



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة

دور سلاسل الإمداد في أداء المشاريع لدى الشركات العاملة في القطاع الاستثماري

مشروع تخرج

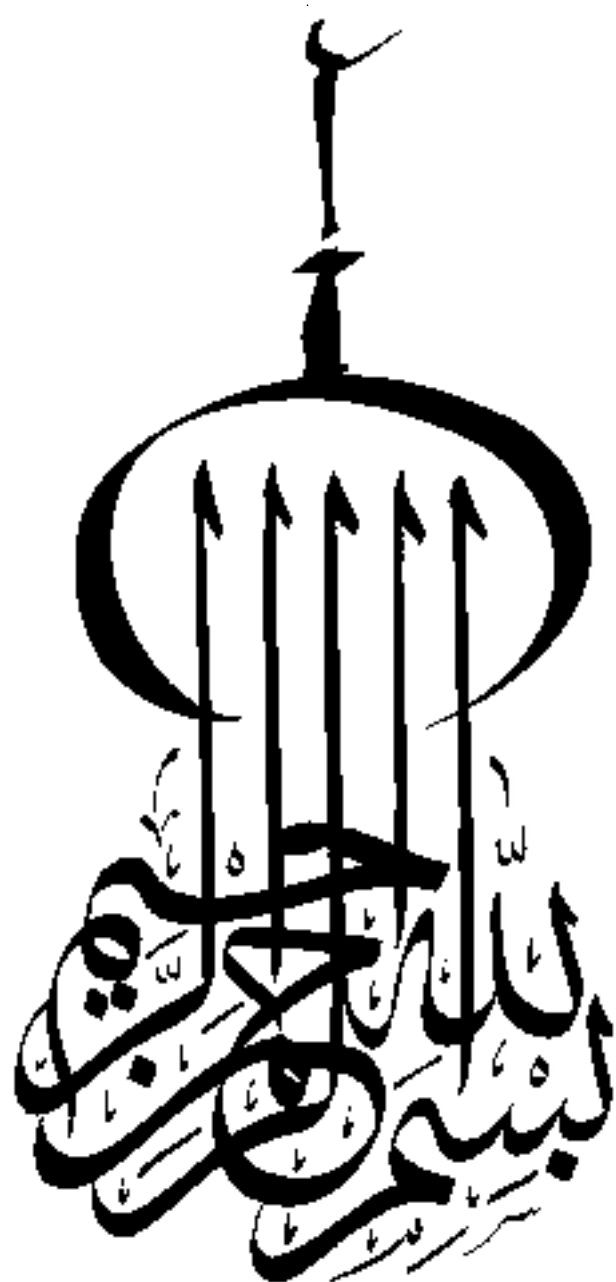
إعداد الطالب :

عبدالكريم بن محمد بن عبدالعزيز البصري

إشراف:

د. الفيصّل بن عبد الحميد بن محمد بن حسن

2023/1445



إهداء

إلى أطهر قلوبين في حياتي... والديّ العزيزين.

إلى من شاركني السراء والضراء، ولم أرها عابسة يوماً..... زوجتي المخلصة.

إلى من أتشوّق لأن أرى مستقبلهما المشرق بإذن الله..... ابني وابنتي الغاليين.

إلى جموع الأقارب والأصدقاء

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.

شكر ونفاد

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور /

الفيصل بن عبد الحميد بن محمد بن حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا

في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولى عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور سلاسل الإمداد في أداء المشاريع للشركات العاملة في القطاع الاستثماري ، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (300) استبانة على مجتمع الدراسة الذي تألف من جميع العاملين ممن هم في المستويات العليا والوسطى في المصانع قيد الدراسة والبالغ عددهم (300) وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (253) استبانة. أي بنسبة استجابة بلغت (84.3%). وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي في عرض البيانات والمنهج التحليلي في تحليل نتائج الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلاسل الإمداد بأبعادها (التكامل الاستراتيجي مع الموردين والتكامل مع العملاء واستراتيجيات الشراء) على أداء المشاريع بأبعاده (الأداء التشغيلي والأداء التسويقي) في الشركات العاملة في القطاع الاستثماري.

