

تأثير استجابة سلاسل الإمداد على المنظمات الصناعية

دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية
بمدينة جدة (أمازون وتويوتا وازارا)

إعداد الطالب

حسام محمد عبدالله باشميل

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي

١٤٤٥ هـ / ٢٠٢٥ م

سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ رَبِّ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ
الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ ۖ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

[المجادلة: ١١]

الإهداء

بعد حمد الله سبحانه وتعالى والثناء عليه كما يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه أهدي هذا العمل إلى والدلي الغالي اطل الله في عمره والى من أنارت حياتي برضاها وحنانها والدتي الغالية التي كانوا لهم الفضل بعد الله في تحفيزي على إكمال الدراسة وتبسيط الأمور أمامي ثم أهدى هذه العمل الى زوجتي الغالية .

أسأل الله العلي العظيم لهم بالصحة والعافية

الباحث

حسام محمد عبدالله باشميل

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً يليق بجلال وجهه، وعظيم سلطانه، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على النبي الأكرم، المبعوث رحمة للأمم، محمد وآله وصحبه وسلم الهادي لأنواره، الجامع لأسرارهم، الدال عليه، الموصل إليه، أستاذ البشرية ومعلمها الأول وعلى آله وصحبه أجمعين.... وبعد،،،
يشرفني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان، وخالص الود والامتنان بعميق مشاعر الحب والتقدير إلى سعادة

الأستاذ الدكتور / الفيصل عبد الحميد و الاستاذ الدكتور / فايز جراد

على إشرافهم وتوجيههم لإتمام بحثي بهذه الصورة المشرفة والله الحمد والمنة، ثم الاستفادة من خبرات سيادتهم الرشيدة في الجانب العلمي والعملية فلهم مني كل الشكر والعرفان وأسأل الله العلي القدير رب العرش العظيم أن يحفظهم ويرعاهم ويطيل في عمرهم ويمتعهم بالصحة والعافية ، والشكر موصول إلى
الدكاترة الأفاضل اللذين درسوني خلال المرحلة الجامعية .

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لجميع من زاملني في البرنامج وأشكر لهم تعاونهم ومساهمتهم في تسهيل الصعاب واسأل الله العلي العظيم لي لهم

التوفيق والسداد

والحمد لله حمد الشاكرين والشكر لله شكر الحامدين

الباحث

حسام محمد عبدالله باشميل

المستخلص باللغة العربية :

مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة في محاولة التوصل إلى تأثير استجابة سلاسل الإمداد على المنظمات الصناعية فب المملكة العربية السعودية ؟

من خلال كيف يمكن للمنظمات الصناعية تحسين استجابة سلسلة الإمداد دون التأثير على الكفاءة والتكلفة وما هي العوامل الدافعة والمعوقات التي تؤثر على استجابة سلسلة الإمداد وكيف تؤثر استجابة سلسلة الإمداد على الأداء التشغيلي ورضا العملاء والنتائج المالية؟

وتهدف هذه الدراسة إلى:

- تقييم دور استجابة سلسلة الإمداد في تحسين الكفاءة التشغيلية.
- قياس تأثير استجابة سلسلة الإمداد على رضا العملاء وجودة الخدمة.
- تحليل التأثيرات المالية لاستجابة سلسلة الإمداد على المنظمات الصناعية.
- تحديد التحديات المرتبطة بتحسين استجابة سلسلة الإمداد.
- استكشاف الاستراتيجيات التكنولوجية والإدارية لتعزيز استجابة سلسلة الإمداد.

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك في جمع بيانات الدراسة من خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة، وجمع البيانات الميدانية وتحويلها من بيانات كيفية إلى بيانات كمية ليسهل التعامل معها في الوصف وتعتمد هذه الدراسة على منهج بحثي يجمع بين:

التحليل الكمي :

استبيان يشارك فيه في شركات صناعية في المملكة العربية السعودية بمدينة جدة (أمازون، تويوتا، وزارا) ١٥٠ مديراً لسلاسل الإمداد .

تحليل إحصائي الانحدار، ANOVA لقياس تأثير استجابة سلسلة الإمداد على الأداء المالي والتشغيلي.

التحليل النوعي :

دراسات حالة لشركات (أمازون، تويوتا، وزارا) لاستكشاف أفضل الممارسات. مقابلات مع خبراء في سلاسل الإمداد لتحديد التحديات والاستراتيجيات. حيث أن استخدام الإحصاء الوصفي يمكن من خلاله الحصول على معلومات وبيانات دقيقة تصور واقع المشكلات وذلك لأجل الوصول إلى وضع تصوري للمشكلة من خلال رصد وتحليل وتفسير البيانات التي يمكن الحصول عليها من المبحوثين.

عينة الدراسة:

١٥٠ مديراً لسلاسل الإمداد في شركات (أمازون، تويوتا، وزارا) في المملكة العربية السعودية بمدينة جدة و٢٠ من الخبراء في المجال.

نتائج الدراسة :

١. من خلال تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة التي توضح أثر إدارة سلسلة الإمداد على تحسين أداء الشركات الصناعية السعودية، ويمكن تلخيص أهم هذه النتائج فيما يلي:
٢. أكدت الدراسة أن أداة جمع البيانات تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للأداة ككل (٠.٩٨١)، ما يعكس موثوقية نتائج الدراسة.
٣. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للعلاقة مع الموردين على تحسين أداء الشركات، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٩٣٩) ومعامل التحديد (٠.٨٨٢)، مما يشير إلى أن العلاقة الفعالة مع الموردين تساهم بنسبة ٨٨% في تحسين الأداء التنظيمي.
٤. تبين وجود أثر إيجابي قوي للعلاقة مع الوسطاء والموزعين على تحسين الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٩٣٨) ومعامل التحديد (٠.٨٧٩)، مما يؤكد أهمية تكامل وتعاون الوسطاء ضمن منظومة سلسلة الإمداد.
٥. كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للعلاقة مع الزبائن على تحسين الأداء، حيث بلغ معامل التحديد (٠.٥٥٤)، مما يدل على أهمية إدارة علاقات العملاء في رفع كفاءة الأداء وإن كانت بدرجة أقل من الموردين والوسطاء.
٦. أشارت النتائج إلى أن محور الربحية حقق متوسطاً حسابياً مرتفعاً (٣.٤١)، ويعزى ذلك إلى تركيز الشركات على تقليل التكاليف وزيادة المبيعات وتحسين كفاءة استخدام الموارد.
٧. كما بينت النتائج أن محور الحصة السوقية سجل متوسطاً مرتفعاً (٣.٤٢)، نتيجة لتوجه الشركات نحو تطوير المنتجات وتوسيع الأسواق المستهدفة.
٨. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المشاركين حول إدارة سلسلة الإمداد وتحسين الأداء تعود للخصائص الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، بينما لم تكن هناك فروق دالة وفقاً لمتغير العمر.

التوصيات

١. تعزيز العلاقة مع الموردين لما لها من أثر كبير ومباشر على تحسين الأداء، من خلال التعاون طويل الأمد، وتبادل المعلومات بشفافية.
٢. دعم وتوسيع التعاون مع الوسطاء والموزعين لتحسين التنسيق المشترك وتقوية سلسلة التوريد، مما ينعكس على جودة وكفاءة العمليات.
٣. التركيز على الزبائن وبناء علاقات استراتيجية معهم طويلة الأمد، مع تحسين خدمات ما بعد البيع وزيادة الشفافية في التعامل.
٤. الاستثمار في تدريب وتطوير الكوادر البشرية وخاصة الفئات الأقل خبرة، لما لوحظ من فروق دالة لصالحهم في تحسين الأداء.

Abstract:

Study Problem:

The study aims to determine the impact of supply chain responsiveness on industrial organizations in the Kingdom of Saudi Arabia.

How can industrial organizations improve supply chain responsiveness without compromising efficiency and cost? What are the driving factors and constraints that influence supply chain responsiveness? How does supply chain responsiveness impact operational performance, customer satisfaction, and financial results?

This study aims to:

- Evaluate the role of supply chain responsiveness in improving operational efficiency.
- Measure the impact of supply chain responsiveness on customer satisfaction and service quality.
- Analyze the financial impacts of supply chain responsiveness on industrial organizations.
- Identify the challenges associated with improving supply chain responsiveness.
- Explore technological and management strategies to enhance supply chain responsiveness.

Study Methodology:

The study relied on a descriptive analytical approach to collect study data by analyzing the results of previous studies, collecting field data, and converting it from qualitative to quantitative data for ease of use in the description. This study relies on a research approach that combines:

Quantitative Analysis:

A survey involving 150 supply chain managers from industrial companies in Jeddah, Saudi Arabia (Amazon, Toyota, and Zara.)

Statistical analysis using regression and ANOVA to measure the impact of supply chain responsiveness on financial and operational performance.

Qualitative Analysis:

Case studies of companies (Amazon, Toyota, and Zara) to explore best practices.

Interviews with supply chain experts to identify challenges and strategies. The use of descriptive statistics allows for accurate information and data that depict the reality of problems. This allows for a conceptual understanding of the problem through monitoring, analyzing, and interpreting data obtained from the respondents.

Study Results:

1. By analyzing the data using significant statistical evidence, the study reached several important results that helped manage a supply

chain to facilitate the efficiency of Saudi industrial companies. The most important of these results are summarized below:

2. The data collection tool was studied with a high degree of accuracy, reliability, and validity. The Cronbach test for the exact test tool achieved a correlation of 0.981, confirming the reliable results of the study.

3.

4. There is a strong positive contribution of relationships with intermediaries and distributors to improving performance, with the common correlation reaching 0.938 and the coefficient of determination reaching 0.879, confirming the importance of integration and cooperation between intermediaries within the main supply chain.

5. There are also positive results of relationships with customers on improving performance, with the range of agreement reaching 0.554, indicating the importance of customer relationships in achieving high efficiency, and no less than that of suppliers and intermediaries.

6. The results indicated that the profitability axis achieved a high arithmetic mean of 3.41, attributed to companies' focus on reducing costs, increasing sales, and efficient use of resources. 7. The results also showed that the market share axis recorded a significant increase (3.42), as a result of companies' research into developing customized products.

8. There were statistically significant results in participants' opinions on supply chain management and performance due to personal characteristics (gender, educational qualifications, and years of experience), while there were no significant differences based on the age variable.

Recommendations

1. Strengthen relationships with suppliers, given their significant and direct impact on improving performance, through long-term cooperation and transparent information exchange.
2. Support and expand cooperation with intermediaries and distributors to improve joint coordination and strengthen the supply chain, which will reflect on the quality and efficiency of operations.
3. Focus on customers and build long-term strategic relationships with them, while improving after-sales services and increasing transparency.
4. Invest in the training and development of human resources, especially those with less experience, given the significant differences observed in their favor in improving performance.

فهرس الموضوعات

الموضوع	رقم الصفحة
الآية	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	جـ
المستخلص باللغة العربية	د
المستخلص باللغة الإنجليزية	و
فهرس الموضوعات	ح
فهرس الجداول	ي
فهرس الأشكال	ك
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	١
مقدمة	٢
مشكلة الدراسة	٤
أهمية الدراسة	٥
أهداف الدراسة	٦
تساؤلات الدراسة	٦
فروض الدراسة	٧
مفاهيم الدراسة	٧
تنظيم الدراسة	٩
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة والتعقيب عليها	١٠
أولاً : الإطار النظري للدراسة .	١١
ثانياً: الدراسات السابقة .	٣٨
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة .	٤٦

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الثالث (الاطار المنهجي للدراسة)	٤٩
تمهيد	٥٠
منهج الدراسة	٥٠
مجتمع الدراسة	٥٢
عينة البحث	٥٢
أدوات الدراسة	٥٢
حدود الدراسة	٥٣
تحليل البيانات	٥٣
مصادر المعلومات	٥٣
صدق وثبات الأداة	٥٤
الأساليب الإحصائية المستخدمة	٥٥
الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج ومناقشتها	٥٧
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات والأبحاث المستقبلية	٧٩
النتائج	٨٠
التوصيات	٨٤
المراجع	٨٧
المراجع العربية	٨٧
المراجع الأجنبية	٩٢
الملاحق	١٠٢

فهرس الجداول

م	الموضوع	رقم الصفحة
(١)	جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع	٥٨
(٢)	جدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	٥٩
(٣)	جدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	٦٠
(٤)	جدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	٦١
(٥)	جدول (٥) معاملات ألفا كرونباخ لمحاور اداة الدراسة	٦٢
(٦)	جدول (٦) معاملات الارتباط ما بين العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كل عبارة	٦٣
(٧)	جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول العلاقة مع الموردين	٦٤
(٨)	جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول العلاقة مع الوسطاء والموزعين	٦٦
(٩)	جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول العلاقة مع الزبائن	٦٨
(١٠)	جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني بعد الربحية	٧٠
(١١)	جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني بعد الحصة السوقية	٧٢
(١٢)	جدول (١٢) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الموردين وتحسين الأداء	٧٤
(١٣)	جدول (١٣) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة مع	٧٥

م	الموضوع	رقم الصفحة
	الوسطاء وتحسين الأداء	
(١٤)	جدول (١٤) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين متغير العلاقة مع الزبائن وتحسين الأداء	٧٦
(١٥)	جدول (١٥) الفروق بين المتغيرات الشخصية في الإجابة على إدارة سلسلة الامداد	٧٧
(١٦)	جدول (١٦) الفروق بين المتغيرات الشخصية في الإجابة على تحسين الأداء	٧٨

فهرس الأشكال

م	الموضوع	رقم الصفحة
(١)	شكل رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع.	٥٨
(٢)	شكل رقم (٢). توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئات العمرية.	٥٩
(٣)	شكل رقم (٣). توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.	٦٠
(٤)	شكل رقم (٤). توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.	٦١

الفصل الأول

(الاطار العام للدراسة)

- أولاً : مشكلة الدراسة .
- ثانياً : أهمية الدراسة .
- ثالثاً : أهداف الدراسة .
- رابعاً : تساؤلات الدراسة .
- خامساً : فروض الدراسة .
- سادساً : مصطلحات الدراسة .
- سابعاً : تنظيم الدراسة .

مقدمة :

في بيئة الأعمال اليوم تتزايد الضغوط على الشركات الصناعية لكي تحافظ على استدامة ميزتها التنافسية على الساحة المحلية والعالمية، فهناك سرعة في التغير في الاقتصاد العالمي، واتساع في نطاق الأسواق ونمو في الصناعات، وتسارع في التقدم التكنولوجي، وتنامي في توقعات العملاء، وتعقد وتنوع وتقلب الطلب على المنتجات الصناعية، وتباين وقصر دورة حياة المنتج، وزيادة في أسعار الوقود والمواد الخام، وغيرها، ويصبح لزماً على إدارة سلاسل الإمداد في الشركات الصناعية، أن تواجه هذه الضغوط وتدير هذه المتغيرات بكفاءة وفاعلية، وتقديم منتجات ذات جوده عالية بأقل وقت مهلة ممكن من طلب الشراء إلى التسليم، مع سرعة عالية في تحسين جودة المنتجات لتكون أكثر تفرداً بحيث يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها (خليل، ٢٠١٨).

كما يصبح لزماً عليها لكي تتغلب على هذه التحديات أن تعمل على تخفيض المخاطر الناجمة عن التوقف المؤقت أو الدائم في تدفق المواد الأولية اللازمة لعملية التصنيع والإنتاج واكتشاف التغيرات التي تحدث في احتياجات ورغبات العملاء، والإدارة الجيدة لعلاقاتها مع الموردين والموزعين والعملاء أو ما يسمى بأطراف سلسلة الإمداد، فيذكر (Braunscheidel & Sures, 2009) أنه لكي تتمكن المنظمات من البقاء والنجاح في ظل ظروف البيئة المتغيرة يجب عليها تعزيز المرونة في العمليات المشتركة على مستوى سلسلة الإمداد كاملة وبناء علاقات قوية مع كافة أطراف السلسلة، وبعبارة أخرى تعزيز سرعة استجابة سلسلة الإمداد Supply Chain Agility، والتي تنمى قدرة المنظمة على الاستجابة لكافة التغيرات التي تحدث في السوق، وتحويل هذه التغيرات إلى فرص.

ويؤكد (Agarwal et al., 2007) أن سرعة استجابة سلاسل الإمداد واحدة من السمات الأساسية التي تشكل كفاءة سلسلة الإمداد في بيئة الأعمال الحالية، وأنه وفقاً للمداخل التقليدية يعرف الكثير من الباحثين سلاسل الإمداد بأنها تعنى بالوظائف أو الأنشطة والتسهيلات التي تتضمن إنتاج وتسليم المنتج أو الخدمة

بداية من موردي المواد الخام إلى أن تصل في النهاية إلى العميل النهائي، غير أنه تواجه سلاسل الإمداد العديد من التحديات في ظل ظروف عدم التأكد؛ يتطلب استجابة سريعة للتغيرات التي تحدث في السوق للحصول على ميزة تنافسية وضمان نجاح المنظمة.

وفي هذا السياق تختلف نتائج الدراسات التجريبية في التأثير المباشر لسرعة استجابة سلسلة الإمداد على أداء المنظمة، وتؤكد على تأثيرها الوسيط في العلاقة بين سلسلة الإمداد وأداء المنظمة Swafford et al., 2008; Gosling et al., 2011 Chuu: 2010 وفي ضوء ما سبق يمثل اختبار الدور الوسيط لسرعة استجابة سلسلة الإمداد في العلاقة بين سلاسل الإمداد وأداء الشركات الصناعية السعودية موضع عناية هذا الدراسة .

وتؤكد الدراسات على أهمية سرعة استجابة سلاسل الإمداد (SCA) في تحسين الأداء الاستراتيجي، الأداء التشغيلي، الأداء المالي وغير المالي لمنظمات الأعمال، وتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، فتؤكد نتائج دراسة (Khan & Pillania, 2008) والتي تناولت العلاقة بين سرعة استجابة سلاسل الإمداد المتمثلة في (سرعة استجابة التصنيع، وسرعة استجابة الطلب وسرعة استجابة التوزيع) والأداء المالي متمثلاً في (معدل العائد على الأصول وحجم المبيعات)، وذلك بالتطبيق على (١٢٨) منظمة صناعية بالهند، إلى وجود علاقة ايجابية معنوية بين سرعة استجابة سلاسل الإمداد والأداء المالي لمنظمات الأعمال وأن سرعة الاستجابة التوزيع لها التأثير الأقوى على الأداء المالي.

وفي ظل البيئة الصناعية سريعة التغير اليوم، أصبحت استجابة سلسلة الإمداد (SCR) عاملاً حاسماً للحفاظ على التنافسية، وضمان رضا العملاء، وتحسين الكفاءة التشغيلية. لم تعد سلاسل الإمداد مجرد أنظمة خطية بسيطة، بل تطورت إلى شبكات معقدة وديناميكية تحتاج إلى التكيف مع تقلبات الطلب، وتعطل الموردين، وحالة عدم اليقين في الأسواق العالمية.

تستخدم الشركات العالمية مثل أمازون، تويوتا، وأبل تقنيات متطورة مثل تحليلات البيانات الفورية، الذكاء الاصطناعي، الأتمتة، والبلوك تشين لضمان استجابة سريعة وعمليات سلسلة.

لقد أبرزت جائزة كوفيد-١٩ أهمية استجابة سلاسل الإمداد، حيث واجهت الشركات اضطرابات كبيرة في اللوجستيات، ونقصاً في المواد الخام، ومشاكل في القوى العاملة، مما أجبرها على إعادة هيكلة شبكات التوريد الخاصة بها.

١ - مشكلة الدراسة : -

تواجه المنظمات الصناعية تحدياً في تحقيق التوازن بين الكفاءة من حيث التكلفة والاستجابة السريعة. فالنهج القائم على "الإنتاج النحيف" يهدف إلى تقليل الهدر وخفض التكاليف، ولكنه غالباً ما يفتقر إلى المرونة عند حدوث اضطرابات غير متوقعة. في المقابل، فإن سلاسل الإمداد المستجيبة للغاية تتطلب تكاليف أعلى بسبب الحاجة إلى التنوع في الموردين، وتتبع البيانات في الوقت الفعلي، وإدارة المخاطر الفعالة.

وبناء على استقراء الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة و التي أشارت إلى ندرة الدراسات العربية على حد علم الباحث في مجال سرعة استجابة سلاسل الإمداد، وكذا اختلاف الدراسات في تحديد درجة أهمية سلاسل الإمداد. وأن أغلب الدراسات تناولت بعد واحد أو بعدين فقط دون التطرق لتأثير جميع أبعاد سلاسل الإمداد على أداء المنظمة ومع الأخذ في الاعتبار تباين الدراسات في التعامل مع سرعة استجابة سلاسل الإمداد.

وبناء على نتائج الدراسة الاستطلاعية الناتجة عن المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع بعض المسؤولين في بعض الشركات بالسعودية الموضحة سابقاً، تبين أنه على الرغم من وجود جهود تبذلها المنظمات السعودية العاملة في قطاع المنظمات الصناعية لجعل سلاسل الإمداد سريعة الاستجابة لكافة التغيرات التي تحدث في السوق المحلي والعالمي، إلا أنه لا تتوافر لدى بعض المسؤولين المعرفة التامة لسرعة استجابة سلاسل الإمداد كمفهوم ومتطلبات التطبيق وعلاقتها بأداء المنظمة المالي وغير المالي.

وعليه، تكمن مشكلة الدراسة في محاولة التوصل إلى تأثير استجابة سلاسل الإمداد على المنظمات الصناعية فب المملكة العربية السعودية ؟
من خلال كيف يمكن للمنظمات الصناعية تحسين استجابة سلسلة الإمداد دون التأثير على الكفاءة والتكلفة وما هي العوامل الدافعة والمعوقات التي تؤثر على استجابة سلسلة الإمداد وكيف تؤثر استجابة سلسلة الإمداد على الأداء التشغيلي ورضا العملاء والنتائج المالية؟

٢ - أهمية الدراسة : -

١ - الأهمية العلمية (النظرية):

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في تناولها لمتغيرات جوهرية في علم إدارة المشاريع وتقديم إطار مفاهيمي متكامل يوضح بعمق هذه المفاهيم من خلال تسليط الضوء على جهود الباحث وإظهار أهم النتائج التي تم التوصل إليها، كما ستقدم إضافة إلى المكتبة العربية حول متغيراتها وأبعادها الفرعية.

٢ - الأهمية التطبيقية (العملية):

تتمثل من خلال النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة ومجموعة التوصيات والمقترحات التي ستقدم إلى العاملين في المنظمات الصناعية بالمملكة العربية السعودية والتي ستعزز ادراكهم لأهمية متغيرات الدراسة والسبل التي يتم من خلالها تطبيق متغيرات الدراسة .

وتتمثل أهمية البحث العلمية فيما يلي:

- ١- يساعد البحث في سد الفجوة المتعلقة بالدراسات السابقة التي توصل إليها من حيث دراسة الأثر غير المباشر سلاسل الإمداد مجتمعة في أداء منظمات الأعمال وذلك من خلال الدور الوسيط لسرعة استجابة سلاسل الإمداد.
- ٢- تناولت الدراسة الحالية موضوعاً بعد حديثاً نسبياً؛ حيث تفتقر المكتبة العربية لمثل هذا النوع من المواضيع على حد علم الباحث.
- ٣- يركز البحث على أحد القطاعات الهامة والحيوية في المملكة العربية السعودية وهو قطاع المنظمات الصناعية الأمر الذي يساعد قطاع الصناعات السعودية

في تقديم آلية حديثة للتغلب على العديد من المشكلات التي يعاني منها القطاع في الآونة الأخيرة.

