف منتجات الشركة
الحصة السوقية						
					45	زيادة الأسواق المستهدفة لمنتجات الشركة
					46	تطوير استخدامات جديدة للمنتجات الشركة الحالية
					47	طرح المنتجات في منافذ التوزيع الحالية
					48	إيجاد مستخدمين جدد لمنتجات الشركة
					49	زيادة أعداد الزبائن واستقطاب زبائن جدد

انتهت الاستبانة شاكرًا لكم تعاونكم

ملحق رقم (3)

أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة

الجامعة	الاسم	التسلسل
جامعة الشرق الأوسط	الأستاذ الدكتور محمد النعيمي	1
جامعة عمان العربية	الدكتور احمد صالح السكر	2
جامعة دلمون - البحرين	الدكتور سامي العجلوني	3
جامعة عمان العربية	الدكتور اديب الهزايمة	4
جامعة عمان الاهلية	الدكتور ايهاب هيكل	5