وأوصت الدراسة بتعزيز التفاعل الاستراتيجي مع الموردين، مما يشمل تعزيز التكامل في العلاقات وتحسين التواصل مع الموردين. يمكن تعزيز هذا التكامل من خلال تبني أفضل الممارسات في إدارة العلاقات مع الموردين، ويفضل تحسين استراتيجيات التكامل مع العملاء، بما في ذلك فهم احتياجاتهم وتحسين جودة الخدمة والتفاعل مع المشتريين.

الكلمات المفتاحية : سلاسل الإمداد – أداء المشاريع - الشركات العاملة في القطاع الاستثماري.

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم	ب
إهداء	ج
شكرو تقدير	د
المستخلص	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ي
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1 المقدمة:	1
2.1 مشكلة الدراسة	1
3.1 أهمية الدراسة:	2
الأهمية العلمية:	3
الأهمية العملية:	3
4.1 أهداف الدراسة	4
5.1 أسئلة الدراسة	4
6.1 فرضيات الدراسة	5
7.1 نموذج الدراسة	5
8.1 أسباب اختيار الموضوع	6
9.1 المنهجية :	7
10.1 أدوات الدراسة :	7
11.1 مصادر جمع البيانات	7
12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة	7

13.1	حدود الدراسة.....	8
14.1	الدراسات السابقة.....	8
	الفصل الثاني: الإطار النظري	19
	المبحث الأول: سلاسل الإمداد	19
1.1.2	تمهيد:	19
2.1.2	تعريف سلسلة التوريد (الإمداد):.....	20
3.1.2	أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد:	22
4.1.2	أهداف سلسلة التوريد.....	24
5.1.2	بناء وإدارة علاقات سلسلة التوريد	27
6.1.2	أساليب التعامل مع الموردين واختيارهم	27
7.1.2	وسائل بناء العلاقات مع الموردين	29
8.1.2	علاقات الموردين.....	30
9.1.2	علاقات الزبائن.....	31
10.1.2	أداء الشركات	33
11.1.2	تقييم أداء الشركات	35
12.1.2	الحصة السوقية (الأداء السوقي).....	38
	المبحث الثاني: أداء المشاريع	41
1.2.2	تمهيد:	41
2.2.2	تعريف الأداء	41
3.2.2	أهمية تقييم الأداء	42
4.2.2	معايير تقييم الأداء:.....	42
5.2.2	مؤشرات قياس الأداء:	42
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)	44
1.3	منهجية الدراسة	44
2.3	مجتمع الدراسة	44

45	3.3 اختبار ثبات أداة الدراسة.....
47	4.3 اختبار ملائمة النموذج.....
47	5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
49	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
49	1.4 وصف خصائص عينة الدراسة.....
49	2.4 الوظيفة الحالية.....
50	3.4 المؤهل العلمي.....
50	4.4 طبيعة العمل.....
51	5.4 سنوات الخبرة.....
51	6.4 وصف متغيرات الدراسة.....
52	7.4 تحليل أسئلة الدراسة.....
57	8.4 أداء المشاريع.....
60	9.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
68	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
68	1.5 النتائج.....
69	2.5 التوصيات.....
70	Abstract.....
71	المراجع.....
71	أولاً: المراجع العربية.....
74	ثانياً: المراجع الاجنبية:.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	معامل كرونباخ ألفا لفقرات ممارسات إدارة سلسلة التوريد	44
2	معامل كرونباخ ألفا لفقرات أداء المشاريع	44
3	مصفوفة الارتباط لمتغير ممارسات سلاسل الإمداد	45
4	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	47
5	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	48
6	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	48
7	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	49
8	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	49
9	الأهمية النسبية لفقرات التكامل الاستراتيجي مع الموردين	50
10	الأهمية النسبية لفقرات التكامل مع العملاء	52
11	الأهمية النسبية لفقرات استراتيجيات الشراء	53
12	الأهمية النسبية لأبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد	54
13	الأهمية النسبية لفقرات الأداء التشغيلي	55
14	الأهمية النسبية لفقرات الأداء التسويقي	57
15	الأهمية النسبية لأبعاد أداء المشاريع	58
16	نتائج اختبار أثر التكامل الاستراتيجي مع الموردين في أداء المشاريع	59
17	نتائج اختبار أثر التكامل مع العملاء في أداء المشاريع	60