٤- إن دراسة الأثر المباشر وغير المباشر لسلاسل الإمداد في أداء منظمات الأعمال يمكن أن يساعد الشركات العاملة في قطاع المنظمات الصناعية التجارية نحو تحسين كفاءتها الأمر الذي ينعكس على الاقتصاد الوطني باعتبار قطاع الصناعات التجارية أحد القطاعات الاقتصادية الهامة.

٣ - أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

١. تقييم دور استجابة سلسلة الإمداد في تحسين الكفاءة التشغيلية.
٢. قياس تأثير استجابة سلسلة الإمداد على رضا العملاء وجودة الخدمة.
٣. تحليل التأثيرات المالية لاستجابة سلسلة الإمداد على المنظمات الصناعية.
٤. تحديد التحديات المرتبطة بتحسين استجابة سلسلة الإمداد.
٥. استكشاف الاستراتيجيات التكنولوجية والإدارية لتعزيز استجابة سلسلة الإمداد.

٤ - تساؤلات الدراسة :

تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما تأثير استجابة سلسلة الإمداد على الأداء التشغيلي في المنظمات الصناعية؟
٢. ما العوامل الدافعة والمعوقات التي تعيق تحقيق استجابة عالية لسلسلة الإمداد؟
٣. ما العلاقة بين استجابة سلسلة الإمداد ورضا العملاء؟
٤. ما النتائج المالية بمدى استجابة سلسلة الإمداد؟
٥. ما الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات الصناعية لتعزيز استجابتها؟

٥ - فرضيات الدراسة :

تختبر هذه الدراسة الفرضيات التالية:

١. الشركات التي تتمتع بمستوى عالٍ من استجابة سلسلة الإمداد تحقق كفاءة تشغيلية أكبر.
٢. هناك علاقة إيجابية بين ارتفاع استجابة سلسلة الإمداد وزيادة رضا العملاء.
٣. تؤثر استجابة سلسلة الإمداد بشكل كبير على الأداء المالي من خلال تقليل التكاليف وتحسين النمو الإيرادي.
٤. الشركات التي تدمج تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والبلوك تشين تحقق مستويات أعلى من استجابة سلسلة الإمداد.
٥. المؤسسات التي تعتمد على شبكات توريد متنوعة تتمتع بمرونة أعلى في مواجهة الاضطرابات.

٦ - مفاهيم الدراسة :

مفهوم سلسلة الإمداد :

يمكن تعريف مفهوم سلسلة الإمداد بأنه الإطار الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة والتي تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي وذلك لتدفق سلع وخدمات المنظمة والمعلومات ذات الصلة بغرض كفاءة إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وملاكها.

مفهوم استجابة سلسلة الإمداد (SCR) :

استجابة سلسلة الإمداد (SCR) تعني قدرة المنظمة على التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق، اضطرابات التوريد، واحتياجات العملاء المتغيرة. الشركات ذات الاستجابة العالية يمكنها تعديل استراتيجياتها في الإنتاج والتوزيع بكفاءة، مما يقلل التأخيرات ويزيد الإنتاجية.

سلسلة الإمداد :

هيا كيانات موضوعة ومشمولة في تصميم السلعة أو الخدمة الجديدة وتدير 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، ٢٠٠٤ : (٣٨)

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 ٢٠٠٦، ص (٢٣).

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 ٢٠٠٤ : (٣٨).

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 الإشباع حاجاته ورغباته، وصولاً إلى مستوى إسعاده الرفاعي، ٢٠٠٦، ص (٢٤).

الأداء : Performance

هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي قت معاً مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج أو النشاطات (درة ٢٠٠٣، ص (٧٧).

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 ٢٠١٠، ص ١٢٦).

الشركات الصناعية :

هي جميع الشركات المساهمة العامة المسجلة في السوق السعودي 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 .

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، ٢٠٠٠، ص (١٩١)

٧ – تنظيم الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى عدة فصول ستتناولها الدراسة كما يلي:

الفصل الأول: الإطار العام للبحث.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة والتعليق عليها.

الفصل الثالث: الاجراءات المنهجية للدراسة.

الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات .

الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

أولاً : الإطار النظري .

ثانياً : الدراسات السابقة .

ثالثاً : التعليق على الدراسات السابقة .

أولاً: الإطار النظري :

١ - سلاسل الإمداد

أولاً: مفهوم سلسلة الإمداد

على الرغم من القبول العريض الذي حظى به مفهوم الإمداد والتوزيع بواسطة المنظمات لتحسين كفاءة تدفق سلع وخدمات المنظمة من مرحلة الحصول على المواد الخام إلى مرحلة استهلاكها بواسطة عملاء المنظمة. إلا أنه على الجانب المقابل لم يستطع توفير إطار عام تستخدمه المنظمة سواء للتنسيق بين وظائفها المختلفة أو بين باقي المنظمات التي تتعاون معها في تدفق سلعها وخدماتها إلى الأسواق.

ولذا بدأت المنظمات باستخدام مدخل النظم الإدارة عملياتها المسؤولة عن تدفق منتجاتها للأسواق الذي يقوم بصورة أساسية على النظر للمنظمة وباقي المنظمات التي تتعامل معها كنظام متكامل يتكون من مجموعة من النظم الفرعية تشترك كلها في تدفق سلع وخدمات المنظمة وتعمل على تعظيم قيمة تلك السلع والخدمات من وجهة نظر العملاء.

وقد أطلق على ذلك المدخل مفهوم سلسلة الإمداد ويعمل على توفير قاعدة للمنظمة تستخدمها في تكامل وظائفها المختلفة والتنسيق مع باقي المنظمات التي تشترك معها في تدفق سلعها وخدماتها وذلك لزيادة قيمة ما تقدمه المنظمة لأسواقها. ويتضح أن مفهوم سلسلة الإمداد يركز بصورة أساسية على هدفين، يتعلق الهدف الأول بكيفية قيام المنظمة بتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر العملاء ومن ثم تمتعها برضاهم من التعامل معها. ويعمل الهدف الثاني على كفاءة المنظمة في إدارة عملياتها الداخلية وعلاقتها مع باقي الأطراف المشتركة معها في تدفق سلعها وخدماتها إلى الأسواق وبشكل يضمن تعظيم قيمة المنظمة أمام عملائها وملاكها. (محمد، ٢٠٠٨، ص ٣٨).

ثانياً: أهمية وفوائد إدارة سلسلة الإمداد:

منذ الحرب العالمية الثانية ومع الحلول التي قدمها علم الإدارة وبحوث العمليات فإن هناك زيادة في أهمية تخطيط وإدارة سلسلة التوريد، وبالعمل كفريق فإن

مخططي ومديرو سلسلة التوريد وجميع الأعضاء في أول ووسط ونهاية السلسلة لديهم القدرة على زيادة الإيرادات وأيضاً الرقابة على التكلفة، بالإضافة إلى الاستخدام الأفضل للوصول وتحقيق رضا العميل. (محمد، ٢٠٠٨، ص ٣٨).

كما تتبع أهمية إدارة سلسلة الإمداد من ضرورة الحاجة التي تطبقها بصورة فعالة ومن ثم هناك قضايا تدفع الشركات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلسلة التوريد وهي:

- ١- الحاجة إلى تحسين العمليات.
 - ٢- رفع مستوى الشراء الخارجي.
 - ٣- تخفيض تكاليف النقل.
 - ٤- زيادة أهمية التجارة الإلكترونية.
 - ٥- زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة.
 - ٦- تخفيض تكلفة التوريد والتكاليف الرأسمالية وتزويد من الحصة السوقية والمبيعات.
 - ٧- تحسين الربح الحدي للمنتج، وزيادة التدفقات النقدية للشركة.
 - ٨- زيادة كفاءة التصنيع على كافة المستويات وإنجاز الأعمال بصورة متغيرة.
 - ٩- تحقيق الاتصال بالعملاء والاستحواذ عليهم.
 - ١٠- تحقيق التميز التشغيلي وتزويد القيمة السوقية للشركة.
- وتحقق الفوائد الأولية لإدارة سلسلة التوريد للعميل إذ يحدث تخفيض في المخزون من خلال نقل المنتجات مباشرة إلى أماكن الشراء ثم بعد ذلك يقوم بتخزينه ويكون مسؤولاً عنه. أما الدور على الموارد يكون أكثر صعوبة من تصنيفه بصورة مبدئية كأرباح، فالأمر مختلف، لكنها وربما تشمل فوائد لكل من العملاء كما يلي:

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

التكلفة: يمكن أن تخفض سلسلة التوريد التي تتصف بكفاءة من التكاليف وتزيد من النصيب السوقي والمبيعات، كذلك تؤدي إلى تحقيق وفورات والتي تعني زيادة التدفقات النقدية للشركة، الأمر الذي يرفع من القيمة السوقية للأسهم، وسلسلة التوريد هي وسيلة لتحقيق التميز التشغيلي، والإدارة الجيدة لسلسلة التوريد تتضمن أيضاً أن العمليات السليمة شحن بأقل الأسعار وذلك لتخفيض تكاليف التوزيع، كما يتم اختيار وسائل النقل والشاحنات لضمان التسليم.

القيمة السوقية: اشكالية في سلسلة التوريد يمكن أن تؤكد بصورة إيجابية على خمسة عناصر تؤدي إلى القيمة السوقية هي: نمو المبيعات، تخفيض التكلفة والاستخدام للأصول الثابتة بكفاءة، إنجاز الأعمال بصورة متميزة، الشريحة الضريبية المحدودة وفي سلسلة التوريد التي تتضمن بالكفاءة، فإن الكمية المناسبة للمنتجات تتحرك بسرعة نحو السوق، وناتجاً عنها مبيعات مرتفعة. (محمد، ٢٠٠٨، ص ٢٦).

التكاليف الرأسمالية: في سلسلة التوريد المثالية فإن التكاليف الرأسمالية مثل تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدها الأدنى، فإن كانت أوامر الطلب أكثر من التنبؤ بالمبيعات الذي يكون الأساس في الإنتاج والتصنيع، فإن الإنتاج يكون متزامناً بصورة أكبر من العميل، ومن ثم المخزون بحيث الطلب يكون عند حده الأدنى، الأمر الذي يخفض من عدد المخازن اللازمة لخدمة العميل.

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

ثالثاً: أهداف سلسلة الإمداد:

تتطلب عملية إدارة الشركة لسلسلة توريدها وجود مجموعة من الأهداف تشترك في اتخاذها وظائف الشركة والشركات المشاركة معها في سلسلة التوريد تؤدي إلى تعظيم قيمة منتجاتها من وجهة نظر عملائها وتبعاً لذلك فإن أهداف سلسلة توريد الشركة تنقسم إلى هدفين رئيسيين هما:

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 على رغبات العملاء، واحتياجاتهم، من أجل التخطيط لكيفية إرضائهم وإشباع رغباتهم.

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

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

التخطيط لإدارة التدفقات العكسية للمنتجات من العملاء إلى الشركة مثل مردودات المبيعات، والمنتجات التالفة، وتنعكس درجة كفاءة انتقال المنتجات من الشركة إلى الزبائن، والعمل على تقليل هذه التدفقات إلى أدنى حد ممكن. (ممدوح عبد العزيز، مرجع سابق، ٢٠٠٦، ص ٥٠).

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

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 للمتغيرات المستمرة لحاجات العملاء ورغباتهم.

ث. تحول نظرة الشركة إلى الموردين العاملين في سلسلة إمدادها من مجرد كونهم قادرين على تعظيم قيمة منتجات الشركة وخدماتها.

تأكيد الشركة وحرصها على إشراك العملاء والموردين في عملية تطوير المنتجات الحالية أو ابتكار منتجات جديدة لتقديمها إلى السوق. (محمد، ٢٠٠٨، ص ٤٧-٤٨).

رابعاً: عناصر إدارة سلسلة الإمداد:

يشير الرفاعي أن هنالك خمسة عناصر رئيسية تحدد كيفية العمل في سلسلة التوريد، وهذه العناصر هي:

الخطّة: تعتبر الخطّة الجزء الأساسي في إدارة سلسلة الإمداد، فهدف هذه السلسلة هو تحقيق طلب العميل من السلعة والخدمة، لذلك يجب أن ينصب التخطيط تطوير المصفوفة الموضوعية الرقابة وتوجيه سلسلة التوريد بكفاءة وأقل تكلفة وأعلى جودة وأعلى قيمة للعملاء، وهناك بعض العناصر الفصيلية في الخطّة هي:

أ. طبيعة السلعة والعملاء: أي تحديد ماهي السلعة والخدمات التي يطلبها العملاء ويرغبون فيها.

ب. التنبؤ: أن التنبؤ بكمية ووقت طلب العميل للسلع والخدمات.

المصدر (الوسيط): هو عملية اختيار الموردين اللازمين لشحن أو لتوصيل السلع والخدمات اللازمة، كما يتضمن تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن وعمليات الدفع للموردين وخلق المصفوفات اللازمة 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.

التقييم: أي تقييم الموردين المحتملين ومن ثم تحقيق رقابة الجودة لديهم ومراعاة التسليم في الموعد المحدد والمرونة والمحافظة على العلاقات مع الموردين. (محمد، ٢٠٠٨، ص ٢٣-٢٨).

الصنع: ويتعلق هذا بخطوات التصنيع، حيث يتم جدولة أنشطة الإنتاج والاختبار والتعبئة والإعداد للتسليم، وتعتبر هذه الخطوة أكثر الأجزاء كثافة وتقل في سلسلة التوريد، حيث يتم قيام جودة المخرجات وقياس إنتاجية الموارد البشرية وتضم عنصرين فرعيين هما:

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

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

التسليم: يطلق على عملية التسليم مصطلح Logistic أي نظام الإمداد، ويقصد به أفضل تحريك وتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من العملاء وتطوير شبكة أعمال المخزون وترتيب أسطول نقل وذلك لتوصيل المنتجات النهائية للعملاء، ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام المقبوضات من العملاء، إضافة إلى الاهتمام بالقضايا الأساسية التي تعزز من فعالية نظم الإمداد وهي تحرك المنتج وتحرك العمليات والوقت والخدمة والتكلفة والتكامل داخلياً بين النظم المختلفة وخارجياً 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 وإعدادها رقم إدخال.

ج. اكتمال ودقة الأوامر وعدم وجود أوامر مرتجعة.

المردودات: ويتعلق ذلك باستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء، وتلقي الشكاوي من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة إليهم والعمل على حلها.

خامساً: بناء وإدارة علاقات سلسلة الإمداد:

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 الموارد وتحديد شروط التوريد وتحضير طلبات الشراء وإرسالها ومتابعتها ثم

الاستلام وفحص التوريدات وتدفق المطالبات المالية ودفع المستحقات وأخيراً إدامة القيود والعلاقات مع الموردين.

وهناك 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 الإنجاز للعمليات المختلفة وتنويع المنتج ومرونة العمليات.

البعد الثاني: يتعلق 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، فضلاً عن اغتنام الفرص التي تلوح لها بالآفاق وأن تقوم بتوجيه مصادرها باتجاه تلك الفرص.

ثانياً: أهداف سلسلة الإمداد:

تتطلب عملية إدارة المنظمة لسلسلة إمدادها وجود مجموعة من الأهداف تشترك في إنجازها كافة وظائف المنظمة وباقي المنظمات المشاركة معها - تؤدي إلى تعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها.

يمكن تقسيم أهداف سلسلة إمداد المنظمة إلى هدفين رئيسيين: يقوم الهدف الأول على تعظيم قيمة منتجات وخدمات المنظمة من وجهة نظر عملائها، وذلك من خلال القيام بالأنشطة الآتية:

١- التعرف بصورة منتظمة على حاجات ورغبات العملاء وماهية العوامل المؤثرة في تلك الحاجات واسباب التقلب في رغباتهم واحتياجاتهم للتخطيط في كيفية إشباعها.

٢- وجود نظم اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات من المنظمة إلى العملاء والعكس. (محمد، ٢٠٠٨، ص ٥٢).

٣- وضع نظم تسمح بمتابعة تنفيذ طلبات العملاء داخل سلسلة إمداد المنظمة وتقوم بصورة أساسية على زيادة المنظمة لكفاءتها في إنتاج وتوزيع ونقل منتجاتها في الوقت والمكان المناسب لعملاء المنظمة.

٤- قيام المنظمة بالتخطيط لإدارة التدفقات العكسية للمنتجات من العملاء إلى المنظمة (مردودات المبيعات المنتجات التالفة)، وبنفس درجة كفاءة انتقال السلع من المنظمة إلى العملاء والعمل على دراسة تخفيض ذلك النوع من التدفقات إلى أدنى حد ممكن. ولذا يجب على مدير الإمداد والتوزيع بالمنظمة القيام بالآتي:

أ. التنسيق مع الجهات التي تتصل بالعملاء لتحديد ماهية احتياجاتهم من المنتجات الجديدة أو ماهية الخصائص المطلوب توافرها في المنتجات الحالية.

ب. الحرص على تصميم نظم إنتاجية مرنة قادرة على الوفاء بطلبات العملاء الجديدة بصورة جيدة.

ت. الحرص على اشتراك الموردين لتوفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج اللازمة لتنمية تلك المنتجات الجديدة.

أما الهدف الثاني يتعلق بكيفية إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية بكفاءة وبشكل يضمن تحقيق التكامل بين كافة الأطراف في سلسلة الإمداد، وذلك من خلال القيام بالآتي: (محمد، ٢٠٠٨، ص ٥٢).

١- قيام المنظمة بوضع أنظمة للرقابة على المخزون قادرة على الموائمة بين طلبات العملاء وقدرات المنظمة الإنتاجية للوفاء بها فعلى سبيل المثال ينبغي على المنظمة ترجمة احتياجات ورغبات عملائها المستقبلية في شكل خطط عمل تعمل على الاتصال بموردين المنظمة لتدبير المواد الخام والمستلزمات الإنتاجية في الأوقات المناسبة لضمان تلبية رغبات العملاء.

٢- حرص المنظمة على توافر نظم إنتاجية مرنة تسمح بالاستجابة للتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات العملاء.

٣- تحول نظر المنظمة إلى الموردين العاملين في سلاسل إمدادها من مجرد منظمات تقوم بتدبير المواد الخام أو المستلزمات الإنتاجية إلى شركاء حقيقيين قادرين على تعظيم قيمة منتجات وخدمات المنظمة. فعلى سبيل المثال أصبح مديري الإمداد وفقاً لسلاسل الإمداد أقل إنفاقاً لوقتهم في متابعة عمليات

المشتريات وشروطها إلى كيفية إدارة العلاقات مع الموردين والتحالف الاستراتيجي معهم.

٤- حرص المنظمة على اشتراك كل من عملائها ومورديها في عملية تطوير المنتجات الحالية أو تنمية منتجات جديدة لتقديمها في الأسواق.

ثالثاً: تحديد مهام المنظمة في سلسلة إمدادها:

إن العنصر الأخير الذي يجب على المنظمة الاهتمام به في سلسلة إمدادها هو ماهية نوعية المهام التي يجب على المنظمة القيام بها لإدارة سلاسل إمدادها بكفاءة. وهنا ينبغي على المنظمة التفرقة بين نوعين من المهام، النوع الأول هو المهام الأساسية التي تقوم بها المنظمة بأدائها بنفسها في سلسلة إمدادها من أجل ضمان سهولة تدفق منتجاتها وخدماتها، وذلك بصرف النظر عن نوعية علاقتها مع باقي الأطراف وتشمل تلك المهام كل ما يأتي:

١. التخطيط والرقابة المشتركة بين أطراف سلسلة الإمداد:

يجب على المنظمة الحرص على اشتراك باقي أطراف سلسلة الإمداد في تخطيط العمليات المشتركة معها، وذلك لضمان التزام كل طرف بالمهام التي يجب القيام بها من ناحية، ووجود معايير أداء متفق عليها بصورة مسبقة للرقابة على أداء العمليات.

٢. نظم اتصالات مرنة:

لا شك أن أهم العناصر الأساسية في كفاءة إدارة سلسلة إمداد المنظمة هو وجود نظم معلومات واتصالات مرنة بين أطرافها تعمل على تحقيق الترابط والتكامل بين الأعضاء.

٣. التسهيلات اللازمة لتدفق المنتجات:

يجب على المنظمة أن تقوم بتحديد ما ينبغي أن يقدمه كل طرف في سلسلة الإمداد من مرافق أو تسهيلات أو مخازن لمساعدتها في تدفق منتجاتها. فقد تفضل بعض المنظمات التعامل مع الوسطاء الذين لديهم مساحات تخزينية كبرى تمكنهم من الوفاء بكافة طلبات العملاء في الأسواق. (محمد، ٢٠٠٨م، ص ٥٣)

رابعاً: توافق نظم التشغيل لدى اطراف سلاسل الإمداد

يجب على المنظمة الحرص على توافق نظم العمل الداخلية لدى الأطراف الأخرى المشاركة في سلسلة الإمداد مع نظم العمل لديها. فكثيراً من المنظمات الآن تقوم بعمل برامج تدريبية للعاملين لدى الموردين لها بشكل يسمح بتوافق نظم عملهم معها.

أما المجموعة الثانية من المهام تعكس الاعتبارات التي ينبغي على المنظمة التحقق من وجودها في علاقاتها مع باقي أطراف السلسلة، وخاصة العلاقات التي يجب إدارتها أو الرقابة عليها بواسطة المنظمة الرئيسية وتشمل تلك الاعتبارات:

١- مدى توافق طريقة الأطراف الرئيسية المشاركة مع المنظمة في أداءهم لأعمالهم والأساليب الإدارية التي يستخدمونها.

٢- درجة قبول الأطراف الرئيسية في سلسلة إمداد المنظمة لتحمل المخاطر والمشاركة في العوائد ويمثل ذلك العامل أحد المتطلبات الضرورية التي تعكس مدى التزام تلك الأطراف في العمل مع المنظمة وفقاً للشروط التي تضعها من أجل ضمان تدفق منتجاتها وخدماتها إلى الأسواق.

٣- مدى تشابه القيم والأعراف السائدة عند الأطراف المشاركة في سلسلة الإمداد مع المنظمة والتي تعكس رغبتهم في التعاون والتنسيق المشترك مع المنظمة من أجل نجاحهم في تعظيم قيمة المنتجات والخدمات في سلسلة إمداد المنظمة.

وبصورة عامة فإن تلك الاعتبارات السابقة تعكس درجة التشابه أو الاختلاف بين الأطراف في سلسلة إمداد المنظمة، ومن ثم يمكن للمنظمة استخدامها لضمان الاختيار السليم للأطراف المشاركة لها في سلاسل إمدادها وذلك لضمان تعظيم قيمة منتجات وخدمات المنظمة لعملائها.

رابعاً: بعض العوامل المؤثرة الأخرى في تصميم سلاسل إمداد المنظمات:

فيما سبق بعض العوامل أو المتغيرات التي تستطيع المنظمة التحكم فيها والتأثير عليها في تصميم سلسلة إمدادها ولكن يوجد العديد من الاعتبارات الأخرى يصعب على المنظمة التحكم وهي كما يلي:

١- الاعتبارات الخاصة بتغطية المنظمة لأسواقها:

إن المنظمة التي تحاول تخطيط وتنظيم سلسلة إمدادها للمنتجات التفكير في نوعية المستهلك الذي تقوم بخدمته وكيفية الوصول إليه ولذا يجب قيامها بدراسة ما يلي:

١. سلوك المستهلك الشرائي: فسلوك المستهلك النهائي يختلف بدرجة كبيرة عنه في حالة المشتري الصناعي، ولذا فمن الطبيعي استخدام المنظمة سلسلة إمداد مختلفة لخدمة كلا الطرفين فنجد أن المنظمة التي تقوم بخدمة المستهلك النهائي تلجأ إلى استخدام سلسلة إمداد أطول وأكثر عمقاً من سلسلة إمداد المنظمة التي تقوم بخدمة المشتري الصناعي.