61	نتائج اختبار أثر استراتيجيات الشراء في أداء المشاريع	18
62	نتائج اختبار أثر أبعاد ممارسات سلاسل الإمداد مجتمعة في أداء المشاريع	19
64	نتائج الانحدار المتعدد الهرمي لبيان أثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين أثر التكامل الاستراتيجي مع الموردين في أداء المشاريع	20

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
6	الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

إن التطورات التي يشهدها العالم في الآونة الأخيرة من ظاهرة ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وظاهرة التكامل والتحالفات والتكتلات الاقتصادية، السياسية والصناعية، أجبر معظم المؤسسات على إحداث عدة تغيرات قصد التكيف مع هذه التطورات ومواجهة المنافسة المتزايدة وكذلك لتحقيق أكبر قدر من الأرباح وتعزيز المركز المالي للمؤسسة الذي لن يتحقق إلا بالتخطيط السليم والتنظيم وإنجاز البرامج لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، ولعل من أبرز الأسس الإدارية التي تغيرت نتيجة هذه التطورات، شكل العلاقة بين العملاء والموردين التي تغيرت باتجاه المزيد من التعاون والتنسيق لتشكل سلسلة الإمداد. وتمثل العمليات الخاصة بسلسلة الإمداد الإدارية عنصراً هاماً في كفاءة وفعالية أداء المشاريع على اختلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة عملها، هذا على اعتبار إنها الأكثر تفاعلاً مع بيئتها الداخلية والخارجية. ومن أجل أن تتأكد المؤسسة أن العمليات الخاصة بسلسلة الإمداد تسير على أحسن ما يرام فإنها تقوم بقياس وتقييم أدائها. (هجو وإسماعيل، 2019)

ولقد تبنت المنظمات الإنتاجية التصنيعية في جميع أنحاء العالم مفهوم سلاسل الإمداد كمفهوم هام وفي بعض الأحيان كمفهوم حاسم لأعمالهم. وعلى مدى السنوات القليلة الماضية، قامت العديد من المنظمات باتخاذ زمام المبادرة لتطوير وتحسين أنماط سلسلة التوريد مما أدى إلى تحسن ملحوظ في أدائها من خلال تبني التكنولوجيا المتطورة والفكر الإداري الجديد لمواجهة المنافسة المتزايدة محلياً وعالمياً كما وأن البناء والتطور المستمرين يولدان الضغط على باقي الصناعات، والتي فرض عليها اللحاق ومواكبة التطور إذا ما أرادت مواصلة القدرة على المنافسة. (شاهين، 2014)

وتعتبر سلاسل الإمداد وظيفة تكاملية مع المسؤولية الأساسية لربط وظائف الأعمال الرئيسية وعمليات الإنتاج داخل المنظمة وخارجها للوصول إلى نموذج عمل متماسك وبأداء عال. وتشمل جميع أنشطة الدعم اللوجستي بالإضافة إلى عمليات التصنيع وكذلك تدفع نحو تنسيق العمليات والأنشطة مع وعبر التسويق والمبيعات وتصميم المنتج والتمويل وتكنولوجيا المعلومات.

وتتضمن سلسلة التوريد النموذجية عادة شبكة من الموردين على عدة مستويات، والذين يوردون المواد الخام وقطع الغيار ومستلزمات الإنتاج وكذلك وحدات التجميع الثانوي - Sub assemblies والمنتجات النهائية، جنباً إلى جنب مع عمليات الأعمال والعملاء. (محمد وآخرون، 2021)

2.1 مشكلة الدراسة

في بيئة الأعمال اليوم، تزايد الضغوط على الشركات الإنتاجية 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 لزاماً على إدارة سلاسل الإمداد في الشركات الصناعية أن تواجه هذه الضغوط وتدير هذه المتغيرات بكفاءة وفعالية، وتقديم منتجات ذات جودة 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 (باغة ، 2021)

كما يصبح لزاماً 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 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 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 تنهى قدرة المنظمة على الاستجابة لكافة التغيرات التي تحدث في السوق.

ويؤكد (محمد، 2019) أن سرعة استجابة سلاسل الإمداد واحدة من السمات 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 أن مواجهه 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.

لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على تأثير الإعلام الرقمي على انتهاك خصوصية الأطفال الإلكترونية وتتمثل المشكلة في التعرف على دور إدارة سلاسل الإمداد بأبعاده (التكامل الاستراتيجي مع الموردين، التكامل مع العملاء، استراتيجيات الشراء) على أداء المشاريع بأبعادها (الأداء التشغيلي- الأداء التسويقي).

3.1 أهمية الدراسة:

تكمُن أهمية هذه الدراسة في مكانة سلاسل الإمداد في المنظمات على اختلاف أنواعها وخاصة الإنتاجية منها باعتبارها العنصر الأساسي للتوريدات والتي تمثل واحدة من أساسيات المدخلات في العمليات الإنتاجية.

الأهمية العلمية:

- تساهم الدراسة في زيادة المعرفة حول مجال سلاسل الإمداد وعلاقتها بين الموردين والعملاء واستراتيجيات الشراء.
- تساهم في دفع الأبحاث والتطوير في مجال سلاسل الإمداد إلى الأمام، مما يمكن من تطوير أساليب وأدوات جديدة لتحسين الأداء.
- تساهم في تطبيق النظريات والمفاهيم النظرية على الواقع العملي، مما يساعد في تطوير إطار علمي لفهم وتحسين إدارة سلسلة التوريد.

الأهمية العملية:

- تساهم إدارة سلاسل الإمداد بشكل جيد في تحسين أداء المشاريع، و يمكن أن تقلل من التكاليف وتحسن الجدوى المالية للمشروع، وتساعد في تقليل المشكلات والتأخيرات في التسليم.
- بتحسين تنظيم الإمداد والتوزيع والتعاون مع الموردين والشركاء، يمكن لإدارة سلاسل الإمداد زيادة كفاءة العمليات وتحقيق أهداف المشروع بشكل أكثر فعالية.
- تمكن إدارة سلاسل الإمداد المشاريع من التكيف مع التغييرات وتحسين المرونة. ذلك لأنها تمكن من التواصل مع الموردين وتقديم تقييم مستمر للمخاطر والفرص.
- من خلال توفير المنتجات أو الخدمات بجودة عالية وفي الوقت المناسب، يمكن لإدارة سلاسل الإمداد أن تزيد من رضا الزبائن وبالتالي تعزز من نجاح المشروع واستمراريته

4.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة سلاسل الإمداد بأبعاده (التكامل الاستراتيجي مع الموردين ، التكامل مع العملاء ، استراتيجيات الشراء) على أداء المشاريع بأبعادها (الأداء التشغيلي- الأداء التسويقي) ، وتتفرع منه عدده أهداف فرعية:

- التعرف على أثر التكامل الاستراتيجي مع الموردين على أداء المشاريع في الشركات العاملة بالقطاع الاستثماري
- التعرف على أثر التكامل مع العملاء على أداء المشاريع في الشركات العاملة بالقطاع الاستثماري
- التعرف على أثر استراتيجيات الشراء على أداء المشاريع في الشركات العاملة بالقطاع الاستثماري
- يهدف إلى تحليل كيفية تأثير إدارة سلاسل الإمداد على الأداء التشغيلي للمشاريع، ومدى تحسين العمليات والإنتاج.
- التعرف على تأثير إدارة سلاسل الإمداد على الأداء التسويقي للمشاريع، وكيف يمكن أن تسهم في زيادة رضا الزبائن وتحسين التسويق.

5.1 أسئلة الدراسة

- السؤال الرئيسي الأول: ما دور إدارة سلاسل الإمداد بأبعاده (التكامل الاستراتيجي مع الموردين ، التكامل مع العملاء ، استراتيجيات الشراء) على أداء المشاريع بأبعادها (الأداء التشغيلي- الأداء التسويقي) ؟
- وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:
- هل يؤثر التكامل الاستراتيجي مع الموردين على أداء المشاريع بالنسبة للأداء التشغيلي والأداء التسويقي؟
 - هل يؤثر التكامل مع العملاء على رضا العملاء وأداء المشاريع؟
 - كيف يمكن تحسين التكامل مع العملاء لزيادة حصة السوق والإيرادات؟
 - هل تؤثر استراتيجيات الشراء على تكلفة المواد والتوريد وبالتالي على الأداء التشغيلي للمشاريع؟

— هل يمكن تحقيق توازن بين تحسين الأداء التشغيلي والأداء التسويقي من خلال إدارة سلاسل الإمداد بشكل فعال؟