٢. تحديد درجة كثافة التوزيع المادي لمنتجاتها والتي تشير إلى عدد الوسطاء أو منافذ التوزيع التي سوف تعتمد عليها المنظمة بالوصول إلى عملائها وبصورة عامة للمنظمة تواجه ثلاثة استراتيجيات للتوزيع كالتالي:

أ. **توزيع المكثف:** تستخدم المنظمة تلك الاستراتيجية عندما تحرص على تواجد سلعها وخدماتها عند أكبر عدد ممكن من المنافذ التوزيعية وذلك لأن العامل الحاكم في تسويق تلك السلع هو منفعتها المكانية مثل السجائر، والسلع الغذائية وتتطلب تلك الاستراتيجية من المنظمة تخطيط سلاسل إمدادها بحيث تكون طويلة وعميقة في نفس الوقت وخاصة تجاه أسواقها (التوزيع المادي). (محمد، ٢٠٠٨، ص ٥٦).

ب. **توزيع وحيد:** تقوم المنظمة في تلك الاستراتيجية باستخدام موزعاً وحيداً لمنتجاتها في منطقة جغرافية معينة. فعلى سبيل المثال وجود موزع واحد للسيارة مرسيدس في محافظة الاسكندرية يمثل مثالا على التوزيع الوحيد، ومن هنا فيجب على المنظمة ان تراعي الاعتبارات التي تضمن اختيارها الشريك المناسب لها في سلاسل إمدادها.

ت. **توزيع انتقائي:** يقع التوزيع الانتقائي بين التوزيع المكثف، التوزيع الوحيد فتقوم المنظمة باختيار عدد محدود من منافذ التوزيع أو الوسطاء في منطقة جغرافية معينة، وتصلح تلك السياسة للسلع التي يشتريها المستهلك بعد تحديد عدد من البدائل والمقارنة فيما بينها، ثم يقوم باختيار البديل الأمثل أو

السلع التي تحتاج إلى دعم فني من أجل تسويقها أو تقديم خدمات ما بعد البيع. ولذا تقوم المنظم ببناء سلاسل إمدادها بحيث تكون مفيدة تجاه أسواقها. ولكن في نفس الوقت يجب عليها الحرص على وجود الاعتبارات التي تضمن الاختيار السليم للوسطاء للمشاركين لها في سلسلة إمدادها لضمان سيطرتها على أدائهم للأنشطة التي تهدف إلى زيادة قيمة منتجاتها في الأسواق. (محمد، ٢٠٠٨، ص ٥٧).

٢- الاعتبارات الخاصة بالمنتج:

تؤثر خصائص المنتج التي تتعامل فيه المنظمة بدرجة كبيرة على قراراتها في شأن سلاسل إمدادها، ولذا على المنظمة الاهتمام بالآتي:

١. **قيمة المنتج:** فالمنتجات عالية القيمة تتطلب قدراً أعلى من الاستثمارات في المخزون، ولذا فعلى المنظمة تصميم سلسلة إمدادها بشكل قصير لتخفيض تكلفة الاستثمارات في المخزون.

٢. **الطبيعة الفنية للمنتج:** فالمنتجات الصناعية ذات الطبيعة الفنية المعقدة قد تلجأ المنظمة إلى توزيعها بطريقة مباشرة للمستهلك النهائي باستخدام رجال البيع، كما أنها قد تحتاج إلى وجود فرق لتقديم خدمات ما بعد البيع بصورة مباشرة ولذا قد تحرص المنظمة على فتح منافذ توزيع لها لتسويق تلك السلع.

٣. **درجات قبول السوق لمنتجات المنظمة:** فكلما كانت منتجات وخدمات المنظمة جديدة في السوق كلما تطلب من المنظمة تصميم سلاسل إمدادها بشكل قصير والحرص على وجود منافذ توزيع لها مباشرة للمستهلك.

٤. **القابلية للتلف:** قد تتعامل بعض المنظمات مع منتجات حساسة لظروف النقل أو الطقس مثل المنتجات الزراعية الطازجة، ولذا يجب على تلك المنظمات تخطيط سلاسل إمدادها بشكل قصير.

٥. **الحجم والوزن:** إذا كان حجم السلعة ووزنها كبير، فإنه من الضروري توصيلها بصورة مباشرة إلى المشتري الصناعي أو المستهلك النهائي أي يتطلب الأمر سلسلة إمداد قصيرة والعكس صحيح.

٦. التركيز الجغرافي للسوق: إن تركيز عملاء المنظمة في منطقة جغرافية واحدة مثلما في حالات السلع الصناعية يمكن للمنظمة استخدام سلسلة إمداد قصيرة

أما في حالات تشتت عملاء المنظمة في العديد من المناطق الجغرافية فإنه يمكن لجوء الشركة إلى وسطاء لتوزيع منتجاتها ومن ثم استخدام سلاسل إمداد طويلة وعميقة في نفس الوقت.

٣- الاعتبارات الخاصة بالبيئة

١. خصائص المنافسين: فاختيار المنظمة لسلسلة إمدادها يتأثر بدرجة كبيرة بسلاسل إمداد باقي المنافسين فالمنظمة التي تواجه منافس قوى لديه سلسلة إمداد تمكنه من تدفق سلعه وخدماته بصورة جيدة إلى أسواقه يجب عليها أن تحاول استخدام سلاسل إمداد تستطيع أن تتنافس وتحقيق نصيب سوقي أعلى منه.

٢- التشريعات والسياسات الحكومية: بعض الدول تفرض قوانين أو سياسات معينة على المنظمات إتباعها في انشاء سلاسل إمدادها. فعلى سبيل المثال قد تحتكر بعض الحكومات التعامل مع بعض أصناف المواد الخام دون غيرها أو إصدار قوانين تقوم بمنع تعامل المنظمات في سلع أو خدمات معينة لأسباب صحية أو أمنية أو تقوم بالاشتراط أن يكون التعامل في سلع معينة عن طريق منافذ مملوكة للحكومة فقط.

سرعة استجابة سلاسل الإمداد

لقد اعتبر الباحثون مفهوم سرعة استجابة سلاسل الإمداد مفهوماً واسعاً ذو جوانب متعددة. ويعرف عموماً على أنه مقدرة وظائف سلسلة الإمداد على تقديم ميزة تنافسية استراتيجية عن طريق تحويل المخاطر السوقية غير المتوقعة والتهديدات الفعلية والمحملة إلى فرص تنافسية من خلال التعامل مع كافة الأصول والمعارف والعلاقات بسرعة وكفاءة. (Braunscheidel & Suresh, 2009). ويعرفها نجاي وآخرون على أنها أداة لتحسين المزايا التنافسية في تخفيض التكلفة من خلال تكامل العمليات التشغيلية، الحفاظ على العلاقات مع العملاء وسرعة تلبية

احتياجاتهم، دعم التوافق مع أطراف سلسلة الإمداد، وزيادة المرونة في عمليات التصنيع والتوريد. (Ngai et al., 2011)

وفي النهاية تتطلب سرعة استجابة سلاسل الإمداد أن تشرف المنظمة ويقرب على مجموعة من العلاقات المرتبطة ببعضها من الناحية التشغيلية والتي تتضمن علاقات الموردين المنتجين، الموزعين، والعملاء وذلك بغرض الحفاظ على علاقات متناغمة بين هذه الاطراف جميعاً (Yusuf et al., 2004) وهي بذلك تمكن المنظمة من تقليل تكاليف التصنيع تعزيز رضا العملاء، وإزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وبذلك تحافظ على الوضع التنافسي في بيئة الأعمال (Bottani, 2009)، ومن هنا وضع الباحث تعريفاً شامل لسرعة استجابة سلاسل الإمداد ووصفها بأنها قدرة المنظمة على الشعور بالتغيرات المؤقتة قصيرة الأجل في سلاسل الإمداد والسوق والبيئة المحيطة مثل تقلبات الطلب والعرض التغيرات في مواعيد تسليم الموردين والاستجابة لهذه التغيرات بسرعة ومرونة داخل سلاسل الإمداد الحالية. بالتالي سوف تتعامل هذه الدراسة مع سرعة استجابة سلاسل الإمداد على أنها قدرة.

تعتبر سرعة استجابة سلسلة الإمداد ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال في الوقت الراهن، إلا أن الجهود التي بذلت لتحقيق سرعة الاستجابة من جانب المنظمات لم تكن على المستوى المتوقع (Lin et al, 2006)، وقد يرجع ذلك إلى تعدد المتطلبات الواجب تحقيقها لتبنى هذا المفهوم، وهي (Jindal et al., 2021):

١- التعاون والتنسيق والتكامل بين مختلف أطراف سلسلة الإمداد فيما يتبادلونه من مواد ومنتجات، ومعلومات، وأموال.

٢- التوجه بالمستهلك، بمعنى أن تكون بؤرة اهتمام مختلف أطراف سلسلة الإمداد هي إشباع احتياجات المستهلك وتلبية رغباته، والتكيف مع ما يستجد على تلك الاحتياجات وهذه الرغبات.

٣- إعادة هندسة العمليات Process Reengineering لمختلف أطراف سلسلة الإمداد بما يتوافق مع تحقيق التعاون والتنسيق والتكامل فيما بينها ويدعم توجهها بالمستهلك.

- ٤- دعم الاستثمار في الموارد البشرية بما يمكن من بناء فريق عمل على مستوى عال من المعرفة والمهارة يؤمن بالعمل الجماعي لا الفردي.
- ٥- تطوير الأساليب الرقابية ونظم تقييم الأداء في ضوء النظرة الشمولية لسلسلة الإمداد ككل لا الفردية .
- ٦- الرغبة في التغيير لدى مختلف أطراف سلسلة الإمداد فالتعاون والتنسيق، والتكامل فيما بينها يلزمه إرادة قوية لن تتحقق بدون رغبة في ذلك.
- يتباين الباحثون في تحديدهم للأبعاد المختلفة لسرعة استجابة سلاسل الإمداد، فمثلاً يحددها كل من (Kisperska & Swierczek, 2009) بمجموعة من الأبعاد المعبرة عن علاقات الشركة مع المستهلكين والموردين والموزعين الخاصين بها، بالإضافة إلى مدى كثافة استخدامها لتقنية المعلومات وحددها كل من (Braunscheidel & Suresh, 2009) بمجموعة من الأبعاد المعبرة عن قدرة سلسلة الإمداد على الاستجابة لتغير حجم الطلب، والتخطيط المشترك بين مختلف أطرافها، والاستجابة لتباين احتياجات ورغبات المستهلكين وتكوين رؤية مستقبلية لما ستكون عليه مستويات الطلب والمخزون لمختلف الأطراف المكونين لها.
- ويرى جليجور (Gligor, 2013) أن سرعة استجابة سلسلة الإمداد تتكون من خمسة أبعاد وهي اليقظة، إمكانية الوصول الحسم، السرعة، والمرونة. ويمكن تقسيم هذه الأبعاد إلى بعدين هما أبعاد ذهنية وأبعاد مادية.
- كما قسم كل من أبعاد Karimimalayer & Lahoz-Leo & Sanchez, 2018, (2016): Saibani, (2014): Sharma, S. K., & Bhat, A. أبعاد سرعة استجابة سلاسل الإمداد إلى أربعة أنواع وهي حساسية السوق Market sensitivity، تكامل العمليات Process integration والاعتماد على الشبكة Network based، والواقعية Virtual
- وبناءً على مراجعة الأدبيات حول أبعاد وسمات سرعة استجابة سلاسل الإمداد وجد الباحث أنها تتكون من ثلاث أبعاد رئيسية وهي السرعة الاستجابة، والمرونة

أداء المنظمات الصناعية Firm Performance

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في المنظمات خاصة الصناعية منها، وهذا الاهتمام راجع إلى أن الأداء المرتفع يعتبر مقياس النجاح الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه. كما يعد الأداء مؤشراً هاماً تبنى عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يحدد اتجاهات سير المنظمة كما يحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط، فالمنظمات تواجه اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة ما تحقّقه من إنجازات مع المنظمات الأفضل في السوق، وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى أعلى المستويات وتحقيق أفضل النتائج، وهو ما أدى إلى بروز مفهوم الأداء كمفهوم جوهري للمنظمات الأعمال باختلاف أنواعها.

وتجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل حتى الآن إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد للأداء نظراً للاختلاف المقاييس والمعايير التي تستخدم في دراسة الأداء. ويرى الباحث أن الأداء بشكل عام عبارة عن تعبير متكامل ومستمر لكافة أوجه أنشطة المنظمة بحيث يعكس قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية والبشرية والتكنولوجية من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية، حيث تعنى الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل قدر من الموارد أي الاستغلال الأمثل للموارد، أما الفعالية فتتعلق بالقدرة على إنجاز الأهداف المرغوبة.

إن مصطلح قياس وتقييم الأداء حظي باهتمام واسع من المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، فعملية قياس وتقييم أداء المنظمات الصناعية لها أهمية بالغة كونها المؤشرات التي يعتمد عليها في تحديد الاتجاه الصحيح للمنظمة، وإبراز مدى نجاح استراتيجيتها وبلوغ أهدافها، فالأداء الذي لا يمكن تقييمه لا يمكن إدارته. ويمكن تعريف تقييم أداء المنظمة بأنه التعرف على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المرجو تحقيقها وتقدير ما تضيفه من قيمة لعملائها وأصحاب المصالح الآخرين (Chen, 2008).

هناك عدة أساليب تمكننا من جمع المعلومات واستخدامها في عملية تقييم أداء المنظمات واتخاذ الإجراءات التصحيحية ويمكن تقسيمها إلى الآتي: (Franco et al., 2007)

مقاييس الأداء المالي لمنظمات الأعمال فهناك العديد من مقاييس الأداء المالية التي تستخدمها الكثير من منشآت الأعمال في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية مثل: التحليل الرأسي، التحليل الأفقي تحليل النسب المالية. وبعد البعد المالي من أكثر الأبعاد التقليدية وأكثرها شيوعاً كأداة للقياس، ويشتمل على مقاييس تهدف إلى التعرف على مدى تحقيق الأهداف المالية، والتعرف على مستوى الأرباح التي حققتها المنظمة، والعمل على تخفيض مستوى التكاليف إلى أقصى حد ممكن، وذلك من أجل تحقيق أقصى فعالية (Al-mawali, et., 2010)

يعتبر بعد العملاء مقياساً لمدى قدرة المنظمة على كسب وجلب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين، ومؤشراً مهماً في أداء المنظمات وقدرتها على المنافسة، وحصتها في السوق، حيث تعتمد غالبية منظمات الأعمال على إدخال حاجات ورغبات عملائها في استراتيجياتها. كما أن تقييم رضا العملاء يساعد المنظمات على تقييم كفاءة الأداء، وتحسينه نحو الأفضل من خلال تقييم السياسات الإدارية، وإلغاء تلك التي تؤثر سلباً على رضا العملاء. كذلك بعد رضا العملاء دليلاً على تخطيط موارد المنظمة وفقاً لمتطلبات السوق المستندة على رضا العميل، والتي ستكون بمثابة تغذية عكسية حقيقية عن وضع المنظمة في السوق. (Al-mawali, et., 2010)

في النهاية يرى الباحث هناك ضرورة تكامل أنظمة القياس المالية وغير المالية المتمثلة في رضا العملاء؛ حيث قياس رضا العملاء مؤشراً على مدى نجاح المنظمة في تقديم المنتجات والخدمات لعملائها من أجل تحديد كيفية الحفاظ على العملاء الحاليين، وزيادة ولائهم، وأيضاً استهداف عملاء محتملين على النحو الذي يساهم في تعظيم ربحية المنظمة، وحصتها السوقية وبقائها لفترة طويلة، بالإضافة إلى تلاقي أوجه القصور في أنظمة القياس المالية نتيجة التغيرات الكبيرة في بيئة

الأعمال. ولهذا سوف نعتد في هذا البحث على الأداء المالي وغير المالي (بعد العملاء) لتقييم أداء المنظمات الصناعية.

٢ - تقييم وتقويم الأداء

المبحث الأول: ماهية الأداء وكيفية قياسه

الأداء في اللغة: هو الفعل والعمل، يقال أدى العمل إذا قضاه وعمله. (أحمد، ٢٠١١، ص ٥٥).

وفي الاصطلاح: هو القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب. (بشير، ١٩٩٦م، ص ٢٠) والأداء عبارة عن سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو دائرة والتي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين مثل المدرس يعمل بهدف إيصال المعلومات إلى التلاميذ، حيث يتم ذلك بتحضير وإعداد المادة التعليمية وشرحها للتلاميذ والتأكد من استيعابهم لها من خلال عقد الامتحانات.

أما الأداء المؤسسي فيشير إلى: مجموعة الأعمال التي تقوم بها الإدارات والأقسام والوحدات والأفراد في المنظمة لتحقيق الهدف العام بكفاءة وفاعلية ومن ثم القياس من أجل التقويم (إبراهيم، ٢٠٠٩م، ص ٢٩)

كما تم تعريف الأداء: على أنه التنفيذ الفعلي لمرحلة العمل ومستوى الكفاءة والجهد المبذول في ذلك التنفيذ (فالح، ٢٠١٠م، ص ٧٠)

كما عرف الأداء بأنه قدرة الإدارة في تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة (فلاح، ٢٠٠٢م، ص ٢٢) كما عرف الأداء من خلال عدة مداخل كالآتي:

١- مدخل الأهداف: وهو يفترض أن المنشأة تسعى إلى تحقيق أهداف أولية

متماثلة، وتعتبر وجهة النظر هذه الأداء بأنه بلوغ المنشأة لهدفها

٢- مدخل موارد المنشأة: ويؤكد هذا المدخل العلاقة بين المنشأة وبيئتها

ويعتبر الأداء هو قدرة المنشأة في الحصول على مواردها.

٣- مدخل العملية: ويعتبر الأداء ما هو إلا انعكاسات لسلوك العاملين في المنشأة.

٤- مدخل المقدم: هذا المدخل يميز الأداء بكونه مفهوم متعدد الأبعاد في التقييم والتقويم أو في كل تقويم يكون خاص بمتطلبات المقدم مستوى محدد من الطموح.

أولاً: أهمية الأداء:

الأداء من المواضيع الإدارية المهمة، حيث تولى منظمات الأعمال أهمية كبيرة للأداء فتصمم البرامج الخاصة لتقويمه ويتم تدريب الموظفين من أجل تنفيذ النشاطات بأحسن صورة كما يشكل الأداء وسيلة مهمة لاختيار استراتيجية المنظمة. فمن خلال النتائج المتحققة يتم التحكم على الأداء والاستراتيجية. (ابراهيم، ٢٠٠٩م، ص ٣١).

ثانياً: مكونات الأداء:

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما (تحرير، ٢٠١٥م، ص ٧٥)

١. الفعالية: وهي تحقيق أهداف المنظمة على أكمل صورة، وتقاس من خلال نسبة الأهداف المحققة فعلاً إلى الأهداف المخططة مسبقاً.
٢. الكفاءة: وهي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة أو أداء العمل بأقل تكلفة.

بالإضافة للفعالية والكفاءة فإن مكونات الأداء تشمل:

١. كمية العمل: تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة.
٢. نوعية العمل: وتعنى مستوى الدقة الجودة، ومدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات.
٣. نمط إنجاز العمل: ويقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله. (محمد، ٢٠٠٣، ٢١٩).

ثالثاً: عناصر الأداء :

تتمثل عناصر الأداء في:

١. الفقرة: وتعني استطاعة العامل اداء العمل بالدرجة المطلوبة وفق المعايير الموضوعية مسبقاً.

٢. الرغبة: وهي الشق الثاني من معادلة الأداء وتتعلق بدوافع الفرد.

٣. التكنولوجيا: وهي فكرة وأداء ونشاط إنساني يشمل الجانب العملي والجانب التطبيقي. (سامي، ٢٠١٣م، ص ١٨٤)،

رابعاً: محددات الأداء الوظيفي:

تستند محددات الأداء الوظيفي إلى ثلاث متغيرات هي:

١. الجهد المبذول في العمل، يعكس درجة حماس الفرد للعمل ومدى دافعيته للأداء.

٢. القدرات والخصائص الفردية.

٣. إدراك الفرد لدوره الوظيفي أو المهام، تتمثل في سلوك الفرد أثناء الأداء وتصوراته عن كيفية أداء دوره في المنظمة. (أحمد، ١٩٨٦م، ص ٣٨-٣٩)

المبحث الثاني: تقييم وتقويم الأداء

جاء في مفهوم تقييم الأداء بأنه مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة، تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلاً وبيان الانحرافات وأسبابها وطرق معالجتها عملياً لتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية وفق نظام معلومات متطور يخدم الإدارة والتخطيط ورفع كفاءة العاملين. (سليمان، ٢٠٠٠م، ص ١٩٩)

كما عرف تقييم الأداء بأنه الطريقة الدورية للوصول إلى الصورة الواقعية عن طريق مقارنة المؤشرات الفعلية بالمستهدفة خلال مدة زمنية محددة.

إن تقييم الأداء يعد وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الإجراءات التي تتخذها الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم وبأعلى درجة من الكفاءة. (حميد، ١٩٧٩م، ص

(٢٥٠

ويعرف الأداء بأنه الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط وحدة اقتصادية بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقاً بهدف الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوزها وذلك في مدة زمنية محددة. (صلاح، ١٩٩٨م، ص ٢٣٢).

وتقييم الأداء هو مجموعة من الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة الوحدة الاقتصادية في إدارة نشاطها في جوانبه المختلفة خلال مدة زمنية محددة ومدى مهارتها في تحويل المدخلات إلى مخرجات بالنوعية والكمية المطلوبة، وبيان مدى قدرتها على التنافس مع الوحدات الاقتصادية المماثلة عن طريق تغلبها على الصعوبات وابتداع أساليب أكثر تطوراً في مجال عملها. (مجيد، ٢٠٠٠م، ص ٤٠) أولاً: أهمية تقييم الأداء:

تبرز أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة في الآتي: (قاسم، ٢٠٠٦م، ص ٣٥٨)

١. معرفة نقاط القوة والضعف لقياس مدى التقدم والتأخر في تحقيق الأهداف .
٢. قياس مدى إمكانية المنظمة للاستخدام الأمثل للمورد المتاحة.
٣. ترشيد أداء العاملين للعمل بأفضل الطرق.
٤. التحقق من مطابقة الأداء لمعايير الجودة المطلوبة .
٥. التأكد من أداء عمل أقسام وفروع المنظمة بالصورة المخطط لها.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء:

تتمثل أهداف تقييم الأداء في الآتي: (نفسية، ٢٠٠١م، ص ١٨٦)

١. العدالة والدقة في التعويضات والمكافآت.
٢. تحديد الأفراد المحتمل ترقية.
٣. توفير نظام اتصال ذي اتجاهين.
٤. تحديد الاحتياجات التدريبية.
٥. العمل على تحسين الأداء الحالي.
٦. تقديم تغذية عكسية أو مرتدة للعاملين عن مستوى أدائهم.
٧. المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
٨. المساعدة في تخطيط القوي البشرية.

كما يهدف تقييم الأداء إلى الآتي: (نصر، ٢٠٠٢م، ص ٣٠-٣١)

١. متابعة تنفيذ الأهداف المحددة مسبقاً.
٢. الكشف عن مواطن الخلل والضعف في النشاطات وإجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها ووضع الحلول اللازمة لها والعمل على تلافي الأخطاء مستقبلاً.
٣. بيان مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بالصورة المثلى.
٤. تحديد مسؤولية الأقسام والفروع المختلفة عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الممارس من خلال قياس إنجازات قسم أو فرع ومدى تحقيقها للأهداف المرسومة.
٥. توفير البيانات والمعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء.
٦. تقديم قاعدة بيانات ومعلومات أداء تساعد على وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية.

ثالثاً: أنواع تقييم الأداء:

١. تقييم الأداء المخطط ويراد به تقييم أداء الوحدات الاقتصادية من خلال تحقيقها للأهداف المخططة، وذلك عن طريق مقارنة مؤشرات الأداء المخطط مع المؤشرات الفعلية علي وفق مدد زمنية محدد. (حسن، ١٩٨٠م، ص ٣٤)
٢. تقييم الأداء الفعلي : ويراد به تقييم كفاءة الموارد المتاحة مادية - بشرية بمقارنة الأرقام الفعلية بعضها البعض الآخر للتعرف على الاختلال الذي حدث وتأثير درجة مستوي الأداء في توظيف الموارد (مدحت، ٢٠٠٠م، ص ٢١٢).
٣. تقييم الأداء المعياري أو القياسي: ويعني مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية أو النتائج المعيارية التي وضعت لتكون مقياساً للحكم فيما إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا.
٤. تقييم الأداء العام أو الشامل: ويقصد به شمول كل جوانب النشاط بالوحدة الاقتصادية واستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعالية والمعيارية في عملية القياس والتقييم والتمييز بين أهمية نشاط وآخر بإعطاء أوزان الأنشطة الوحدة كل وزن يشير إلي مستوي الأرجحية لكل نوم من أنواع النشاط. (عبد الوهاب، ١٩٩١م، ص ٢٧٤)

رابعاً: معايير تقييم الأداء :

هنالك فئتان رئيسيتان للمعايير الأداء هما:

١. كمية الأداء: وتستخدم في الأعمال التي يمكن فيها قياس كمية الإنتاج، فتكون معايير الأداء وفق كمية الأداء وكمية الإنتاج ومستوى الجودة في مدة زمنية محددة
٢. سلوك الأداء: ويستخدم في الأعمال التي لا يكون فيها قياس المنتج بشكل كمي، كأعمال المراقبة والإدارة والتخطيط حيث تعتمد هذه الفئة على طرائق وأساليب غير مباشرة منبثقة من سلوك الأداء، فالسلوك الذي يجب أن يتبعه العامل في عمله مقارنة بمعايير سلوك الأداء المخططة له تعد بمثابة معايير الأداء للمنظمة بشكل كامل على المستوى الداخلي والخارجي. (عبد الناصر، ٢٠١٤م، ص ١٥٥)

خامساً: مبادئ استخدام معايير تقييم الأداء:

هنالك مجموعة من المبادئ الاستخدام معايير تقييم الأداء تتمثل في الآتي:

١. الاستعانة بعدد كبير من المعايير لتعدد الأنشطة الممارسة من قبل المرؤوسين وتغطية جميع جوانب الأداء.
٢. أن تكون موضوعية: بحيث تعبر عن المقومات الأساسية لطبيعة العمل.
٣. أن تكون صادقة: أي أن تعبر جميع العوامل المدرجة في المعيار بصدق الخصائص التي يتطلبها الأداء ، ويتم ذلك عن طريق دراسة وتحليل العمل.
٤. أن تكون ثابتة: أي أن تكون نتيجة الأداء من خال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.
٥. التمييز ويعني حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة ، فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
٦. السهولة في استخدام المعيار: وتعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسئول عن التقييم. (مازن، ٢٠٠١م، ص ١٣٢)
٧. قابلية القياس: وتعني إمكانية قياس هذا المعيار للخاصية المراد قياسها في الفرد.

أنواع معايير تقييم الأداء:

تتمثل في الآتي:

١. معايير زمنية: وهي أن يكون عامل الزمن هو معيار الأداء.
٢. معايير مادية: وهي أن تكون كمية الإنتاج مادية وتأخذ أشكال متعددة كالعدد الحجم، والوزن والنوع.
٣. معايير مالية: كمية النفقات والمصروفات المالية النموذجية المستخدمة، وتعتمد المعايير المالية على خطط موضوعية وأرقام نسب وإحصاءات لسنوات مختلفة ومنشآت متشابهة.
٤. معايير معنوية: حيث هنالك صعوبة في صياغتها والحكم عليها وهي غير واضحة المعالم ولا تلمس وإنما تحس أثارها ولا يوجد إجماع أو اتفاق حولها (مازن، ٢٠٠١، ص ١٣٢).

أولاً: مراحل تقييم الأداء:

تتضمن عملية تقييم الأداء عدة مراحل تتمثل في:

١. مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية لحساب النسب والمؤشرات المستخدمة في التقييم.
٢. مرحلة تحليل البيانات والمعلومات الإحصائية ودراستها وبيان مدى دقتها وصلاحياتها لحساب النسب أو المؤشرات اللازمة لتقييم الأداء.
٣. مرحلة إجراء عملية التقييم وفقاً للبيانات باستخدام المؤشرات.
٤. مرحلة متابعة العمليات التصحيحية للانحراف التي حدثت وتوفير الشروط اللازمة لتحقيق الأداء المطلوب ، والإفادة من نتائج التقييم في عدم تكرار الأخطاء مستقبلاً.

ثانياً: طرق تقييم الأداء:

١. طريقة الترتيب التنازلي:
٢. هذه الطريقة هي أسهل الطرق وأكثرها استخداماً كما أنها من أقدم الأساليب التي عرفت في مجال تقييم الأداء ويتم التقييم وفق هذه الطريقة على أساس العمل كله ليس بناء جزء محدد من نوع من الأعمال التي يمكن قياسها.

٣. طرق الوقائع الحرجة وتعرف هذه الطريقة أحياناً بالأحداث الجوهرية، وهي تعتبر من الطرق التي ظهرت حديثاً في مجال تقييم الأداء حيث يقوم المشرف برصد وتسجيل الوقائع والأحداث المهمة التي تؤدي إلى نجاح أو فشلة وذلك من خلال سلوك الموظف وكيفية تصرفه وأسلوب الأداء الذي ينجزه المراجعة مثل هذه الأحداث. (حامد، ١٩٩٦م، ص ٢٣٢)

٤. طريقة التقدير الميداني: ومن أهم ما يميز هذه الطريقة إن المشرف أو الرئيس المباشر ليس هو الجهة التي تقوم بعملية تقويم أداء الأفراد العاملين في إدارته كما هو الحال بالنسبة لطرق التقييم الأخرى، بل يتولى هذه العملية شخص آخر قد يكون أحد ممثلي إدارة الأفراد بالمنشأة أحد الخبراء أو المستشارين من خارج المنشأة.

٥. طريقة التقارير الوصفية يعتمد نظام التقارير الوصفية علي الأسلوب الوصفي في تقييم الأداء وسلوك الفرد ويعتبر الأسلوب من أكثر أنواع التقييم استخداماً في الوقت الحاضر وبصفة خاصة في الدول النامية ومن بينها السودان وربما يعود السبب في ذلك إلى أن هذا الأسلوب يتسم بالبساطة والبعد عن تعقيد الإجراءات المتمثلة في بعض أساليب التقييم الأخرى.

وتتمثل طرق تقييم الأداء في الآتي:

أ- قائمة معايير التقييم: وتعتبر هذه الطريقة الأوسع انتشاراً وأسهلها وأبسطها استخداماً وتعتمد هذه الطريقة تحديد معايير التقييم وتحديد مدي تطور هذه المعايير في أداء الفرد، وذلك من خلال مقاييس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء أو بجمع الدرجات الخاصة بالتقسيم يكون حاصل الجمع هو مستوي تقييم أداء الفرد.

ب- طريقة المقارنة بين العاملين في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم ويكون وفقاً لذلك ثنائيات من المقارنة ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل وبتجميع هذه المقارنة يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام وحسب المقارنة التي تمت.

ج- طريقة قوائم المراجعة: ويتم إعداد القوائم بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين وهي قوائم توضح جوانب كثيرة للمرؤوسين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم ويتم وصفها في قائمة (أحمد، ٢٠٠٧م، ص ٤١٩-٤٢٢)

العوامل المؤثرة على الأداء:

يصعب تحديد ماهية العوامل المؤثرة علي فعالية الأداء لأنه مجال واسع متشعب الأبعاد، لا تلك العوامل متعددة يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما الآخر يخرج عن سيطرته، ويمكن تقسيمها إلى:-

١- **العوامل الذاتية:** وهي التي ترتبط بسلك الفرد في العمل الذي يمثل ادائه الوظيفي الذي ينتج عنه القدرة علي العمل والدافعية للعمل لدي الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل وتنقسم الي:-

أ- القدرة علي العمل: تتمثل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ويمن تقسيم القدرة الي :
قدرات فطرية أو موروثة: وهي التي يمتلكها الفرد أصلاً ويجلبها إلى الوظيفة معه مثل الصحة واللياقة والمبادرة وحسن الخلق وغيرها .

- قدرات مكتسبة: وهي التي يحصل عليها الفرد بالتعلم والتدريب وتتمثل في المؤهلات العلمية والخبرات العملية.

ب- الدافعية للعمل: وهي الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي توجهه للتصرف بطريقة معينة.

٢- **العوامل الخارجية:** هذه العوامل مرتبطة ببيئة العمل في المنظمة والبيئة الخارجية ومن بينها:

أ- الظروف المادية للعمل: مثل الإضاءة والتهوية والرطوبة وغيرها .

ب- العوامل التقنية أو الفنية، ومنها: نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف - نسبة الآلات بالمقارنة مع عدد العمال - الموقع الجغرافي للمؤسسة- نوعية المواد المستخدمة في عملية الانتاج .

ج- عوامل اجتماعية: تتمثل في ما عبرت عنه حركة العلاقات الإنسانية في طرحها ولعل من أهمها الاعتراف بقيمة الشخص والمجموعة والنمط القيادي والسلوكي وتأثير ذلك في تحفيز ودفع الفرد.

المحددات الخارجية (خصائص بيئة العمل): لوقاسي وفاء - لوقاسي هناء - القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير - جامعة الجيلاني بو نعامة تجمس مليانة. ٣ ٢٠١٥م ص ٣

٢ / كبرد عمار - تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية - مذكرة مقدمة لمتطلبات شهادة

ظروف العمل المادية: الإضاءة، الضوضاء؟، الرطوبة، الحرارة.
العوامل الفنية: الأدوات، الأساليب، المواد

ثانياً : الدراسات السابقة :

دراسة (عبد الإله روابح، ٢٠١٤)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر سلاسل الإمداد على أداء الشركات وإعطاء مجموعة من التعاريف لسلاسل الإمداد وعلاقتها بالوظائف الأخرى وكذلك مدى أهمية الإمداد لدى الشركات والمؤسسات في زيادة الحصة السوقية بالتالي زيادة التنافسية مع الشركات الأخرى.

قام الباحث خلال هذه الدراسة بدراسة ميدانية لشركة (T.G.C.T.P) تسطّيح هندسية مدنية وأعمال بتولية والاهتمام بسلاسل الإمداد.

تمثلت مشكلة الدراسة في الي أي مدى يمكن أن تساهم مهام سلاسل الإمداد في تحسين أداء الشركات النفطية وضمان استمراريتها؟ ومن هذه الإشكالية نطرح بعض التساؤلات فرعية المساعدة للإجابة على إشكالية أخرى. ما هو واقع استخدام سلاسل الإمداد في الشركات النفطية؟ كيف تستفيد الشركات والمؤسسات من سلاسل الإمداد ؟ إلى أي مدى ساعدت عملية تسيير سلاسل الإمداد في زيادة رفع فعالية الشركات النفطية وتمكن أهمية الدراسة في ان ابرز التحديات التي ستواجهها الشركات قبل وأثناء وبعد المهام التي أنشأ من أجلها: موضوع اقتصادي مهم في جميع القطاعات، قلة المواضيع التي تعالج علاقة الإمداد بأداء الشركات والمؤسسات خلصت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج أبرزها: وجود تأثير كبير للسلاسل الإمداد على أداء الشركات النفطية وذلك من خلال مدة الانجاز لكسب ثقة الزبون وكذلك لزيادة التنافسية والبحث على أسواق جديدة.

(١) عبد الإله روابح، تسيير سلاسل الإمداد وأثره علي أداء الشركات النفطية،

رسالة ماجستير منشورة، ٢٠١٣

وفي ضوء النتائج التي توصل اليها قدمنا بعض التوصيات منها: أن تتنظر الشركة إلى أن التسيير الأمثل للعمليات الإمدادية من المصادر التحفيزية الذي يشجع الشركات على تطوير علاقتها مع شركائها في سلسلة الإمداد، أن تعمل الشركات على امتلاك العناصر التي تدعم مرونة الإمداد، خاصة إذا توفر لديها أكثر من مورد مؤهل والتنسيق الجيد بين الشركة والمورد خاصتا في حالات تزايد الطلب.

كما أكدت نتائج دراسة (Yang, 2014) على التأثير المعنوي والإيجابي لسرعة استجابة سلاسل الإمداد المتمثلة في (مشاركة المعلومات، قدرة تكنولوجيا المعلومات، والتعاون التشغيلي) في الأداء المالي، وذلك بالتطبيق على عينة بلغ حجمها (١٣٧) شركة صناعية في شنغهاي، واتفقت معها في هذه النتائج كل من دراسة (Bargshady et al., 2016) و (Bidhandi & Valmohammadi, 2017) إلا أنهما اختلفتا في المتغيرات التي تم استخدامها في قياس سرعة استجابة سلسلة الإمداد ومجال التطبيق.

كما اعتمدت دراسة (منصور، ٢٠١٨) على نفس أبعاد دراسة (Bidhandi & Valmohammadi, 2017) في قياس تأثير سرعة استجابة سلاسل الإمداد السرعة المرونة الاستجابة على الأداء المتوازن للمنظمات اللوجستية الأردنية، وذلك بالتطبيق على عينة عددها ٣٨٧ من العاملين في هذه المنظمات، وأكدت نتائجها على وجود تأثير معنوي وإيجابي لسرعة استجابة سلسلة الإمداد على الأداء المتوازن لهذه المنظمات، كما أوضحت النتائج أن المرونة هي البعد الأكثر تأثيراً على الأداء يليها السرعة.

وهدف دراسة (Ahmed et al., 2019) إلى قياس أثر أبعاد سرعة استجابة سلاسل الإمداد المتمثلة في المرونة السرعة والاستجابة الرؤية على القدرات التنافسية وذلك بالتطبيق على (٢١٧) منظمة صناعية في باكستان، وأظهرت نتائجها أن سرعة استجابة سلاسل الإمداد تؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على القدرات التنافسية لهذه المنظمات، وأن لبعد السرعة والرؤية التأثير الأقوى على سرعة استجابة سلسلة الإمداد. كما قامت دراسة (علاء، ٢٠١٩) بقياس تأثير سرعة استجابة سلاسل الإمداد المتمثلة في (سرعة استجابة التوريد من الموردين سرعة استجابة العمليات الداخلية سرعة استجابة التوزيع للعملاء في الأداء التشغيلي لعدد ٦٣ منظمة صناعية مدرجة في بورصة عمان، وتوصلت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين سرعة استجابة سلسلة الإمداد والأداء التشغيلي للمنظمات الصناعية بالأردن.

في حين اهتمت مجموعة من الدراسات تناول الدور الوسيط لبعض المتغيرات في العلاقة بين سرعة استجابة سلاسل الإمداد والأداء التشغيلي والمالي والتي منها دراسة (Blome et, al., 2013) والتي اهتمت بمعرفة الدور الوسيط لكفاءة العرض والطلب في العلاقة بين سرعة استجابة سلاسل الإمداد والأداء التشغيلي لعدد ١٢١ شركة من الشركات المتعددة الجنسية بألمانيا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة معنوية إيجابية بين سرعة استجابة سلاسل الإمداد مع الأداء التشغيلي للشركات محل الدراسة، فضلاً على وجود وساطة كاملة للجدارة من جانب العرض جدارة الإنتاج والإمداد في العلاقة بين سرعة استجابة سلاسل الإمداد والأداء التشغيلي لمنظمات الأعمال. ووجود وساطة جزئية للجدارة من جانب الطلب الأنشطة المتعلقة بالتوزيع وإدارة الطلب في العلاقة بين سرعة استجابة سلاسل الإمداد والأداء التشغيلي للمنظمات.

كما اهتمت دراسة (Um, 2017) بمعرفة الدور الوسيط لخدمة العملاء والتمايز في العلاقة بين سرعة استجابة سلاسل الإمداد والأداء المالي لعدد ١٥٦ منظمة صناعية بكوريا. وتوصلت الدراسة إلى أن سرعة استجابة سلاسل الإمداد تؤثر تأثير إيجابي على خدمة العملاء وتحقيق التمايز للمنظمة Differentiation. كما أن سرعة استجابة سلاسل الإمداد لا تؤثر تأثيراً مباشراً في الأداء المالي لمنظمات الأعمال، وذلك اختلافاً ما توصلت إليه الدراسات السابقة، ولكن تؤثر سرعة استجابة سلاسل الإمداد في أداء منظمات الأعمال من خلال الدور الوسيط لتحسين خدمة العملاء والتمايز، وبالتالي فإن تحسين خدمة العملاء هي الطريقة الأكثر فاعلية لتحسين الأداء والأعمال التجارية.

واهتمت مجموعة أخرى من الدراسات بتناول الجدارات اللازمة لتحقيق سرعة الاستجابة وأثر ذلك على أداء المنظمات الأداء التشغيلي أداء سلسلة الإمداد. ومنها دراسة (Swafford et al., 2008) التي تناولت الدور الوسيط لسرعة استجابة سلسلة الإمداد في العلاقة بين تكامل تكنولوجيا المعلومات (كأحد الجدارات التكنولوجية) والأداء التنافسي متمثلاً في (معدل العائد على الأصول الحصاة السوقية العالمية هامش الربح، وإجمالي المبيعات) لعدد ١٣١ منظمة في الولايات

المتحدة الأمريكية. وخلصت الدراسة إلى مجموعه من النتائج والتي منها وجود تأثير إيجابي مباشر لتكامل تكنولوجيا المعلومات على سرعة استجابة سلسلة الإمداد. كما تؤثر سرعة استجابة سلسلة الإمداد تأثيراً إيجابياً مباشر على الأداء التنافسي للمنظمات الاعمال. وأن المنظمات التي تركز على تكامل تكنولوجيا المعلومات قادرة على تحقيق سرعة الاستجابة.

كما تناولت دراسة (Jermsittiparsert., 2022) الدور الوسيط لسرعة استجابة سلاسل الإمداد في العلاقة بين الجدارة التكنولوجية (استيعاب تكنولوجيا المعلومات، مرونة تكنولوجيا المعلومات) وأداء سلسلة الإمداد لعينة حجمها ٢٦٧ من مديري الشركات الصناعية. وتوصلت لوجود علاقة إيجابية معنوية مباشرة للجدارة التكنولوجية على أداء سلسلة الإمداد من ناحية وسرعة الاستجابة من ناحية أخرى، ووجود علاقة ايجابية غير مباشرة بين الجدارة التكنولوجية وأداء سلسلة الإمداد من خلال الدور الوسيط لسرعة استجابة سلاسل الإمداد.

وأكدت دراسة (De Grooted Marx., 2013) على الأثر المباشر وغير المباشر لتكنولوجيا المعلومات في الأداء المالي والتشغيلي لمنظمات الأعمال (حجم المبيعات، الحصة السوقية الربحية، رضا العملاء) من تحليل الدور الوسيط لسرعة استجابة سلاسل الإمداد. وذلك بالتطبيق على المديرين التنفيذيين السلاسل الإمداد لعدد ١٩٣ شركة تصنيع أمريكية.

وقامت دراسة (الشعار، ٢٠١٤) بتحليل الدور الوسيط لسرعة استجابة سلسلة الإمداد (سرعة استجابة التوريد سرعة استجابة العمليات الداخلية سرعة استجابة التوزيع للعملاء) في العلاقة بين تكامل سلسلة الإمداد (التكامل الاستراتيجي التكامل الداخلي التكامل الخارجي) كأحد الجدارات التشغيلية والأداء التشغيلي لعينة قدرها ١٤١ منظمة صناعية متوسطة الحجم بالأردن. وخلصت الدراسة إلى أن تكامل سلسلة الإمداد له أثر إيجابي ومعنوي في الأداء التشغيلي وسرعة استجابة سلسلة الإمداد. وأن التكامل الداخلي له التأثير الأقوى في الأداء التشغيلي لأن هذا التكامل يعمل على إزالة الحواجز بين الوحدات التنظيمية ويحفز العمل التعاوني

من أجل تلبية حاجات ورغبات العملاء. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن سرعة استجابة سلسلة الإمداد تؤثر في الأداء التشغيلي لمنظمات الأعمال. وقدمت دراسة (Shukor et al., 2020) والتي طبقت على ٧٤٠ مدير من مدراء منظمات الصناعات التحويلية الماليزية إلى نتائج وهي عدم تأثير تكامل سلاسل الإمداد مع العملاء في سرعة استجابة سلاسل الإمداد. كما لا توجد علاقة معنوية بين تكامل سلاسل الإمداد الداخلي والموردين مع سرعة استجابة سلاسل الإمداد وتوصلت أيضا إلى أن المستويات المرتفعة من السلوكيات الاستكشافية هي التي تؤدي إلى زيادة سرعة استجابة سلاسل الإمداد، حيث تستطيع المنظمات سريعة الاستجابة ابتكار منتجات جديدة والتوصل إلى أفضل الطرق لإرضاء العملاء، وأن هذه السلوكيات هي التي ستدفع أن تكون المنظمات أكثر تكاملاً مع عملائها ومورديها.

واتفقت دراسة (Tse et al., 2016) مع دراسة (الشعار، ٢٠١٤) في معرفة الدور الوسيط لسرعة استجابة سلاسل الإمداد في العلاقة بين تكامل سلاسل الإمداد وأداء المنظمة؛ إلا أنها أضافت متغير مستقل آخر وهو التوجه بالتعلم كأحد أبعاد الجدارات التشغيلية، وقد طبقت الدراسة على عينة حجمها ٢٦٦ منظمة إلكترونيات في الصين. وخلصت الدراسة بوجود علاقة معنوية إيجابية بين التوجه بالتعلم وتكامل سلاسل الإمداد مع سرعة استجابة سلاسل الإمداد. كما تؤثر سرعة استجابة سلاسل الإمداد بشكل إيجابي على أداء المنظمة.

في حين قامت دراسة (سلطان، ٢٠١٦) بتحديد الأثر المباشر وغير المباشر لتكامل سلاسل الإمداد التكامل الداخلي التكامل مع الموردين والتكامل مع العملاء على المزايا التنافسية (السعر التكلفة الجودة اعتمادية التسليم ابتكار المنتج، سرعة الوصول إلى الأسواق) من خلال تحليل الدور الوسيط لسرعة (استجابة سلاسل الإمداد استجابة نظام التشغيل، استجابة عملية التوريد واستجابة شبكة التوزيع)، وذلك بالتطبيق على عدد من منظمات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص وقد توصلت إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على

الميزة التنافسية للمنظمة، بينما لا يوجد تأثير لكل من التكامل مع العملاء والتكامل مع الموردين على الميزة التنافسية للمنظمة.