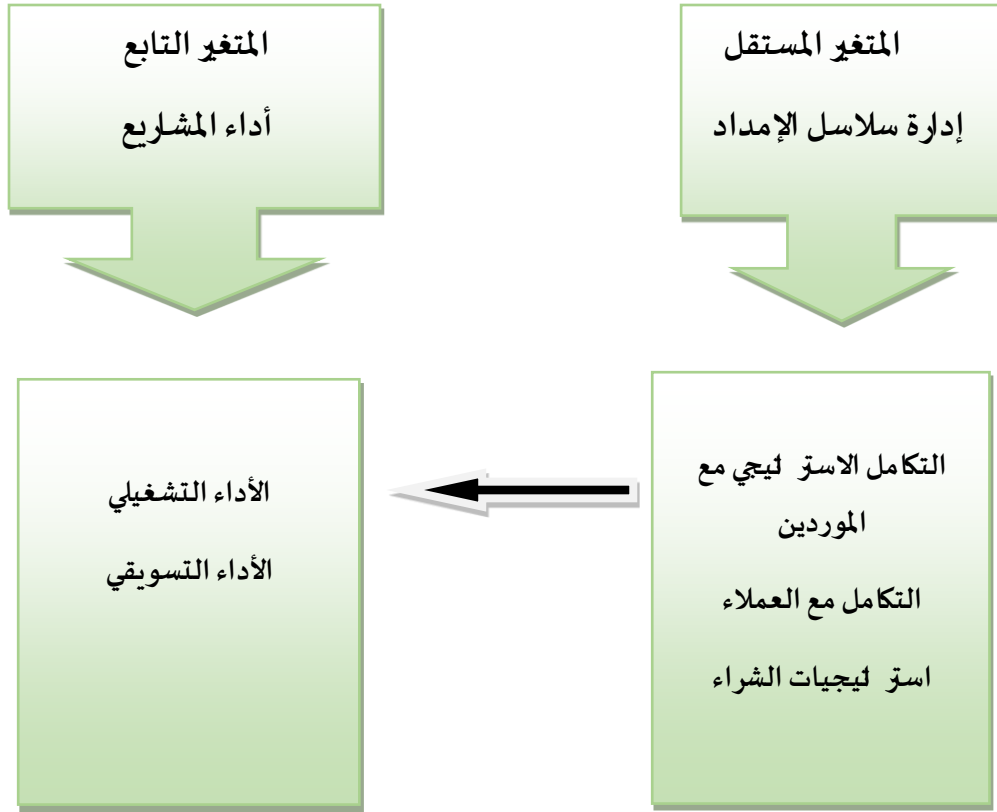
6.1 فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة سلاسل الإمداد بأبعاده (التكامل الاستراتيجي مع الموردين، التكامل مع العملاء، استراتيجيات الشراء) على أداء المشاريع بأبعادها (الأداء التشغيلي- الأداء التسويقي) وينبثق عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات هي كما يلي:
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التكامل الاستراتيجي مع الموردين على أداء المشاريع في الشركات العاملة بالقطاع الاستثماري.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التكامل مع العملاء على أداء المشاريع في الشركات العاملة بالقطاع الاستثماري.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية استراتيجيات الشراء على أداء المشاريع في الشركات العاملة بالقطاع الاستثماري.

7.1 نموذج الدراسة

- يهدف هذا النموذج إلى د إدارة سلاسل الإمداد بأبعاده (التكامل الاستراتيجي مع الموردين، التكامل مع العملاء، استراتيجيات الشراء) على أداء المشاريع بأبعادها (الأداء التشغيلي- الأداء التسويقي) ويتضمن المتغيرات التالية:
- المتغير المستقل: إدارة سلاسل الإمداد بأبعاده (التكامل الاستراتيجي مع الموردين، التكامل مع العملاء، استراتيجيات الشراء)
- المتغير التابع: أداء المشاريع بأبعادها (الأداء التشغيلي- الأداء التسويقي)

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

8.1 أسباب اختيار الموضوع

- تعد إدارة سلاسل الإمداد تعد مجالاً حيويًا في سياق الأعمال وتأثيرها، ويمتد على نطاق واسع في العديد من الصناعات. لذا، يمكن للدراسة في هذا الموضوع أن تساهم في فهم كيفية تحسين الأداء المشروع.
- تواجه الشركات تحديات كبيرة مثل التنافسية المتزايدة وتغيرات سريعة في السوق. إدارة سلاسل الإمداد تلعب دورًا حاسمًا في التعامل مع هذه التحديات، لذا يمكن أن تكون هذه الدراسة مفيدة للشركات.
- تسعى الشركات إلى تحقيق استدامة في عملياتها وتوريداتها. حيث تلعب إدارة سلاسل الإمداد دورًا في تحقيق هذه الأهداف، ولهذا السبب يمكن أن تكون هذه الدراسة موضوع اهتمام.