هناك مجموعة دراسات تناولت جدارات سلاسل الإمداد وتأثيرها إما على الأداء المالي للمنظمات الأداء التشغيلي المزايا التنافسية، أو سرعة استجابة سلاسل الإمداد و منها دراسة (Flynn, et al., 2010) والتي أظهرت تأثير تكامل سلاسل الإمداد (التكامل الداخلي التكامل الخارجي مع العملاء والموردون) كأحد الجدارات التشغيلية لسلاسل الإمداد في الأداء المالي (إجمالي المبيعات العائد على المبيعات مجمل الربح النمو في الحصة السوقية ومعدل العائد على الاستثمار) لعدد ٦١٧ منظمة صناعية بالصين. وخلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة وذات دلالة إحصائية بين التكامل الداخلي والأداء المالي لمنظمات الأعمال. كما لا توجد علاقة بين التكامل مع الموردين والعملاء والأداء المالي لمنظمات الأعمال. وهذا يعنى أن تكامل الموردين لا يساهم في الأداء المالي ولكن يتفاعل مع تكامل العملاء لتنسيق العلاقة بين التكامل الداخلي والأداء المالي لمنظمات الأعمال.

وقد اتفقت دراسة كل من (شاهين، ٢٠١٤) ودراسة (رشوان، ٢٠١٧) في توضيح العلاقة بين تكامل سلاسل الإمداد وأداء المنظمة، حيث قامت دراسة (شاهين، ٢٠١٤) بدراسة العلاقة بين تكامل سلاسل الإمداد التكامل الداخلي، التكامل مع العملاء، والتكامل مع الموردين في مستوى أداء (١٨) منظمة من منظمات صناعة السيراميك بجمهورية مصر العربية، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية ومعنوية بين التكامل الداخلي وأداء المنظمات الصناعية، ووجود علاقة إيجابية مباشرة بين التكامل الخارجي وأداء المنظمات الصناعية، وهذا ما اتفقت عليه دراسة (رشوان، ٢٠١٧)

وهناك دراسة (Ojha et al., 2018) التي أظهرت تأثير التوجه بالتعلم السلاسل الإمداد كأحد الجدارات التشغيلية المتمثلة في (فريق العمل التعلم الذاكرة النظام) على أداء منظمات الأعمال (الربحية الحصة السوقية) وتحليل الدور الوسيط لغموض سلاسل الإمداد. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن التوجه بالتعلم لا

يؤثر على أداء المنظمة بطريقة مباشرة ولكن هناك ارتباط غير مباشر التوجه بالتعلم مع الربحية والحصة السوقية للمنظمة بالسوق.

هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت جدارات سلاسل الإمداد وتأثيرها مجتمعه على المزايا التنافسية، أداء سلاسل الإمداد، وسرعة استجابة سلاسل الإمداد. ومنها دراسة (Ngai, et, at, 2011) والتي أظهرت أثر جدارات سلاسل الإمداد (جدارة تكنولوجيا المعلومات. الجدارة التشغيلية - الجدارة الإدارية) في الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط السرعة استجابة سلاسل الإمداد على عينة مكونة من ثلاث شركات منسوجات في هونج كونج انتهت هذه الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة ايجابية بين سرعة استجابة سلاسل الإمداد والمزايا التنافسية. وهناك علاقة معنوية إيجابية بين جدارات سلاسل الإمداد وسرعة استجابة سلاسل الإمداد.

كما يعد تكامل تكنولوجيا المعلومات جدارة الموظفين التوجه بالتعلم السلاسل الإمداد أكثر الجدارات أهمية بالنسبة للمنظمات كبيرة الحجم عنها في المنظمات صغيرة الحجم.

واعتمدت دراسة (المحاميد والمناصير، ٢٠١٥) على نفس الجدارات التي اعتمدت عليها دراسة (Ngai, et, at, 2011) حيث وضحت الدور الوسيط القدرات سلسلة الإمداد (قدرة تبادل المعلومات، قدرة التنسيق، قدرة تكامل الأنشطة، قدرة الاستجابة) في العلاقة بين جدارات سلسلة الإمداد (الجدارة التكنولوجية- الجدارة التشغيلية الجدارة الإدارية) وسرعة استجابة سلسلة الإمداد في مجموعة المناصير بالأردن. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي منها وجود علاقة ذات معنوية إيجابية مباشرة لجدارات سلسلة الإمداد على قدرات سلسلة الإمداد ووجود أثر ذو دلالة إحصائية الجدارات سلسلة الإمداد في سرعة استجابة سلسلة الإمداد.

في حين قسمت دراسة (Sangari, Razmi, 2015) الجدارات إلى الجدارة الإدارية والجدارة التكنولوجية، والجدارة الثقافية حيث استهدفت هذه الدراسة تحليل الدور الوسيط السرعة استجابة سلاسل الإمداد المتمثلة في (القدرات الإستراتيجية،

وقدرة الاستجابة، والقدرات التشغيلية) في العلاقة بين جدارات سلاسل الإمداد وأداء سلسلة الإمداد. خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها تؤثر أبعاد جدارات سلاسل الإمداد المتمثلة في (الجدارة الإدارية، والجدارة التكنولوجية، والجدارة الثقافية) تأثيراً إيجابياً معنوياً في أداء سلاسل الإمداد وتحقيق مزايا تنافسية للمنظمات العاملة بصناعة السيارات بإيران وتعتبر الجدارة الإدارية أعلى الجدارات تأثيراً على أداء سلسلة الإمداد، والجدارة الثقافية أقلها تأثيراً.

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث والعلاقات فيما بينها يتضح ما يلي:

(١) عدم اتفاق غالبية الدراسات السابقة على تعريف سرعة استجابة سلاسل الإمداد وأبعاد قياسها، حيث هناك من اعتبرها قدرة Capabilities مثل دراسة (Van Hoek et al., 2001, Yusuf et al., 2004) ودراسات أخرى اعتبرتها عوامل تمكين Enabler مثل (Baramichai et al., 2007; Gligor, 2011; Ngai et al., 2013) ودراسات اعتبرتها اسبقيات تنافسية مثل (Braunscheidel & Suresh, 2009; Gligor Holcomb, 2012a Swafford et al., 2006) وأخرى اعتبرتها محددات مثل (Chiang et al., 2012) وأخرى اعتبرتها مسببات مثل (Sangari & Razmi, 2015) ودراسات أخرى اعتبرتها عوامل نجاح مثل (Power et al., 2001).

(٢) إن أغلب الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين جدارات سلاسل الإمداد وأداء منظمات الأعمال اهتمت بتناول بعد أو بعدين من أبعاد جدارات سلاسل الإمداد مثل دراسة (Flynn, et al., 2010) ودراسة (De Groote & Marx, 2013) ودراسة (الشعار، ٢٠١٤) ودراسة (Tse et al., 2016). إلا أنه هناك دراسة (Ngai et al., 2011) التي تناولت أبعاد جدارات سلاسل الإمداد مجتمعة، لكنها اعتمدت فقط على المنهج الوصفي، من خلال إجراء مقابلات شخصية مع مديري ثلاث منظمات فقط ولم تقوم باختبار النموذج ميدانياً كما أن المتغير التابع لهذه الدراسة المزايا التنافسية للمنظمات.

(٣) تناولت غالبية الدراسات السابقة أثر سرعة استجابة سلاسل الإمداد على الأداء المالي أو التشغيلي أو أداء سلسلة الإمداد أو المزايا التنافسية للمنظمة دون التطرق إلى رضا العملاء.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة :

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة الفجوة البحثية في عدة نقاط وهي:

(١) تتناول الدراسة الحالية الدور الوسيط لسرعة استجابة سلاسل الإمداد كقدرة في العلاقة بين جدارات سلاسل الإمداد مجتمعة الجدارات التكنولوجية الجدارات التشغيلية الجدارات الإدارية وأداء منظمات الأعمال ككل والذي يشمل الأداء المالي وغير المالي المتمثل في رضا العملاء.

(٢) هناك ندرة في الدراسات العربية على حد علم الباحث في مجال جدارات وسرعة إستجابة سلاسل الإمداد، لذلك بعد البحث الحالي محاولة جادة لدراسة الأبعاد المختلفة لسلاسل الإمداد وسرعة استجابتها والدخول إلى هذا المجال في الدراسات العربية.

(٣) أهملت أغلب الدراسات السابقة سواء العربية أو الاجنبية الجدارة الإدارية (رؤية الإدارة العليا - وجدارة العاملين) ظناً منهم أن العاملين والمدراء مؤهلين على درجة عالية من الكفاءة والفعالية.

(٤) إن الدراسات الأجنبية قد تمت في بيئة مغايرة للبيئة العربية بشكل عام والبيئة السعودية بشكل خاص مما يدفع للتحفظ عند الاستفادة من نتائج هذه الدراسات على قطاع الصناعات ، خاصة أن العديد من الدراسات الأجنبية قدمت عدداً لا بأس به من الدراسات حول سرعة استجابة سلاسل الإمداد بشكل عام وأظهرت نتائج هذه الدراسات نجاحاً كبيراً في تحسين أداء المنظمات.

لقد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية خاصة بقطاع الصناعات السعودية وذلك من خلال مجموعة من المقابلات الشخصية لعدد من المسؤولين في بعض الشركات العاملة بالقطاع وذلك بغرض تشخيص الوضع الحالي ومعرفة المشاكل التي تواجه المنظمات العاملة في هذا القطاع والوقوف على أسبابها، وكذلك

التعرف على مدى كفاءة المنظمات في التعامل مع التغيرات التي تحدث في السوق.

وقد توصل الباحث إلى ما يلي:

- ارتفاع الطلب من قبل العملاء والتغيير في حاجاتهم ورغباتهم بشكل مستمر بما يمثل عبء زائد على شركات قطاع الصناعات في السعودية .
- تحتاج الشركات محل الدراسة وقتاً طويلاً في التعامل مع المشكلات الطارئة الناتجة عن زيادة حجم الطلب.
- عدم إدراك شركات قطاع الأعمال العام لأهمية منظور تحسين سلاسل الإمداد.
- افتقاد العنصر البشري إلى الحافز الذي يدفعه للابتكار ومحاولة التطوير والبحث عن حلول لكثير من المشكلات التي تواجه الشركات .
- اعتقاد معظم العاملين في سلاسل الإمداد على أنها مجرد مجموعة من القواعد والإجراءات.
- تعاني العديد من منظمات القطاع من ارتفاع معدلات الفاقد لديها وخاصة في المنتج النهائي (مشكلة تصنيع) تصل في بعض المنظمات إلى ٢٠% وترجع بشكل كبير إلى سوء التخزين وكذلك وجود مشكلات في عمليات التوزيع.
- تتباين الشركات السعودية في عدد وطبيعة الممارسات التي تعكس سرعة استجابة سلاسل الإمداد الخاصة بها، وذلك فيما يتعلق بمصادر التوريد، ونظام التصنيع الداخلي، ومنافذ التوزيع، وإن كان هذا التباين غير جوهري.
- مفاجأة تؤدي إلى إضافة أعباء على تكلفة الإنتاج أو النقل أو أسعار الطاقة مما يؤدي إلى خلل وارتباك بمنظومة عمل وبرامج المنشآت الإنتاجية والتصديرية.
- ضعف كفاءة أداء الموانئ والخدمات اللوجستية وارتفاع تكلفة النقل البحري.
- ارتفاع تكلفه النقل الداخلي خاصة بعد الزيادات الأخيرة في أسعار الدولار والبنزين، بما ينعكس سلباً على ارتفاع تكلفة الإنتاج وأسعار التصدير مطالباً بإعادة النظر في القرارات والتنظيمات المنظمة لنشاط النقل الداخلي حتى تتناسب أسعار هذه الخدمة والتكلفة الحقيقية لها باعتبارها تمثل أحد عناصر البنية الأساسية لجميع الأنشطة التجارية والإنتاجية.

مما سبق يتضح أن المشاكل التي تتعرض لها الشركات ترجع إلى مشكلات مرتبطة بالتوريد أو التصنيع، أو التوزيع (أطراف سلاسل الإمداد)، فعلى الرغم من معرفة بعض الشركات لمفهوم سلاسل الإمداد وإدراكها الأهمية تحقيق سرعة الاستجابة في الأبعاد الخاصة بمصادر التوريد، ونظام التصنيع الداخلي، ومنافذ التوزيع، إلا أن المعرفة التفصيلية بالمتطلبات التي توفر سرعة استجابة سلاسل الإمداد في تلك الأبعاد مازالت قاصرة عند الغالبية العظمى من شركات القطاع وأن اعتقاد العاملين بأن ممارسات سلاسل الإمداد هي مجرد روتين يومي هذا اعتقاد خاطئ لأنها فلسفة معقدة يتم من خلالها تنسيق وتكامل العديد من الأطراف والأنشطة المختلفة مع سلسلة الإمداد، وهي بذلك تساعد في الحفاظ على الميزة التنافسية عن طريق الإحساس الدائم بالتغيرات السوقية وسرعة الاستجابة لهذه التغيرات، ومن ثم يمكن اعتبار مفهوم سرعة استجابة سلاسل الإمداد يشكل قيمة للمنظمة يصعب تقليدها بشكل تام وهي بذلك تؤدي إلى تحسن فائق في الأداء طويل الأجل للمنظمة.

الفصل الثالث

الاجراءات المنهجية للدراسة

١. منهج الدراسة
٢. نوع الدراسة
٣. مجتمع الدراسة
٤. عينة البحث
٥. أدوات الدراسة
٦. حدود الدراسة
٧. تحليل البيانات
٨. مصادر المعلومات
٩. صدق وثبات الأداة
١٠. الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمهيد :

يتناول هذا الفصل من الدراسة الإجراءات المنهجية المتبعة، من حيث توضيح منهج الدراسة المستخدم، وتحديد المجتمع والعينة المستهدفة بالدراسة، والأداة الرئيسية لجمع البيانات من حيث بناءها والتأكد من صدقها وثباتها، والإجراءات المتبعة في تطبيقها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وذلك كما يلي:

ويصف الباحث الطريقة والإجراءات التي اتبعها الباحث في تحديد المنهجية المناسبة للدراسة، وكذلك مجتمع الدراسة وعينتها، والمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ولأنموذج الدراسة، وبناء أدوات الدراسة لجمع بياناتها، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات، وذلك لتحقيق هدف الدراسة .

١ – منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك في جمع بيانات الدراسة من خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة، وجمع البيانات الميدانية وتحويلها من بيانات كمية إلى بيانات كمية ليسهل التعامل معها في الوصف وتعتمد هذه الدراسة على منهج بحثي يجمع بين:

• التحليل الكمي

استبيان يشارك فيه في شركات صناعية في المملكة العربية السعودية بمدينة جدة (أمازون، تويوتا، وزارا) ١٥٠ مديراً لسلاسل الإمداد .

تحليل إحصائي الانحدار ، ANOVA لقياس تأثير استجابة سلسلة الإمداد على الأداء المالي والتشغيلي.

• التحليل النوعي

دراسات حالة لشركات (أمازون، تويوتا، وزارا) لاستكشاف أفضل الممارسات. مقابلات مع خبراء في سلاسل الإمداد لتحديد التحديات والاستراتيجيات. حيث أن استخدام الإحصاء الوصفي يمكن من خلاله الحصول على معلومات وبيانات دقيقة تصور واقع المشكلات وذلك لأجل الوصول إلى وضع تصوري

للمشكلة من خلال رصد وتحليل وتفسير البيانات التي يمكن الحصول عليها من المبحوثين.

واستخدام المنهج الوصفي لأنه يعتبر من أفضل المناهج لفحص الحالة، حيث أن المنهج الوصفي يعتبر أسلوب من أساليب البحث العلمي ويعول في مضمونه على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويوضح درجة ارتباطها بالظواهر الأخرى المحيطة من حولها.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها كماً وكيفاً وذلك من أجل الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في فهم المجتمع وتطويره (عبيدات وآخرون، ٢٠١٤، ص ١٨٠).

وسوف يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتناسبه مع هذه الدراسة. ويرتبط المنهج الوصفي بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية وتتضح أهميته في دراسة بعض الموضوعات الإنسانية وهو لا يقتصر على المجالات الإنسانية بل يتم استخدامه في مجال الظواهر الطبيعية المختلفة وهو يقتصر على وصف الظاهرة وجمع المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كماً بحيث يؤدي ذلك إلى الوصول إلى فهم العلاقات بين هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر. (ذوقان، ١٩٨٧م ص ١٨٧).

٢ – نوع الدراسة :

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تستهدف تحديد الظاهرة ووصفها بدقة وتحليل النتائج وتفسيرها وهذا النوع من الدراسات مناسب لإبراز الواقع الاجتماعي بكل دقة .

٣ - مجتمع الدراسة:

- المدراء لسلاسل الإمداد في شركات (أمازون، تويوتا، وزارا) في المملكة العربية السعودية بعدد (١٥٠) فرد.
- ومجموعة من الخبراء في المجال.

٤ - عينة البحث:

١٥٠ مديراً لسلاسل الإمداد في شركات (أمازون، تويوتا، وزارا) في المملكة العربية بمدينة جدة .
و ٢٠ من الخبراء في المجال.

٥ - أدوات الدراسة -

سوف يعتمد البحث على الجانب الفكري للبحث على الكتب والبحوث العلمية من شبكة الإنترنت وبحوث عربية من الدوريات والمجلات العربية والأطروحات ذات الصلة بموضوع البحث، والاستعانة بمكتبات الجامعات السعودية المختلفة فضلاً عن الاعتماد الرئيس على الاستبانة لجمع المعلومات الذي تخص الجانب التطبيقي العملي من الدراسة الحالية .

استُخدمت الاستبانة للحصول على أهم البيانات وكانت الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وجرى أعداد الاستبانة من خلال المسح الميداني للكتب العربية والأجنبية، وجمع ما توفر من مقاييس لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة والقيام باختيار المقاييس المناسبة لقياس متغيرات البحث فضلاً عن إجراء تعديلات على فقرات المقاييس المختارة وتكييفها بحسب اتجاهات الدراسة الحالية وذلك لضمان الوضوح والموضوعية .

٦: حدود الدراسة : —

الحدود الزمانية:

سوف يتم تطبيق الدراسة في (العام الجامعي ١٤٤٦ هـ / ٢٠٢٥ م).

الحدود البشرية :

المدراء لسلاسل الإمداد في شركات (أمازون، تويوتا، وزارا) في المملكة العربية السعودية بعدد (١٥٠) فرد ومجموعة من الخبراء في المجال.

الحدود المكانية:

المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمدينة جدة (أمازون و تويوتا وزارا)

الحدود الموضوعية:

تأثير استجابة سلاسل الإمداد على المنظمات الصناعية دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمدينة جدة (أمازون و تويوتا وزارا)

٧ — تحليل البيانات:

سيتم الاعتماد على الإحصاء الوصفي لاستخلاص النتائج الخاصة بأهداف وتساؤلات الدراسة لأجل ربطها بالإطار النظري ومناقشتها في ظل ما توصلت اليه الدراسات السابقة .

٨ — مصادر المعلومات:

المصادر المكتبية لتغطية الجانب النظري من الدراسة التي يتم الاطلاع عليها، من خلال المصادر العلمية كالكتب التي تتحدث في سياق الموضوع، والدوريات والمجلات وتقارير الشهرية أو السنوية التي تدعم الدراسة.

الدراسة التطبيقية الميدانية من خلال توزيع الاستبيان لتوضيح الدراسة واثبات الفرضيات أو نفيها عن طريق تحليل دقيق بواسطة التكرار والنسبة المئوية.

المصادر الأولية: لإثراء الجانب النظري ، استعان الباحث على المراجع العربية والأجنبية والدوريات العلمية والدراسات السابقة ، وكذلك مواقع الإنترنت المتخصصة .

المصادر الثانوية: استعان الباحث بالاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المستهدفة و التي تمثل مجموعة من مجتمع البحث .

٩ – صدق وثبات الأداة:

صدق الأداة:

الصدق الظاهري:

ويُعبر عن مدى اتساق عبارات كل محور من المحاور الأساسية للأداة وترابطها مع بعضها البعض، ويقصد بصدق الأداة، أن تقيس الأداة ما صممت لقياسه، حيث تم التأكد من صدقها من خلال عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة واللغة العربية من أساتذة الجامعات، بلغ عددهم (٥) محكمين، حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية، أي بنسبة اتفاق (٨٢%) من الأعضاء المحكمين وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري لأداة الدراسة الاستبانة، ولم يتم حذف أو استبعاد أي من فقراتها وأصبحت في صورتها النهائية

وصدق البناء المقياس "استبانة" (المدراء لسلاسل الإمداد في شركات (أمازون، تويوتا، وزارا) في المملكة العربية السعودية بعدد (١٥٠) فرد. و ٢٠ مجموعة من الخبراء في المجال.

ولاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس استخرجت معاملات ارتباط فقرات كل مقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية تكونت من المدراء لسلاسل الإمداد في شركات (أمازون، تويوتا، وزارا) في المملكة العربية السعودية بعدد (١٥٠) فرد. و مجموعة من الخبراء في المجال.

، حيث تم تحليل فقرات كل مقياس وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل الارتباط بيرسون يمثل هنا دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين

كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى.

ثبات أداة الدراسة:

وهي الدرجة التي فيها يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تطبيقه في كل مرة. فالأداة المتذبذبة التي تعطي نتائج متفاوتة عند تطبيقها أكثر من مرة تكون مدعاة للقلق وعدم الثقة في نتائجها القحطاني (٢٠١٥) ، بحيث لو أعيد تطبيق الاستبانة عدة مرات على العينة نفسها، إلى أي مدى سيتم الحصول على النتائج ذاتها. ثبات مقياس "استبانة" (المدراء لسلاسل الإمداد في شركات (أمازون، تويوتا، وزارا) في المملكة العربية السعودية بعدد (١٥٠) فرد. و مجموعة من الخبراء في المجال.

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (TEST RETEST) بتطبيق المقياس "الاستبانة"، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (١٥٠) مديراً، (٢٠) من الخبراء في هذا المجال ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين حيث بلغت قيمته (٠.٨٦) وهي مناسبة لهذه الدراسة.

١٠ - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد استرجاع الاستبانات تم تفريغ إجابات أفراد عينة الدراسة وإدخال البيانات إلى الحاسوب لمعالجتها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة وذلك من خلال استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES – SPSS)، وكما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي (DESCRIPTIVE STATISTIC MEASURES) : وذلك لغايات وصف خصائص عينة أفراد الدراسة الديموغرافية والوظيفية، والتي تشمل: التكرارات لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة. النسب المئوية لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة. المتوسطات الحسابية لقياس متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة.

الانحرافات المعيارية لقياس مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
ثانياً: معامل الثبات (CRONBACH – ALPHA) للتعرف على مدى ثبات مقاييس الدراسة.

ثالثاً: تحليل الانحدار المتعدد (MULTIPLE REGRESSION ANALYSIS) للكشف عن تأثير استجابة سلاسل الامداد على المنظمات الصناعية .

رابعاً: معامل الارتباط بيرسون (PEARSON CORRELATION) للكشف عن تأثير استجابة سلاسل الامداد على المنظمات الصناعية .

خامساً: استخدام اختبارات (T-TEST) لاختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية ذات الفئتين.

سادساً : تحليل التباين المتعدد (MULTIPLE VARIANCE ANALYSIS) لاختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية ذات الفئات المتعددة
سابعاً: اختبار شيفيه (SCHEFF'E TEST) الذي استخدم لبيان المقارنات البعدية للفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات وعرض النتائج ومناقشتها

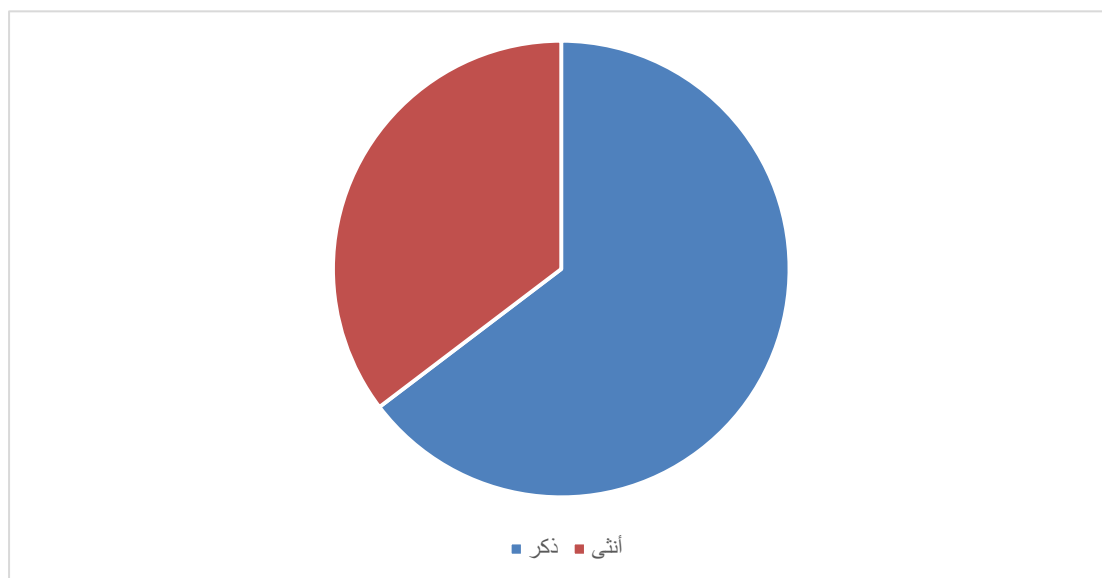
مناقشة النتائج :

جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع.

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	٩٧	64.67
أنثى	٥٣	35.33
المجموع	١٥٠	١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠٢٥

الجدول (١) يوضح النسب والتكرارات وفقاً لمتغير النوع فنجد أن نسبة الذكور بلغت (٦٤.٦٧%) في حين بلغت نسبة الاناث (٣٥.٣٣%). الشكل التالي يوضح



هذه النسب:

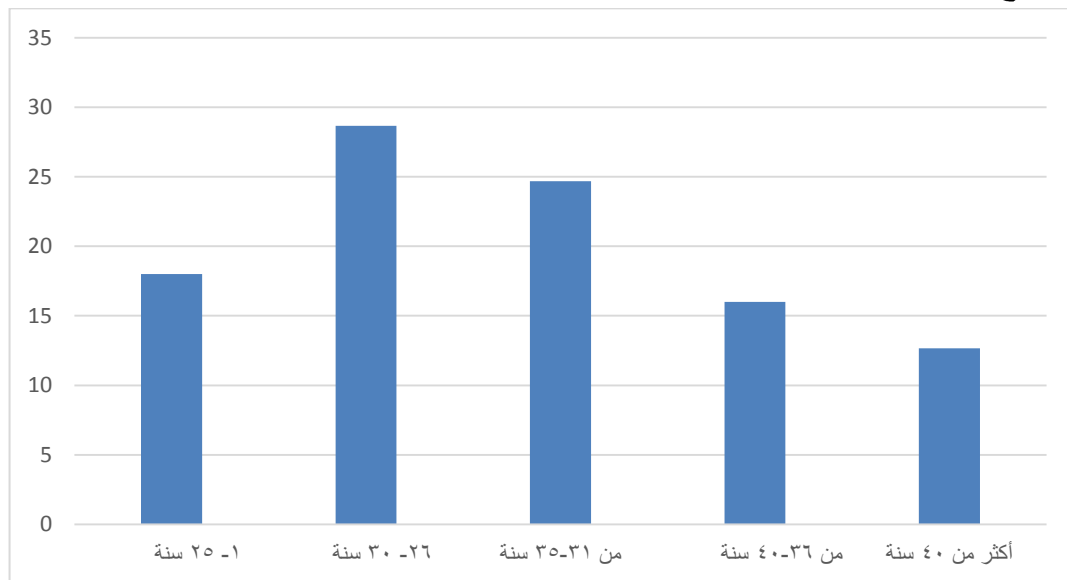
شكل رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع.

جدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
١ - ٢٥ سنة	٢٧	18.00
٢٦ - ٣٠ سنة	٤٣	28.67
من ٣١ - ٣٥ سنة	٣٧	24.67
من ٣٦ - ٤٠ سنة	٢٤	16.00
أكثر من ٤٠ سنة	١٩	12.67
المجموع	150	100.00

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠٢٥

الجدول (٢) يوضح النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة لمتغير الفئات العمرية فنجد أن غالبية أفراد العينة أعمارهم في الفئة العمرية (٢٦ - ٣٠ سنة) بنسبة (٢٨.٦٧%) ومن ثم الفئة العمرية (من ٣١ - ٣٥ سنة) بنسبة (٢٤.٦٧%)، تليها (١ - ٢٥ سنة) بنسبة (١٨%)، ومن ثم (من ٣٦ - ٤٠ سنة) بنسبة (١٢.٦٧%)، وأخيراً وبنسبة بلغت (١٢.٦٧%) للفئة العمرية (أكثر من ٤٠ سنة). الشكل التالي يوضح هذه النسب:



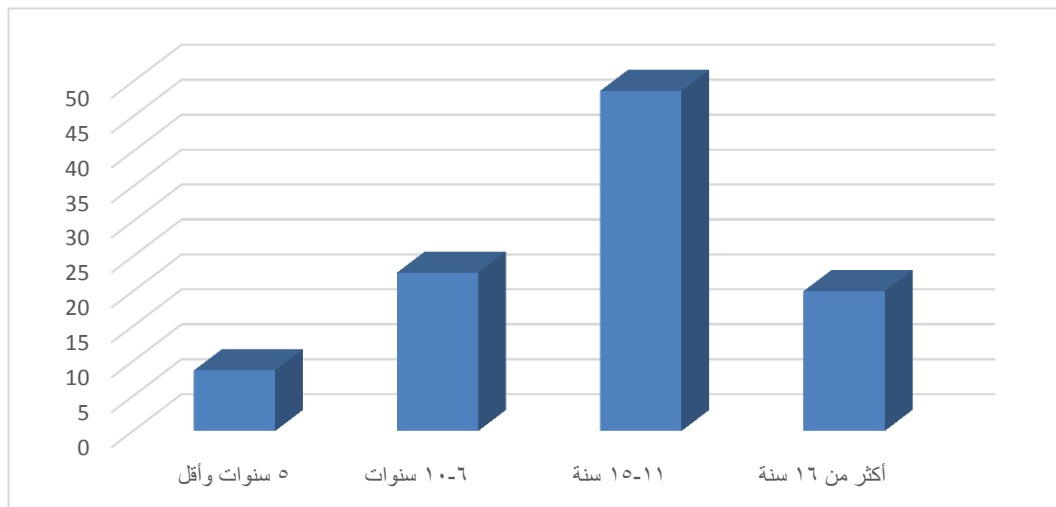
شكل رقم (٢). توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئات العمرية.

جدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

السنوات	العدد	النسبة المئوية
٥ سنوات وأقل	١٣	8.67
٦-١٠ سنوات	٣٤	22.67
١١-١٥ سنة	٧٣	48.67
أكثر من ١٦ سنة	٣٠	20.00
المجموع	150	100.00

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠٢٥

الجدول (٣) يوضح النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب سنوات الخبرة فنجد أن الغالبية بسنوات خبرة بلغت (١١-١٥ سنة) بنسبة (٤٨.٦٧%)، ومن ثم (١٠-١٥ سنوات) بنسبة (٢٢.٦٧%)، تليها (أكثر من ١٦ سنة) بنسبة (٢٠%)، وأخيراً (٥ سنوات وأقل) بنسبة بلغت (٨.٦٧%). الشكل التالي يوضح هذه النسب:



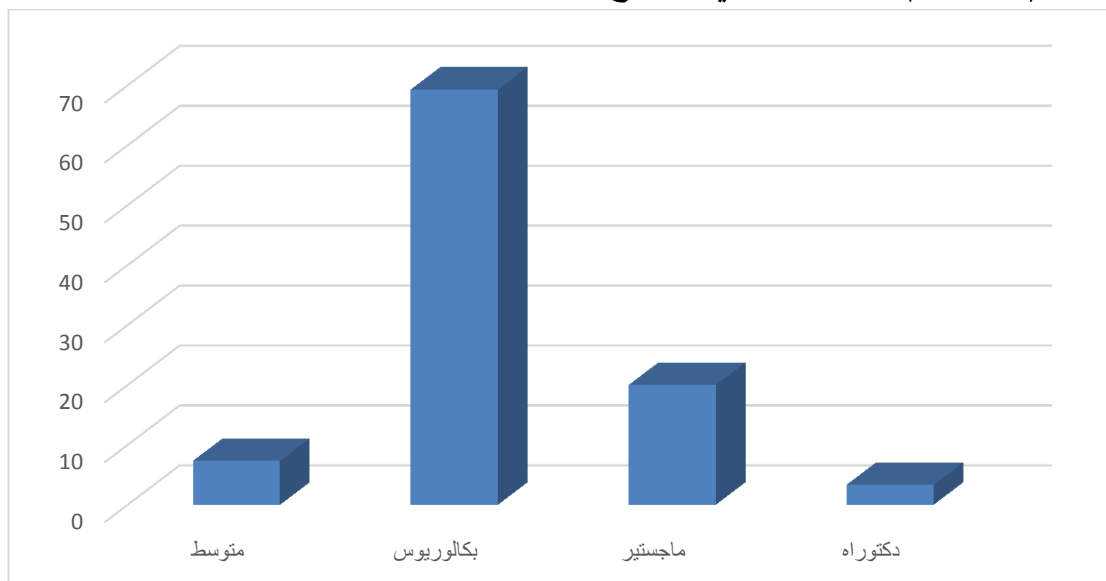
شكل رقم (٣). توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
متوسط	١١	7.33
بكالوريوس	١٠٤	69.33
ماجستير	٣٠	20.00
دكتوراه	٥	3.33
المجموع	150	100.00

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠٢٥

الجدول (٤) يوضح النسب والتكرارات لتوزيع أفراد عينة وفقاً لمتغير المؤهلات العلمية فنجد أن الغالبية بموئل بكالوريوس بنسبة (٦٩.٣٣%)، ومن ثم الماجستير بنسبة (٢٠%)، تليها المرحلة المتوسطة بنسبة (٧.٣٣%)، وأخيراً مؤهل الدكتوراه بنسبة (٣.٣٣%). الشكل التالي يوضح هذه النسب:



شكل رقم (٤). توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

صدق وثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل الفاكرونباخ للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة وفقاً للجدول التالي:

جدول (٥) معاملات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة.

المحور	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ
استخدام سلسلة التوريد	36	0.965
تحسين الاداء	24	0.963
الأداة ككل	60	0.981

الجدول (٥) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة فنجد أن المعاملات تراوحت ما بين (٠.٩٨١) للأداة ككل، و(٠.٩٦٥) لمحور استخدام سلسلة التوريد بأبعاده المختلفة، و(٠.٩٦٣) لمحور تحسين الأداء ببعديه، حيث نلاحظ أن هذه القيم مرتفعة ما يعني أن الأداة تتمتع بمستوى عالي من الثبات.

معاملات الاتساق الداخلي:

جدول (٦) معاملات الارتباط ما بين العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كل عبارة.

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
١	.961**	١٦	.931**	٣١	.809**	٤٦	.738**
٢	.948**	١٧	.948**	٣٢	.896**	٤٧	.712**
٣	.165*	١٨	.951**	٣٣	.859**	٤٨	.760**
٤	.944**	١٩	.878**	٣٤	.782**	٤٩	.922**
٥	.923**	٢٠	.364**	٣٥	.795**	٥٠	.885**
٦	.961**	٢١	.525**	٣٦	.795**	٥١	.885**
٧	.948**	٢٢	.947**	٣٧	.912**	٥٢	.887**
٨	.878**	٢٣	.931**	٣٨	.902**	٥٣	.735**
٩	.199*	٢٤	.948**	٣٩	.197*	٥٤	.753**
١٠	.944**	٢٥	.809**	٤٠	.255**	٥٥	.701**
١١	.923**	٢٦	.173*	٤١	.905**	٥٦	.349**
١٢	.961**	٢٧	.481**	٤٢	.878**	٥٧	.202*
١٣	.951**	٢٨	.782**	٤٣	.912**	٥٨	.515**
١٤	.896**	٢٩	.795**	٤٤	.902**	٥٩	.349**
١٥	.947**	٣٠	.793**	٤٥	.450**	٦٠	.234**

الجدول (٦) يوضح معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كل عبارة على حدة حيث أن جميع العبارات موجبة وذات دلالة احصائية عند المستويين (٠.٠٠١) و (٠.٠٠٥) ما يعني أن الأداة تمتع بمستوى عالي من الاتساق الداخلي.

القسم الثاني:

أثر إدارة سلسلة الإمداد في تحسين أداء الشركات الصناعية السعودية المدرجة في سوق العمل السعودي.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول العلاقة مع الموردين.

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
١	تشارك المورد والشركة في الرؤية المستقبلية والعمل معاً.	3.50	1.24	كبيرة
٢	يتم إعداد شبكة نظم إمداد وفقاً لاحتياجات الخدمة من خلال إدارة سلسلة الإمداد بصورة إستراتيجية لتخفيض التكلفة.	3.55	1.32	كبيرة
٣	العلاقة بين الموردين والشركة مبنية على الثقة والالتزام.	2.51	0.64	متوسطة
٤	يتم تقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة اعتماداً على حاجتهم للخدمة.	3.52	1.32	كبيرة
٥	مشاركة المورد للشركة في أنشطتها المختلفة.	3.43	1.22	كبيرة
٦	استمرارية العلاقة بين المورد والشركة حيث أن المنشأة قادرة على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة.	3.50	1.24	كبيرة
٧	التزام المورد بعلاقة بعيدة الأمد مع الشركة والتضحية بالمكاسب قصيرة الأمد.	3.55	1.32	كبيرة
٨	الحصول على أرباح ومنافع متبادلة بين كلا الطرفين على المدى البعيد .	2.65	0.52	متوسطة
٩	توفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والموردين .	2.70	0.50	متوسطة
١٠	تبادل الشركة مع الموردين المعلومات بشفافية ووضوح .	3.52	1.32	كبيرة
١١	تلاءم خدمات ما بعد التوريد مع متطلبات الشركة .	3.43	1.22	كبيرة
١٢	مصادقية كفالات الموردين لما يتم توريده والتزام الموردين بعمليات إنتاج وتوريد مرنة .	3.50	1.24	كبيرة
		3.58	1.19	كبيرة

الجدول (٧) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة على فقرات بعد العلاقة مع الموردين فنجد أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (٣.٥٨) بانحراف معياري (١.١٩)، مما يعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة على مستوى العلاقة مع الموردين.

فمن خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة على حدة تم ترتيبها تنازلياً ابتداءً من العبارة ذات المتوسط الأكبر وانتهاءً بالعبارة ذات المتوسط الأكبر فنجد أن العبارة (يتم إعداد شبكة نظم إمداد وفقاً لاحتياجات الخدمة من خلال إدارة سلسلة الإمداد بصورة إستراتيجية لتخفيض التكلفة) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (3.55) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (التزام المورد بعلاقة بعيدة الأمد مع الشركة والتضحية بالمكاسب قصيرة الأمد) بمتوسط بلغ (3.55) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (يتم تقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة اعتماداً على حاجتهم للخدمة) بمتوسط بلغ (3.52) ودرجة موافقة كبيرة، تليها العبارة (تبادل الشركة مع الموردين المعلومات بشفافية ووضوح) بمتوسط بلغ (3.52) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (تشارك المورد والشركة في الرؤية المستقبلية والعمل معاً) بمتوسط بلغ (3.50) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (استمرارية العلاقة بين المورد والشركة حيث أن المنشأة قادرة على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة) بمتوسط بلغ (3.50) ودرجة موافقة كبيرة، تليها العبارة (مصدقية كفالات الموردين لما يتم توريده والتزام الموردين بعمليات إنتاج وتوريد مرنة) بمتوسط بلغ (3.50) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (مشاركة المورد للشركة في أنشطتها المختلفة) بمتوسط بلغ (3.43) ودرجة موافقة كبيرة، العبارة (تلاءم خدمات ما بعد التوريد مع متطلبات الشركة) بمتوسط بلغ (3.43) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (توفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والموردين) بمتوسط بلغ (2.70) أي الموافقة بدرجة متوسطة، ومن ثم العبارة (الحصول على أرباح ومنافع متبادلة بين كلا الطرفين على المدى البعيد) بمتوسط بلغ (2.65) أي الموافقة بدرجة متوسطة، وأخيراً العبارة (العلاقة بين

الموردين والشركة مبنية على الثقة والالتزام) بمتوسط بلغ (2.51) ودرجة متوسطة.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول العلاقة مع الوسطاء والموزعين

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
١	تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيدة الأمد.	3.55	1.32	كبيرة
٢	التقارب والثقة العالية المتبادلة بين الشركة والوسطاء والموزعين.	2.79	0.46	متوسطة
٣	توفر قنوات اتصال رسمية بين المنشأة والموردين.	3.52	1.32	متوسطة
٤	التنسيق الملائم للأنشطة المشتركة بين الشركة والوسطاء والموزعين.	3.43	1.22	كبيرة
٥	الحل المشترك للمشكلات بين الشركة والوسطاء والموزعين.	3.50	1.24	كبيرة
٦	التعلم المشترك بين الشركة والوسطاء والموزعين.	3.55	1.32	كبيرة
٧	المشاركة في النجاح والمكتسبات بين الشركة والوسطاء والموزعين.	2.84	0.42	متوسطة
٨	المخاطر التي تتعرض لها الشركة والوسطاء والموزعين.	2.79	0.48	متوسطة
٩	شفافية المعلومات وتوافرها بدرجات عالية بين الشركة والوسطاء والموزعين.	2.72	0.52	متوسطة
١٠	التكامل الكفاء بين الشركة والوسطاء والموزعين.	3.52	1.32	كبيرة
١١	توفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والوسطاء والموزعين.	3.43	1.22	كبيرة
١٢	حرص الشركة والوسطاء والموزعين على توفير منتجات الشركة في الوقت المناسب.	3.50	1.24	كبيرة
		3.56	1.10	

الجدول (٨) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة على فقرات بعد العلاقة مع الوسطاء والموزعين فنجد أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (٣.٥٨) بانحراف معياري (١.١٠)، مما يعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة على مستوى العلاقة مع الوسطاء والموزعين.

فمن خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة على حدة تم ترتيبها تنازلياً ابتداءً من العبارة ذات المتوسط الأكبر وانتهاءً بالعبارة ذات المتوسط الأكبر فنجد أن العبارة (تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيدة الأمد) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (3.55) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (التعلم المشترك بين الشركة والوسطاء والموزعين) بمتوسط بلغ (3.55) ودرجة موافقة كبيرة، تليها العبارة (توفر قنوات اتصال رسمية بين المنشأة والموردين) بمتوسط بلغ (3.52) ودرجة موافقة كبيرة، وفي المرتبة الثالثة حلت العبارة (التكامل الكفاء بين الشركة والوسطاء والموزعين) بمتوسط بلغ (3.52) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (الحل المشترك للمشكلات بين الشركة والوسطاء والموزعين) بمتوسط بلغ (3.50) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (حرص الشركة والوسطاء والموزعين على توفير منتجات الشركة في الوقت المناسب) بمتوسط بلغ (3.50) ودرجة موافقة كبيرة، تليها العبارة (التنسيق الملائم للأنشطة المشتركة بين الشركة والوسطاء والموزعين) بمتوسط بلغ (3.43) ودرجة موافقة كبيرة، العبارة (توفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والوسطاء والموزعين) بمتوسط بلغ (3.43) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم (المشاركة في النجاح والمكتسبات بين الشركة والوسطاء والموزعين) بمتوسط بلغ (2.84) أي الموافقة بدرجة متوسطة، ومن ثم العبارة (التقارب والثقة العالية المتبادلة بين الشركة والوسطاء والموزعين) بمتوسط بلغ (2.79) أي الموافقة بدرجة متوسطة، العبارة (المخاطر التي تتعرض لها الشركة والوسطاء والموزعين) بمتوسط بلغ (2.79) ودرجة موافقة متوسطة، وأخيراً العبارة (شفافية المعلومات وتوافرها بدرجات عالية بين الشركة والوسطاء والموزعين) بمتوسط بلغ (2.72) ودرجة موافقة متوسطة.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول العلاقة مع الزبائن

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
١	درجة شفافية المعلومات عالية بين المنشأة والعملاء.	3.55	1.32	كبيرة
٢	هنالك زيادة في عدد الزبائن في المنشأة.	2.78	0.46	متوسطة
٣	الروابط المعبرة عن الممارسات التي تنطلق بها الشركة الى الزبائن.	3.48	1.25	كبيرة
٤	تحرص المنشأة على توفير المنتجات في الوقت المناسب.	3.52	1.32	كبيرة
٥	إدارة وحل الشكاوى الواردة من جانب الزبون.	3.43	1.22	كبيرة
٦	العمل على تحسين رضا الزبون وبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون.	3.50	1.24	كبيرة
٧	تقديم منتجات راقية ومتميزة لإشباع حاجات الزبون ورغباته.	3.55	1.32	كبيرة
٨	توفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والزبائن	3.50	1.22	كبيرة
٩	الحرص على الحصول ولاء الزبون والمعاملة الحسنة للزبائن من جانب الشركة.	3.45	1.08	كبيرة
١٠	الحرص على تقديم المنتجات ذات القيمة المضافة وإخبار الزبائن وإعلامهم عن المنتجات المميزة	3.44	1.15	كبيرة
١١	قيام الشركة بتقديم منتجاتها بأسعار خاصة ومعاملة تفضيلية	3.52	1.32	كبيرة
١٢	الحرص على إيجاد روابط شخصية مع الزبون تخدم الهدف التسويقي على المدى البعيد	3.43	1.22	كبيرة
		3.43	1.18	كبيرة

الجدول (٩) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد العلاقة مع الزبائن فنجد أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (٣.٤٣) بانحراف معياري (١.١٨)، مما يعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة على مستوى العلاقة مع الزبائن.

فمن خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة على حدة تم ترتيبها تنازلياً ابتداءً من العبارة ذات المتوسط الأكبر وانتهاءً بالعبارة ذات المتوسط الأكبر فنجد أن العبارة (درجة شفافية المعلومات عالية بين المنشأة والعملاء) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (3.55) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (تقديم منتجات راقية ومتميزة لإشباع حاجات الزبون ورغباته) بمتوسط بلغ (3.55) ودرجة موافقة كبيرة، تليها العبارة (تحرص المنشأة على توفير المنتجات في الوقت المناسب) بمتوسط بلغ (3.52) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (قيام الشركة بتقديم منتجاتها بأسعار خاصة ومعاملة تفضيلية) بمتوسط بلغ (3.52) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (العمل على تحسين رضا الزبون وبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون) بمتوسط بلغ (3.50) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (توفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والزبائن) بمتوسط بلغ (3.50) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (الروابط المعبرة عن الممارسات التي تنطلق بها الشركة الى الزبائن) بمتوسط بلغ (3.48) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (الحرص على الحصول ولاء الزبون والمعاملة الحسنة للزبائن من جانب الشركة) بمتوسط بلغ (3.45) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم (الحرص على تقديم المنتجات ذات القيمة المضافة وإخبار الزبائن وإعلامهم عن المنتجات المميزة) بمتوسط بلغ (3.44) ودرجة موافقة كبيرة، تليها العبارة (إدارة وحل الشكاوى الواردة من جانب الزبون) بمتوسط بلغ (3.43) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (الحرص على إيجاد روابط شخصية مع الزبون تخدم الهدف التسويقي على المدى البعيد) بمتوسط بلغ (3.43) ودرجة موافقة كبيرة، وأخيراً (هنالك زيادة في عدد الزبائن في المنشأة) بمتوسط بلغ (2.78) ودرجة موافقة متوسطة.