- هذا الموضوع له قيمة عملية كبيرة للمؤسسات والشركات. إذا تم تحسين إدارة سلاسل الإمداد، يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على الأداء المشروع وبالتالي على النجاح التجاري.
- وجود اهتمام من الباحث بمجال إدارة سلاسل الإمداد ويود أن يساهم في تطوير المعرفة في هذا المجال من خلال إجراء البحث والتحليل.

9.1 المنهجية :

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. يتيح المنهج الوصفي التحليلي للباحث وصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة وفهمها بشكل دقيق. ثم يعمل على حل المشكلات والتساؤلات التي تندرج تحت مجال البحث العلمي.

يقوم الباحث في هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من مصادر مختلفة ويقوم بتحليلها وتفسيرها بطريقة دقيقة ومنهجية. ثم يقوم بتطبيق أدوات التحليل المناسبة للبيانات المجمعة بهدف إعطاء تفسير ونتائج مناسبة حول تلك الظاهرة.

10.1 أدوات الدراسة :

سيتم إعداد الاستبانة الإلكترونية اعتماداً على البحث في الأدبيات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية لمعرفة أثر إدارة سلاسل الإمداد على أداء المشاريع في الشركات العاملة بالقطاع الاستثماري.

11.1 مصادر جمع البيانات

أولاً: المصادر الثانوية: سعى الباحث في القيام بجمع المعلومات التي يحتاجها لإجراء هذه الدراسة بالعودة الى المصادر، والمتمثلة في الكتب والبحوث العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيراتها.

ثانياً: المصادر الأولية: سيتم اعتماد الباحث في الحصول على البيانات الأولية الاستبانة والتي تم تطويرها لهذا الغرض بعد مراجعة العديد من الدراسات السابقة، وتضمنت الاستبانة عدداً من الفقرات التي تساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، كما تعكس متغيرات الدراسة، المتغير المستقل (إدارة سلاسل الإمداد)، والمتغير التابع (أداء المشاريع)، والتي تم توزيعها على الشركات العاملة بالقطاع الاستثماري.

12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واتباع الأساليب الإحصائية

التالية:

1- التحليل الإحصائي الوصفي

وذلك لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة الشخصية، وإجاباتهم، من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية تم استخدامها لقياس التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد عينة الدراسة وإجاباتهم. الأوساط الحسابية تم استخدامها لقياس متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة فقرات الاستبانة. الانحرافات المعيارية: وذلك لبيان مدى تشتت الإجابات عن متوسطها الحسابي.

2- الإحصاء التحليلي

اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) حيث يتم استخدامه لاختبار مدى الأثر بين المتغيرات الفرعية المستقلة والمتغير التابع كل على حده، وكذلك المتغير المستقل كاملاً على المتغير التابع. اختبار (Independent Sample Test T) لقياس الفروق المعنوية لمتغيرات الدراسة. أسلوب تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) حيث تم استخدامه لاختبار الفروق الإحصائية بين متوسطات فئات المتغيرات لأكثر من فئتين.

13.1 حدود الدراسة

حدود موضوعية : اقتصرت الدراسة على معرفة دور إدارة سلاسل الإمداد بأبعاده (التكامل الاستراتيجي مع الموردين، التكامل مع العملاء، استراتيجيات الشراء) على أداء المشاريع بأبعادها (الأداء التشغيلي- الأداء التسويقي) حدود مكانية: أجرى الباحث دراسته على الشركات العاملة بالقطاع الاستثماري بالمملكة العربية السعودية .

حدود زمنية: اقتصرت الدراسة خلال العام الدراسي 2023م.