المحور الثاني: تحسين الاداء

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني بعد الربحية.

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
١	مقدرة إدارة الشركة على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة .	3.50	1.24	كبيرة
٢	زيادة أرباح الشركة بشكل أكبر من مثيلاتها .	3.55	1.32	كبيرة
٣	تحقيق التميز في المنتج بصورة كاملة للعميل .	2.75	0.52	متوسطة
٤	تتمتع المنشأة بأرباح مجزية.	2.79	0.41	متوسطة
٥	زيادة أعداد المشتريين لمنتجات الشركة بشكل أكبر من مثيلاتها.	3.52	1.32	كبيرة
٦	المنشأة تزيد في استخدام مواردها مما يؤدي إلى زيادة الربحية.	3.43	1.22	كبيرة
٧	زيادة مبيعات منتجات المنشأة تؤدي إلى زيادة الربحية.	3.50	1.24	كبيرة
٨	تكاليف التسويق لمنتجات الشركة أقل من مثيلاتها.	3.55	1.32	كبيرة
٩	زيادة قدرة الشركة في استخدام مواردها يؤدي إلى زيادة الربحية.	2.88	0.32	متوسطة
١٠	المنشأة تزيد في استخدام مواردها البشرية لتحسين كفاءات الامدادات التشغيلية .	3.53	1.29	كبيرة
١١	تتمتع الشركة بأرباح مجزية .	3.49	1.13	كبيرة
١٢	تخفيض تكاليف منتجات الشركة .	3.52	1.18	كبيرة
		3.41	1.04	كبيرة

الجدول (١٠) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد الربحية فنجد أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (٣.٤١) بانحراف معياري (١.٠٤)، مما يعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة على مستوى بعد الربحية.

فمن خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة على حدة تم ترتيبها تنازلياً ابتداءً من العبارة ذات المتوسط الأكبر وانتهاءً بالعبارة ذات المتوسط الأكبر فنجد أن العبارة (زيادة أرباح الشركة بشكل أكبر من مثيلاتها) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (3.55) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (تكاليف التسويق المنتجات الشركة أقل من مثيلاتها) بمتوسط بلغ (3.55) ودرجة موافقة كبيرة، تليها العبارة (المنشأة تزيد في استخدام مواردها البشرية لتحسين كفاءات الامدادات التشغيلية) بمتوسط بلغ (3.53) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (زيادة أعداد المشترين لمنتجات الشركة بشكل أكبر من مثيلاتها) بمتوسط بلغ (3.52) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (تخفيض تكاليف منتجات الشركة) بمتوسط بلغ (3.52) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (مقدرة إدارة الشركة على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة) بمتوسط بلغ (3.50) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (زيادة مبيعات منتجات المنشأة تؤدي إلى زيادة الربحية) بمتوسط بلغ (3.50) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (تتمتع الشركة بأرباح مجزية) بمتوسط بلغ (3.49) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (المنشأة تزيد في استخدام مواردها مما يؤدي إلى زيادة الربحية) بمتوسط بلغ (3.43) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (زيادة قدرة الشركة في استخدام مواردها يؤدي إلى زيادة الربحية) بمتوسط بلغ (2.88) ودرجة موافقة متوسطة، ومن ثم العبارة (تتمتع المنشأة بأرباح مجزية) بمتوسط بلغ (2.79) ودرجة موافقة متوسطة، وأخيراً المتوسط (تحقيق التميز في المنتج بصورة كاملة للعميل) بمتوسط بلغ (2.75) ودرجة موافقة متوسطة.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني بعد الحصة السوقية.

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
١	هنالك زيادة في الأسواق المستهدفة لمنتجات المنشأة.	3.52	1.32	كبيرة
٢	إدراك إشارات السوق وفقاً للتنبؤ بالطلب.	3.43	1.22	كبيرة
٣	يتم تطوير سلسلة الإمداد وفقاً لاستراتيجية التوسع التكنولوجي.	3.52	1.32	كبيرة
٤	زيادة الأسواق المستهدفة لمنتجات الشركة.	3.43	1.22	كبيرة
٥	هنالك إيجاد مستخدمين جدد لمنتجات المنشأة.	3.50	1.24	كبيرة
٦	تطوير استخدامات جديدة للمنتجات الشركة الحالية.	3.55	1.32	كبيرة
٧	يتم طرح المنتجات في منافذ التوزيع الحالية.	3.54	1.07	كبيرة
٨	هنالك تخفيض في تكاليف منتجات المنشأة.	3.57	1.13	كبيرة
٩	يتم تطوير استخدامات جديدة للمنتجات الحالية.	3.64	1.21	كبيرة
١٠	إيجاد مستخدمين جدد لمنتجات الشركة	2.78	0.45	متوسطة
١١	يتم تطوير استخدامات جديدة لمنتجات المنشأة.	2.83	0.38	متوسطة
١٢	زيادة أعداد الزبائن واستقطاب زبائن جدد.	2.88	0.32	متوسطة
		3.42	1.02	كبيرة

الجدول (١١) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد الحصة السوقية فنجد أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (٣.٤٢) بانحراف معياري (١.٠٢)، مما يعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة على مستوى الحصة السوقية.

فمن خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة على حدة تم ترتيبها تنازلياً ابتداءً من العبارة ذات المتوسط الأكبر وانتهاءً بالعبارة ذات المتوسط الأكبر فنجد أن العبارة (يتم تطوير استخدامات جديدة للمنتجات الحالية) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (3.64) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (هنالك تخفيض في تكاليف منتجات المنشأة) بمتوسط بلغ (3.57) ودرجة موافقة كبيرة ، ومن ثم

العبرة (تطوير استخدامات جديدة للمنتجات الشركة الحالية) بمتوسط بلغ (3.55) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبرة (يتم طرح المنتجات في منافذ التوزيع الحالية) بمتوسط بلغ (3.54) ودرجة موافقة كبيرة، تليها العبرة (هنالك زيادة في الأسواق المستهدفة لمنتجات المنشأة) بمتوسط بلغ (3.52) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبرة (يتم تطوير سلسلة الإمداد وفقاً لاستراتيجية التوسع التكنولوجي) بمتوسط بلغ (3.52) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبرة (هنالك إيجاد مستخدمين جدد لمنتجات المنشأة) بمتوسط بلغ (3.50) ودرجة موافقة كبيرة، تليها العبرة (إدراك إشارات السوق وفقاً للتنبؤ بالطلب) بمتوسط بلغ (3.43) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبرة (زيادة الأسواق المستهدفة لمنتجات الشركة) بمتوسط بلغ (3.43) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبرة (زيادة أعداد الزبائن واستقطاب زبائن جدد) بمتوسط بلغ (2.88) ودرجة موافقة متوسطة، ومن ثم العبرة (يتم تطوير استخدامات جديدة لمنتجات المنشأة) بمتوسط بلغ (2.83) ودرجة موافقة متوسطة، وأخيراً العبرة (إيجاد مستخدمين جدد لمنتجات الشركة) بمتوسط بلغ (2.78) ودرجة موافقة متوسطة.

الفرض الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ٠.٠٠٥ لإدارة سلسلة الامداد في تحسين أداء الشركات الصناعية السعودية المدرجة في سوق العمل السعودي على تحسين الأداء والذي تتفرع منه الفروض التالية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع الموردين على تحسين الأداء عند مستوى دلالة احصائي ٠.٠٠٥.

جدول (١٢) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الموردين وتحسين الأداء.

النموذج	المعاملات	قيمة (t)	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الحد الثابت	15.842	7.911	.000	0.939	0.882	60710.48	0.000
العلاقة مع الموردين	1.631	33.302	.000				

المتغير التابع: تحسين الأداء

الجدول (١٢) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين المتغير المستقل (العلاقة مع الموردين) والمتغير التابع تحسين الأداء فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لاختبار (F) والتي بلغت (٠.٠٠٠٠) أقل من ٠.٠٠٥ ما يعني أن النموذج الناتج من هذه العلاقة دال احصائياً ويمكن الاعتماد عليه في عملية التنبؤ بتحسين الأداء، وكذلك نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغت (٠.٩٣٩) وهي قيمة كبيرة جداً وكذلك نجد أن معامل التحديد بلغ (٠.٨٨٢) ما يعني أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في احداث أثر على المتغير التابع بلغت (٨٨%) والبقية تعود إلى مؤثرات أخرى.

وكذلك نجد أن قيمة معامل العلاقة مع الموردين بلغت (١.٦٣١) بمستوى دلالة احصائي (٠.٠٠٠٠) أقل من ٠.٠٠٥ ما يعني أن هناك مساهمة إيجابية وداله احصائياً للعلاقة مع الموردين في تحسين الأداء وأن الزيادة في العلاقة مع الموردين مقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير تحسين الأداء مقدار ١.٦٣١ وحدة من وحدات قياس تحسين الأداء.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع الوسطاء والموزعين على تحسين الأداء عند مستوى دلالة احصائي ٠.٠٠٥.

جدول (١٣) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة مع الوسطاء وتحسين الأداء.

النموذج	المعاملات	قيمة (t)	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الحد الثابت	10.188	4.630	.000				
العلاقة مع الوسطاء	1.787	32.785	.000	.938	.879	1074.883	.000

المتغير التابع: تحسين الأداء

الجدول (١٣) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين المتغير المستقل (العلاقة مع الوسطاء) والمتغير التابع تحسين الأداء فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لاختبار (F) والتي بلغت (٠.٠٠٠) أقل من ٠.٠٠٥ ما يعني أن النموذج الناتج من هذه العلاقة دال احصائياً ويمكن الاعتماد عليه في عملية التنبؤ بتحسين الأداء، وكذلك نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغت (٠.٩٣٨) وهي قيمة كبيرة جداً وكذلك نجد أن معامل التحديد بلغ (٠.٨٧٩) ما يعني أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في أحداث أثر على المتغير التابع بلغت (٨٨%) والبقية تعود إلى مؤثرات أخرى.

وكذلك نجد أن قيمة معامل العلاقة مع الموردين بلغت (١.٧٨٧) بمستوى دلالة احصائي (٠.٠٠٠) أقل من ٠.٠٠٥ ما يعني أن هناك مساهمة إيجابية وداله احصائياً للعلاقة مع الوسطاء في تحسين الأداء وأن الزيادة في العلاقة مع الوسطاء مقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير تحسين الأداء مقدار ١.٧٨٧ وحدة من وحدات قياس تحسين الأداء.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع الزبائن على تحسين الأداء عند مستوى دلالة احصائي ٠.٠٠٥.

جدول (١٤) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين متغير العلاقة مع الزبائن وتحسين الأداء.

النموذج	المعاملات	قيمة (t)	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الحد الثابت	-0.513	-0.085	0.932				
العلاقة مع الزبائن	1.960	13.560	0.000	0.744	0.554	183.863	0.000

المتغير التابع: تحسين الأداء

الجدول (١٤) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين المتغير المستقل (العلاقة مع الزبائن) والمتغير التابع تحسين الأداء فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لاختبار (F) والتي بلغت (٠.٠٠٠٠) أقل من ٠.٠٠٥ ما يعني أن النموذج الناتج من هذه العلاقة دال احصائياً ويمكن الاعتماد عليه في عملية التنبؤ بتحسين الأداء، وكذلك نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغت (٠.٧٤٤) وهي قيمة كبيرة وكذلك نجد أن معامل التحديد بلغ (٠.٥٥٤) ما يعني أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في أحداث أثر على المتغير التابع بلغت (٥٥%) والبقية تعود إلى مؤثرات أخرى.

وكذلك نجد أن قيمة معامل العلاقة مع الموردین بلغت (١.٩٦٠) بمستوى دلالة احصائي (٠.٠٠٠٠) أقل من ٠.٠٠٥ ما يعني أن هناك مساهمة إيجابية وداله احصائياً للعلاقة مع الزبائن في تحسين الأداء وأن الزيادة في العلاقة مع الزبائن مقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير تحسين الأداء مقدار ١.٩٦٠ وحدة من وحدات قياس تحسين الأداء.

الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود للمتغيرات الشخصية على إدارة سلسلة الامداد في تحسين أداء الشركات الصناعية السعودية المدرجة في سوق العمل السعودي عند مستوى دلالة احصائي (٠.٠٠٥).

جدول (١٥) الفروق بين المتغيرات الشخصية في الإجابة على إدارة سلسلة الامداد.

المتغيرات الشخصية	توزيعات المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	التفسير
الجنس	ذكر	115.15	29.32	2.688	0.004	دالة
	أنثى	127.57	22.19			
العمر	١ - ٢٥ سنة	120.44	25.52	2.611	.038	دالة
	٢٦ - ٣٠ سنة	123.26	24.22			
	من ٣١ - ٣٥ سنة	107.46	32.26			
	من ٣٦ - ٤٠ سنة	125.63	23.05			
	أكثر من ٤٠ سنة	125.68	28.43			
سنوات الخبرة	٥ سنوات وأقل	129.15	33.93	9.250	.000	دالة
	٦ - ١٠ سنوات	133.76	21.91			
	١١ - ١٥ سنة	108.56	24.27			
	أكثر من ١٦ سنة	125.97	28.31			
المؤهل العلمي	متوسط	126.55	28.17	3.682	0.014	دالة
	بكالوريوس	115.00	25.86			
	ماجستير	128.83	31.25			
	دكتوراه	142.80	8.76			

الجدول (١٥) يوضح الفروق بين المتغيرات الديمغرافية في الإجابة على إدارة سلسلة الامداد فمن خلال قيم مستويات الدلالة الاحصائي لاختباري (F/t) فنجدها أقل من (٠.٠٥) ما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابة على عبارات إدارة سلسلة الامداد بناءً على المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥) أي هناك تقارب في مستويات الإجابة. الفرض الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود للمتغيرات الشخصية على تحسين الأداء عند مستوى دلالة احصائي (٠.٠٥).

جدول (١٦) الفروق بين المتغيرات الشخصية في الإجابة على تحسين الأداء.

المتغيرات الشخصية	توزيعات المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (F/t)	مستوى الدلالة	التفسير
الجنس	ذكر	77.41	19.84	2.281	0.024	دالة
	أنثى	84.83	17.47			
العمر	١ - ٢٥ سنة	80.63	18.58	0.834	0.505	غير دالة
	٢٦ - ٣٠ سنة	81.58	18.36			
	من ٣١ - ٣٥ سنة	75.14	20.03			
	من ٣٦ - ٤٠ سنة	81.67	18.25			
	أكثر من ٤٠ سنة	83.16	22.43			
سنوات الخبرة	٥ سنوات وأقل	90.77	19.67	16.209	0.000	دالة
	٦ - ١٠ سنوات	92.74	14.86			
	١١ - ١٥ سنة	70.63	16.48			
	أكثر من ١٦ سنة	83.87	18.75			
المؤهل العلمي	متوسط	85.45	19.90	5.570	0.001	دالة
	بكالوريوس	76.07	18.14			
	ماجستير	89.17	19.64			
	دكتوراه	95.80	14.31			

الجدول (١٦) يوضح الفروق بين المتغيرات الديمغرافية في الإجابة على تحسين الأداء فمن خلال قيم مستويات الدلالة الاحصائي لاختباري (F/t) فنجدها أقل من (٠.٠٥) عند المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) ما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابة على عبارات تحسين الأداء، بينما المقابلة للمتغير العمر أكبر من (٠.٠٥) ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لهذا المتغير أي الإجابة على تحسين الأداء لا تتأثر بالفئة العمرية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات والمقترحات والابحاث المستقبلية

نتائج الدراسة :

٩. من خلال تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة التي توضح أثر إدارة سلسلة الإمداد على تحسين أداء الشركات الصناعية السعودية، ويمكن تلخيص أهم هذه النتائج فيما يلي:

١٠. أكدت الدراسة أن أداة جمع البيانات تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للأداة ككل (٠.٩٨١)، ما يعكس موثوقية نتائج الدراسة.

١١. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للعلاقة مع الموردين على تحسين أداء الشركات، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٩٣٩) ومعامل التحديد (٠.٨٨٢)، مما يشير إلى أن العلاقة الفعالة مع الموردين تساهم بنسبة ٨٨% في تحسين الأداء التنظيمي.

١٢. تبين وجود أثر إيجابي قوي للعلاقة مع الوسطاء والموزعين على تحسين الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٩٣٨) ومعامل التحديد (٠.٨٧٩)، مما يؤكد أهمية تكامل وتعاون الوسطاء ضمن منظومة سلسلة الإمداد.

١٣. كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للعلاقة مع الزبائن على تحسين الأداء، حيث بلغ معامل التحديد (٠.٥٥٤)، مما يدل على أهمية إدارة علاقات العملاء في رفع كفاءة الأداء وإن كانت بدرجة أقل من الموردين والوسطاء.

١٤. أشارت النتائج إلى أن محور الربحية حقق متوسطاً حسابياً مرتفعاً (٣.٤١)، ويعزى ذلك إلى تركيز الشركات على تقليل التكاليف وزيادة المبيعات وتحسين كفاءة استخدام الموارد.

١٥. كما بينت النتائج أن محور الحصة السوقية سجل متوسطاً مرتفعاً (٣.٤٢)، نتيجة لتوجه الشركات نحو تطوير المنتجات وتوسيع الأسواق المستهدفة.

١٦. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المشاركين حول إدارة سلسلة الإمداد وتحسين الأداء تعود للخصائص الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، بينما لم تكن هناك فروق دالة وفقاً لمتغير العمر.

ويمكن 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 السعودية المدرجة في عن تأثير استجابة سلاسل الامداد على المنظمات الصناعية .

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 السعودية المدرجة في السوق السعودي 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 الموردين 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 المدرجة في سوق السعودية 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 الشفافية 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 المدرجة في السوق السعودي 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 يعد 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.

التوصيات

أخيراً قدم الباحث التوصيات التالية:

٥. تعزيز العلاقة مع الموردين لما لها من أثر كبير ومباشر على تحسين الأداء، من خلال التعاون طويل الأمد، وتبادل المعلومات بشفافية.
٦. دعم وتوسيع التعاون مع الوسطاء والموزعين لتحسين التنسيق المشترك وتقوية سلسلة التوريد، مما ينعكس على جودة وكفاءة العمليات.
٧. التركيز على الزبائن وبناء علاقات استراتيجية معهم طويلة الأمد، مع تحسين خدمات ما بعد البيع وزيادة الشفافية في التعامل.
٨. الاستثمار في تدريب وتطوير الكوادر البشرية وخاصة الفئات الأقل خبرة، لما لوحظ من فروق دالة لصالحهم في تحسين الأداء.
٩. ضرورة إدماج أدوات تحليل السوق بشكل أكبر ضمن أنشطة سلسلة الإمداد للتنبؤ بالطلب وتحقيق ميزة تنافسية أكبر في السوق.
١٠. التوسع في استخدام البيانات التنبؤية والتحليلية لتحسين التخطيط الاستراتيجي لسلسلة الإمداد وربطها مباشرة بمؤشرات أداء المنظمة.
١١. 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 تعد المفتاح الرئيس لنجاح المنظمة على المدى البعيد.
١٢. 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.
١٣. أن تعمل الشركات على الاستفادة من قدرات الموردين في تقديم معلومات ذات أهمية يمكن أن تساعد الشركات على تطوير مواصفات ونوعية منتجاتها.
١٤. أن تعمل الشركات على امتلاك العناصر التي تدعم مرونة التوريد لديها، وبخاصة إذا توافر أكثر من مورد 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

١٥. أن يعمل صناع القرار ومن يقع على عاتقه وضع الاستراتيجيات على تحليل خصائص الموردين، من حيث عدد الموردين وقدراتهم، وحجم الاستثمارات لديهم، وكيفية ربط المعلومات وطبيعة عملية التعاقد من أجل تحديد نقاط قوة الموردين.

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

١٧. أن تعمل الشركات الخدمية على الاستفادة من نماذج سلسلة التوريد الناجحة في الشركات الصناعية في السعودية، ومن نماذج سلاسل التوريد الناجحة في البلدان المتقدمة صناعياً، وتعد هذه النماذج لتناسب وطبيعة قطاع الخدمات السعودي.

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

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

٢٠. أن تعمل الشركات على إقامة علاقات شراكة مع مورديها، وبما يسمح بعقد اتفاقات بالمدى تتميز بالثبات والرسوخ والمرونة مقابل التغييرات المستقبلية، إذ أن الثقة المتبادلة في القضايا المختلفة، كالتعاون في إيجاد حلول للمشكلات تعد الأساس في الوصول إلى الشراكة.

٢١. أن تعمل الشركات على زيادة مستوى التشارك بالمعلومات بينها وبين مورديها، كون الفعال للمعلومات سيتمكن الشركات من خفض كلفة الاحتفاظ

- بالمخزون وخفض كلفة الوقت التشارك بالمعلومات والمعرفة بين شركاء سلسلة التوريد سوف يؤدي إلى تطبيق فعال لممارسة سلسلة التوريد.
٢٢. أن تعمل الشركات على بناء علاقات بعيدة المدى مع مورديها، والحفاظ على هذه العلاقة بأن تكون قائمة على أساس الثقة المتبادلة والمصالح المشتركة، من دون تجاهل مصالح الأخرى في سلسلة التوريد، وأن تعمل كل وحدة إدارية في المنظمة المعنية على تعزيز العلاقة.
٢٣. قيام الشركات عند اختيار الموردين بتحقيق الانسجام والتوافق بين مصالحها ومورديها، لأن ذلك يؤثر في تحسين أداء هذه الشركات.
٢٤. العمل على إيلاء الاهتمام الكافي من قبل الشركات لأهمية إدارة سلسلة التوريد، كونه أهمية كبيرة في تحسين أداء هذه الشركات.
٢٥. التركيز على إجراء دراسات دورية للتعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة في إدارة التوريد خاصة عند اختيار الشركة لمورديها.
٢٦. أن يتم اختصار الحلقات غير الضرورية في سلسلة التوريد من خلال ربط الأقسام الشركة حاسوبياً بالموردين لتقليل الأيدي العاملة اللازمة لإتمام عملية التوريد.
٢٧. ضرورة قيام الشركات بتطوير إدارة سلسلة التوريد، حيث أن ذلك يساهم في نجاح الشركات في تحسين أدائها.
٢٨. عقد الندوات والدورات التدريبية المتقدمة للعاملين في الشركة بهدف رفع مستوى أدائهم للتوسع في إدارة سلسلة التوريد.
٢٩. ضرورة قيام الشركات بإيلاء موضوع إدارة سلسلة التوريد، ما تحتاجه من تخطيط ومتابعة من كافة أقسام الشركة.
٣٠. 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 والمصادر

١ - المراجع العربية :

١. ابراهيم الخلف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداة المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩م.
٢. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، ٢٠٠٧م .
٣. بشير العلاق، المعجم المصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والتمويل والمصارف، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ١٩٩٦م.
٤. تاج السر عبد الله الشيخ وآخرون، القياس والتقويم التربوي، مكتبة الرشد للنشر والرياض، والتوزيع، ٢٠٠٤م.
٥. حامد التاج حامد الصافي إدارة الموارد البشرية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، ١٩٩٦م.
٦. حسن جهاد فليح، تقييم الأداء في الأنشطة الإنتاجية، دار الرسالة للطباعة بغداد ١٩٨٠م.
٧. حميد جاسم وآخرون، الاقتصاد الصناعي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، ١٩٧٩م.
٨. خالد محمد بن حمدان ووائل صبحه إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، عمان، دار البازوري، ٢٠٠٧م.
٩. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٠م.
١٠. سامي محمد ملحم، القياس والتقويم وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط٤، عمان ، ٢٠٠٩م.
١١. سليمان اللوزي وآخرون، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، دار المسيرة للنشر، عمان، ٢٠٠٠م.
١٢. صلاح الدين حسن السيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٩٨م.
١٣. عبد السلام أبو نجف، أساسيات التسويق، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٩٥م.

١٤. عبد الوهاب مطر الدهراوي، تقييم المشاريع ودراسات الجدوى الاقتصادية، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، ١٩٩١م.
١٥. فالح حسن القيمين، نظم الرقابة وأثرها على الأداء المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة، عمان، ٢٠١٠م.
١٦. فلاح حسن حسين، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجية معاصرة، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٢م.
١٧. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦م.
١٨. مازن فارس رشيد، تقييم الأداء، الأسس النظرية والتطبيقات العملية، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، ٢٠٠١م.
١٩. مجيد عبد جعفر الكرخي، تقويم كفاءة الأداة في الخدمات في الوحدات الاقتصادية، دار الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، ٢٠٠٠م.
٢٠. محمد أحمد حسان، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٨م.
٢١. مصطفى محمود أبو بكر، مدخل تطبيقي في إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤م.
٢٢. مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٠م.
٢٣. نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢م.
٢٤. نفسية محمد باشرى وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح للنشر، القاهرة، ٢٠٠١م.
٢٥. تفيد على هلال، إدارة المواد، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفينة، الإسكندرية، ٢٠٠٢م.
٢٦. الشعار، إسحق محمود (٢٠١٤). أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية

كبيرة ومتوسطة الحجم: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،
المجلد ١٠، (٣) ص ٤٨٨:٥٠٩

٢٧. القواسمي، سوزان عوني (٢٠١٥). أثر مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا
المعلومات في تحسين جودة أداء العاملين. رسالة ماجستير منشورة، كلية
الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

٢٨. المحاميد، اسعود المناصير موسى (٢٠١٥). أثر كفايات سلسلة التوريد في
ذكاء سلسلة التوريد: اختبار الدور الوسيط لقدرات سلسلة التوريد في مجموعة
المناصير، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، الأردن، ١٤ (٢)، ١٢٦:١٥٣
٢٩. خليل، أمل محمد يوسف (٢٠١٨). دراسة العلاقة بين استراتيجية الأعمال
وممارسات وقدرات العمليات والأداء في المنظمات المالية: تقييم مفاهيمي
وتجريبي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة
بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ص ٧٥٦-٨٢٤.

٣٠. رشوان، أحمد محمد عبد العال (٢٠١٧). أثر تكامل سلسلة التوريد على
أداء الشركة دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مصر، المجلة
المصرية للدراسات التجارية، مج ٤١، ع ٣، ٤٩ - ٨٢

٣١. سلطان، أشرف فؤاد السيد (٢٠١٦). تأثير تكامل سلسلة التوريد على
استجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية للمنظمة: دراسة تطبيقية على قطاع
الصناعات الغذائية الخاص المصري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ص
١٣٩: ١٩٨

٣٢. شاهين، محمد سعد (٢٠١٤). تأثير مرونة سلاسل الإمداد على سرعة
استجابتها للتغيرات البيئية، دراسة تطبيقية على شركات صناعة السيراميك
بجمهورية مصر العربية، المجلة المصرية للدراسات التجارية ٣٨ (٣٩)، ص
٦٦ - ١.

٣٣. ملاحفجي، بكري عبد الرحمن (٢٠١٤). الجدارات الوظيفية لتطبيق نظم
الحكومة الإلكترونية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٢٣، ٣٥-٢٣

٣٤. هاشم، غريب، وحسان هشام رمضان عيسى (٢٠١٩). الجداريات الإدارية كمدخل لتحقيق رضا العميل الداخلي بالمنظمات: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات العاملة في مصر، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س٣٩، ع٣، ٢٢٩-٢٩٠

٢ - الرسائل الجامعية:

١. أبو الرجال، أثر إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، ٢٠٠٧م.
٢. أحمد زين العابدين أحمد محمد جلال الدين، تقويم أداء المؤسسات السودانية المتخصصة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم، ٢٠١١م.
٣. الجوانة، أداء إدارة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، ٢٠١٠م.
٤. الشعار، تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء على الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العربية، عمان، ٢٠١٣م.
٥. الشموط، أثر علاقة الشركات بالموردين في إدارة سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، ٢٠٠٧م.
٦. نور الهدي بو هنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة بانة، بانة، ٢٠٠٨م.
٧. عبد الناصر محمد علي محمد، أثر القيادة وفن إدارة الوقت في تقويم الأداء بمؤسسات التعليم العالي، رسالة دكتوراه غير منشورة، الخرطوم، جامعة النيلين، ٢٠١٤م.

٣ — المجالات والمنشورات

١. مزهوده عبد الملوك، الأداء بين الكفاءة والفعالية ومفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة فيضر بسكرة، العدد الأول، ٢٠٠١م.
٢. كتيب تعريفى عن مجموعة جياذ الصناعية، جياذ للإنتاج الاعلامى، الخرطوم، ٢٠١٩م.
٣. جوزيف ار، ماثبوز، تقييم فعالية المنظمات دور مقاييس الأداء، الادارة العامة، ترجمة أنور بن إبراهيم حبرم، المجلد الثانى والخمسون، العدد الرابع، شوال ١٤٣٣هـ، سبتمبر، الرياض ٢٠١٢م.

٤ - المراجع الأجنبية

1. Agarwal. A.. Shankar, R., Tiwari, M.K..(2007). Modeling agility of supply chain. Industrial Marketing Management, Vol. 36, pp 443-457 .
2. Ahmed, W., Najmi, A., Mustafa, Y., & Khan, A. (2019). Developing model to analyze factors affecting firms' agility and competitive capability: A case of a volatile market, Journal of Modelling in Management. Vol. 14 No. 2. pp. 476-491 .
3. Al-mawali. H. H., Zainuddin, Y., & Ali, N. N. K. (2010). Balanced scorecard (BSC) usage and financial performance of branches in Jordanian banking industry. World Academy of Science, Engineering and Technology, 42, 1174-1181 .
4. Bakar, A. B. A. (2005). IT competencies in academic libraries: the Malaysian experience. Library Review, 54(4), 267-277 .
5. Baramichai, M.. Zimmers, E. W., & Marangos, C. A. (2007). Agile supply chain transformation matrix: an integrated tool for creating an agile enterprise. Supply Chain Management: An International Journal. 12/5 .pp 334-348 .
6. Bargshady, G., Chegeni, A., Kamranvand, S., Zahraee, S., (2016).A Relational Study of Supply Chain Agility and Firms' Performance in the Services Providers.

- International Review of Management and Marketing, Vol. 6(4), pp 38–42 .
7. Bidhandi, R. A., & Valmohammadi, C. (2017). Effects of supply chain agility on profitability. Business Process Management Journal. Vol. 23 No. 5. pp1064–1082 .
 8. Blome.C.. Schoenherr.T.. Rexhausen, D., (2013). Antecedents and enablers of supply chain agility and its effect on performance: a dynamic capabilities perspective. International Journal of Production Research, Vol 51(4), pp 1295–1318 .
 9. Bottani, E., (2009). On the assessment of enterprise agility: issues from two case studies International Journal of Logistics: Research and Applications, Vol. 12,pp 213–230 .
 10. Braunscheidel, M., Suresh, N., (2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. Journal of Operations Management, Vol. 27 (2), pp 119–140 .
 11. Cai, Y., Zhu, D., (2013). A Theoretical Exploration for Supply Chain Leagility Capability. In System Sciences (HICSS), 46th Hawaii International Conference,pp. 4126–4135 .
 12. Charles, A., Luras, M., & Van Wassenhove, L. (2010). A model to define and assess the agility of supply chains: building on humanitarian experience.

International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol. 40 No. 8/9, pp. 722–741 .

13. Chen. C.. (2008). An objective-oriented and product-line-based manufacturing performance measurement. International Journal of Production Economics, 112 (1): 380–390 .
14. Chiang. C. Y.. Kocabasoglu–Hillmer, C., & Suresh, N. (2012). An empirical investigation of the impact of strategic sourcing and flexibility on firm's supply chain agility. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 32 No. 1, pp. 49–78 .
15. Chuu, S., (2011). Computational Intelligence and Information Management Interactive group decision-making using a fuzzy linguistic approach for evaluating the flexibility in a supply chain. European Journal of Operational Research, Vol. 213 (1), pp 279–289 .
16. Conboy, K.. (2009). Agility from first principles: reconstructing the concept of agility in information systems development. Information Systems Research, Vol. 20, pp 329–354 .
17. Croteau, A. M., Raymond. L. (2004). Performance outcomes of strategic and IT competencies Alignment. Journal of Information Technology, 19(3), 178–190.
18. Braunscheidel. M., Suresh, N., (2009). The organizational antecedents. of a firm's supply chain agility

- for risk mitigation and response. *Journal of Operations Management*. Vol. 27 (2).pp 119–140 .
19. Cai, Y., Zhu, D., (2013). A Theoretical Exploration for Supply Chain Leagility Capability. In *System Sciences (HICSS), 46th Hawaii International Conference* .pp. 4126–4135 .
 20. Charles. A.. Luras. M.. & Van Wassenhove, L. (2010). A model to define and assess the agility of supply chains: building on humanitarian experience. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 40 No. 8/9, pp. 722–741 .
 21. Chen. C.. (2008). An objective-oriented and product-line-based manufacturing performance measurement. *International Journal of Production Economics*, 112 (1): 380–390 .
 22. Chiang. C. Y., Kocabasoglu–Hillmer, C., & Suresh. N. (2012). An empirical investigation of the impact of strategic sourcing and flexibility on firm's supply chain agility. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 32 No. 1. pp. 49–78 .
 23. Chuu, S., (2011). Computational Intelligence and Information Management Interactive group decision-making using a fuzzy linguistic approach for evaluating the flexibility in a supply chain. *European Journal of Operational Research*, Vol. 213 (1), pp 279–289 .

24. Conboy, K., (2009). Agility from first principles: reconstructing the concept of agility in information systems development. *Information Systems Research*, Vol. 20, pp 329–354 .
25. Croteau, A. M.. Raymond. L. (2004). Performance outcomes of strategic and IT competencies Alignment1. *Journal of Information Technology*, 19(3), 178–190
26. Detroot & Mars T 120131 The impact of IT on supply chain agility and firm performance. An empirical investigation. *International Journal of Information Management* Vol. 33, pp 909–916
27. Droge C. Vickery, S. Jacobs, M., (2012) Does supply chain integration mediate the relationships between product/process. strategy and service performance? An empirical study. *International Journal of Production Economics*, Vol. 137 (2).pp 250–262
28. Fink. L... Neumann. S..(2007). Gaining agility through IT personnel capabilities, the mediating role of IT infrastructure capabilities. *Journal of the Associations of Information Systems*. Vol. 8. pp 440–462 .
29. Flynn, B., Huo. B., Zhao, X..(2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration. approach. *Journal of Operations Management*. Vol. 28 (1), pp 58–71
30. Franco–Santos, M., Kennerley. M.. Micheli, P., Martinez. V., Mason. S., Marr, B., Neely. A. (2007).

- Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*. 27 (8), pp. 784–801 .
31. Fynes, B., de Burca, S., Voss, C., (2005). Supply chain relationship quality, the competitive environment and performance. *International Journal of Production Research*, Vol. 43 (16), pp 3303–3320 .
 32. Gligor, D. M. (2013). The concept of supply chain agility: Conceptualization, antecedents, and the impact on firm performance. Published PhD, University of Tennessee. Knoxville .
 33. Gligor, D. M., & Holcomb. M. C. (2012). Understanding the role of logistics capabilities in achieving supply chain agility: a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(4), 438–453.
 34. *International Journal of Production Economics*, Vol. 118 (1).pp 217–224
 35. Lin T.Chu 1. Chu. PY (2006) Agility index in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, Vol. 100.pp 285–200
 36. Lin Ke. W Wei, K. K., & Hua. Z. (2013). The impact of IT capabilities on firm performance: The mediating roles of absorptive capacity and supply chain agility. *Decision support systems*.54(31.1452–1462 .

37. Martinez–Sanchez. A.. & Lahoz–Leo, F. (2018). Supply chain agility: a mediator for absorptive capacity. *Baltic Journal of Management*. Vol. 13 No. 2. pp. 264–278
38. Masa deh. R. F. M. (2013). The impact of information technology infrastructure flexibility on firm performance: An empirical study of Jordanian public shareholding firms. *Jordan Journal of Business Administration*, 153(954), 1–42 .
39. Ngai. E. Chau. D., Chan. T. (2011) Information technology, operational, and management competencies for supply chain agility: Findings from case studies. *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 20.pp 232–249 .
40. Nunnally, C. J., (1978), "Psychmetric Theory". McGraw Hill. New York, NY .
41. Ojha, D., Struckell. E., Acharya, C., & Patel, P. C. (2018). Supply chain organizational learning, exploration, exploitation, and firm performance: A creation–dispersion perspective. *International Journal of Production Economics*, 204, pp70–82 .
42. Percy, D.H., Giunipero, L.C., (2008). Using e–procurement. applications to achieve integration. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13.pp 26–34 .

43. Power, D. J., Sohal. A. S., & Rahman, S. U. (2001), Critical success factors in agile supply chain management–An empirical study. *International journal of physical distribution & logistics management*. Vol. 31 No. 4, pp. 247–265 .
44. Prahlad. A. (2009). Proverbs Are the Best Policy: Folk Wisdom and American Politics. *Western Folklore*, 68(1), 126 .
45. Sangari, M. S., & Razmi, J. (2015). Business intelligence competence, agile capabilities. and agile performance in supply chain: An empirical study. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 26 No. 2, pp. 356–380
46. Sharma, S. K., & Bhat. A. (2014). Modelling supply chain agility enablers using ISM. *Journal of modelling in management*. Vol. 9 No. 2, pp. 200–214 .
47. Shimizu. K.. Hitt, M.A., (2004). Strategic flexibility: organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Executive*, Vol. 18, pp 44–60 .
48. Shukor, A. A. A., Newaz, M. S., Rahman, M. K., & Taha, A. Z. (2020). Supply chain integration and its impact on supply chain agility and organizational flexibility in manufacturing firms. *International Journal of Emerging Markets*. Vol. 16 No. 8, pp. 1721–1744

49. Spekman, R. E., Spear, J., & Kamauff, J. (2002). Supply chain competency: learning as a key component. *Supply chain management: An international journal*, 7(1), 41–55 .
50. Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. (2008). Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility. *International journal of production economics*, 116(2), 288–297 .
51. Swafford, P.M., Ghosh, S., Murthy, N., (2006). The antecedents of supply chain agility of a firm: scale development and model testing. *Journal of Operations Management*, Vol. 24, pp 170–188 .
52. Tippins. M.J., Sohp, R.S., (2003). IT competency and firm performance: IS organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, Vol. 24. pp 745–761.
53. Tse. y., Zhang, M., Akhtar, p., MacBryde, F., (2016) Embracing supply chain agility: an investigation in the electronics industry. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol.21(1) pp140–156 .
54. Um, J. (2017). The impact of supply chain agility on business performance in a high level customization environment. *Operations management research*, 10(1–2), 10–19 .
55. Van Hoek. R. I., Harrison, A., & Christopher, M. (2001). Measuring agile capabilities in the supply chain.

International Journal of Operations & Production Management .

56. Vijayasathy. L..(2010). Supply integration: An investigation of its multi-dimensionality and relational antecedents. International Journal of Production Economics, Vol 124 (2), pp 489–505 .
57. Xian. K. J., Sambasivan, M., & Abdullah, A. R. (2018). Impact of market orientation, learning orientation, and supply chain integration on product innovation. International Journal of Integrated Supply Management, 12(1–2), 69–89 .
58. Yang. Jie. (2014). Supply chain agility: Securing performance for Chinese manufacturers. Int. J. Production Economics, Vol. 150, pp 104–113 .
59. Yusuf. Y.Y., Gunasekaran, A., Adeleye, E.O., Sivayoganathan, K., (2004). Agile supply chain capabilities: determinants of competitive objectives. European Journal of Operational Research, Vol. 159, pp 379–392 .
60. Zhao, X.. Huo, B., Flynn, B., Yeung. J., (2008). The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. Journal of Operations Management, Vol. 26 (3), pp 368–388.

الملاحق (الاستبيان)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم / اختي الكريمة /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بدراسة بعنوان :

تأثير استجابة سلاسل الإمداد على المنظمات الصناعية

دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية

بمدينة جدة (أمازون، تويوتا وزارا)

وهذه الدراسة الميدانية تبنى على ما سوف تقدمه أنت من بيانات ومعلومات احتوتها استبانة الدراسة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير استجابة سلاسل الإمداد على المنظمات الصناعية وذلك من خلال دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في السوق السعودي ، والأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علماً بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وشكراً لتعاونكم وحسن اهتمامكم وكريم مساعدتكم .

وتقبلوا خالص تحياتنا وتقديرنا ،،،

الباحث

حسام محمد عبدالله باشميل

القسم الأول:

أولاً: البيانات الشخصية : —

١- الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

٢- العمر :

☐ ١- ٢٥ سنة ☐ ٢٦- ٣٠ سنة ☐ أكثر من ٣٥ سنة

☐ من ٣٦- ٤٠ سنة ☐ أكثر من ٤٠ سنة.

٣- سنوات الخبرة :

☐ ٥ سنوات ☐ ٦- ١٠ سنوات

☐ ١٥ سنة ☐ أكثر من ١٦ سنة

٤- المؤهل العلمي:

☐ متوسط ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

ثانياً : القسم الثاني:

أثر إدارة سلسلة الامداد في تحسين أداء الشركات الصناعية السعودية المدرجة في سوق العمل السعودي .

يرجى قراءة العبارات التالية وبيان رأيكم وذلك بوضع إشارة (√) إزاء الجواب الذي تراه مناسباً.

المحور الأول: استخدام سلسلة التوريد

م	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
١ – العلاقة مع الموردين						
١	تشارك المورد والشركة في الرؤية المستقبلية والعمل معاً .					
٢	يتم إعداد شبكة نظم إمداد وفقاً لاحتياجات الخدمة من خلال إدارة سلسلة الإمداد بصورة إستراتيجية لتخفيض التكلفة.					
٣	العلاقة بين الموردين والشركة مبنية على الثقة والالتزام .					
٤	يتم تقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة اعتماداً على حاجتهم للخدمة.					
٥	مشاركة المورد للشركة في أنشطتها المختلفة .					
٦	استمرارية العلاقة بين المورد والشركة حيث أن المنشأة قادرة على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة.					
٧	التزام المورد بعلاقة بعيدة الأمد مع الشركة والتضحية بالمكاسب قصيرة الأمد .					
٨	الحصول على أرباح ومنافع متبادلة بين كلا الطرفين على المدى البعيد .					
٩	توفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والموردين .					
١٠	تبادل الشركة مع الموردين المعلومات بشفافية ووضوح .					
١١	تلاءم خدمات ما بعد التوريد مع متطلبات الشركة .					

١٢	مصادقية كفالات الموردين لما يتم توريده والتزام الموردين بعمليات إنتاج وتوريد مرنة .				
٢ – العلاقة مع الوسطاء والموزعين					
١	تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيدة الأمد .				
٢	التقارب والثقة العالية المتبادلة بين الشركة والوسطاء والموزعين .				
٣	توفر قنوات اتصال رسمية بين المنشأة والموردين .				
٤	التنسيق الملائم للأنشطة المشتركة بين الشركة والوسطاء والموزعين .				
٥	الحل المشترك للمشكلات بين الشركة والوسطاء والموزعين .				
٦	التعلم المشترك بين الشركة والوسطاء والموزعين .				
٧	المشاركة في النجاح والمكتسبات بين الشركة والوسطاء والموزعين .				
٨	المخاطر التي تتعرض لها الشركة والوسطاء والموزعين .				
٩	شفافية المعلومات وتوافرها بدرجات عالية بين الشركة والوسطاء والموزعين .				
١٠	التكامل الكفاء بين الشركة والوسطاء والموزعين .				
١١	توفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والوسطاء والموزعين .				
١٢	حرص الشركة والوسطاء والموزعين على توفير منتجات الشركة في الوقت المناسب .				
٣ – العلاقة مع الزبائن					
١	درجة شفافية المعلومات عالية بين المنشأة والعملاء .				
٢	هنالك زيادة في عدد الزبائن في المنشأة .				
٣	الروابط المعبرة عن الممارسات التي تنطلق بها الشركة الى الزبائن .				
٤	تحرص المنشأة على توفير المنتجات في الوقت المناسب .				
٥	إدارة وحل الشكاوى الواردة من جانب الزبون .				

٦	العمل على تحسين رضا الزبون و بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون .				
٧	تقديم منتجات راقية ومتميزة لإشباع حاجات الزبون ورغباته .				
٨	توفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والزبائن				
٩	الحرص على الحصول ولاء الزبون والمعاملة الحسنة للزبائن من جانب الشركة .				
١٠	الحرص على تقديم المنتجات ذات القيمة المضافة وإخبار الزبائن وإعلامهم عن المنتجات المميزة				
١١	قيام الشركة بتقديم منتجاتها بأسعار خاصة ومعاملة تفضيلية				
١٢	الحرص على ايجاد روابط شخصية مع الزبون تخدم الهدف التسويقي على المدى البعيد				

المحور الثاني : تحسين الاداء : —

م	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
١ — الربحية						
١	مقدرة إدارة الشركة على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة .					
٢	زيادة أرباح الشركة بشكل أكبر من مثيلاتها .					
٣	تحقيق التميز في المنتج بصورة كاملة للعميل .					
٤	تتمتع المنشأة بأرباح مجزية.					
٥	زيادة أعداد المشترين لمنتجات الشركة بشكل أكبر من مثيلاتها.					
٦	المنشأة تزيد في استخدام مواردها مما يؤدي إلى زيادة الربحية.					
٧	زيادة مبيعات منتجات المنشأة تؤدي إلى زيادة الربحية.					
٨	تكاليف التسويق لمنتجات الشركة أقل من مثيلاتها .					
٩	زيادة قدرة الشركة في استخدام مواردها يؤدي إلى زيادة الربحية.					

١٠	المنشأة تزيد في استخدام مواردها البشرية لتحسين كفاءات الامدادات التشغيلية .				
١١	تتمتع الشركة بأرباح مجزية .				
١٢	تخفيض تكاليف منتجات الشركة .				
٢ - الحصة السوقية					
١	هنالك زيادة في الأسواق المستهدفة لمنتجات المنشأة.				
٢	إدراك إشارات السوق وفقاً للتنبؤ بالطلب.				
٣	يتم تطوير سلسلة الإمداد وفقاً لاستراتيجية التوسع التكنولوجي.				
٤	زيادة الأسواق المستهدفة لمنتجات الشركة .				
٥	هنالك إيجاد مستخدمين جدد لمنتجات المنشأة .				
٦	تطوير استخدامات جديدة للمنتجات الشركة الحالية.				
٧	يتم طرح المنتجات في منافذ التوزيع الحالية .				
٨	هنالك تخفيض في تكاليف منتجات المنشأة .				
٩	يتم تطوير استخدامات جديدة للمنتجات الحالية.				
١٠	إيجاد مستخدمين جدد لمنتجات الشركة				
١١	يتم تطوير استخدامات جديدة لمنتجات المنشأة.				
١٢	زيادة أعداد الزبائن واستقطاب زبائن جدد .				

انتهت الاستبانة شاكرا لكم حسن تعاونكم معنا ،،،