14.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
شاهين (2014)	1-الدراسة

أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير مرونة سلاسل الإمداد على سرعة استجابتها للتغيرات البيئية.
المتغير المستقل	مرونة سلاسل الإمداد بأبعادها (مصادر التوريد الخاصة، مرونة نظام التصنيع الداخلي الخاص، مرونة منافذ التوزيع الخاصة، مرونة نظم المعلومات الخاصة)
المتغير التابع	سرعة استجابتها للتغيرات البيئية
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبيان كاداء لجمع البيانات .
أهم النتائج والتوصيات	وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين مرونة مصادر التوريد الخاصة بالمنظمات وسرعة استجابة سلاسل الإمداد الخاصة بها للتغيرات البيئية، وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين مرونة نظام التصنيع الداخلي الخاص بالمنظمات وسرعة استجابة سلاسل الإمداد الخاصة بها للتغيرات البيئية، وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين مرونة منافذ التوزيع الخاصة بالمنظمات وسرعة استجابة سلاسل الإمداد الخاصة بها للتغيرات البيئية، وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين مرونة نظم المعلومات الخاصة بالمنظمات وسرعة استجابة سلاسل الإمداد الخاصة بها للتغيرات البيئية.
2-الدراسة	هجو و إسماعيل (2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة محاولة الإلمام بسلاسل الإمداد ودورها في أداء المنشأة الإنتاجي، إبراز أهمية سلاسل الإمداد في أداء المنشأة، معرفة مساهمة سلاسل الإمداد في دفع عملية الإنتاج.
المتغير المستقل	سلاسل الإمداد
المتغير التابع	أداء المنشأة بأبعادها (رفع فعالية الإنتاج- كفاءة الأداء)
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن تعمل إدارة مجموعة جياذ على تطوير سلسلة الإمداد وفقا لاستراتيجية التوسع التكنولوجي، بمجموعة جياذ يتم تقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة اعتمادا على حاجتهم للخدمة، تعمل مجموعة جياذ باستمرار على زيادة استخدام مواردها مما يؤدي إلى زيادة الربحية. بناءا على نتائج الدراسة قدم الباحث عدة توصيات منها: أن تنظر مجموعة جياذ الصناعية إلى إدارة سلاسل الإمداد على أنها وحده من جهود التحسين المستمر، أن تعمل مجموعة جياذ الصناعية على تطوير سلاسل الإمداد مما يساهم في تحسين الأداء، الاهتمام بالبحوث والدراسات الدورية للتعرف على نقاط القوة والضعف في إدارة سلسلة الإمداد.
3-الدراسة	محمد (2019)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة سلاسل الإمداد وتحسين مستوى جودة الخدمة الصحية -دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية العاملة بأقليم جنوب الصعيد، من خلال التعرف على مدى إمكانية استخدام ممارسات إدارة سلاسل الإمداد كأحد المناهج الإدارية الحديثة في تحسين مستوى الخدمة الصحية بأبعادها .
المتغير المستقل	إدارة سلاسل الإمداد والمتمثلة في (العلاقة مع الموردين، العلاقات الداخلية، العلاقة مع العملاء)
المتغير التابع	مستوى جودة الخدمة الصحية بأبعادها (بعد الاعتمادية، بعد الاستجابة، بعد الضمان، بعد الملموسية، بعد التعاطف).
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة

أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة سلاسل الإمداد والمتمثلة في (العلاقة مع الموردين، العلاقات الداخلية، العلاقة مع العملاء) وتحسين مستوى جودة الخدمة الصحية العاملة بأقليم جنوب الصعيد بمصر بأبعادها (بعد الاعتمادية، بعد الاستجابة، بعد الضمان، بعد الملموسية، بعد التعاطف).
4-الدراسة	مومنى وترېش (2020)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين ممارسات سلسلة الإمداد الخضراء (الشراء الأخضر، التصنيع الأخضر، التوزيع الأخضر، الإمداد العكسي) والأداء والميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.
المتغير المستقل	ممارسات سلسلة الإمداد الخضراء (الشراء الأخضر، التصنيع الأخضر، التوزيع الأخضر، الإمداد العكسي)
المتغير التابع	الأداء والميزة التنافسية
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية ما بين ممارسات سلاسل الإمداد الخضراء والأداء (المالي والبيئي) ومع الميزة التنافسية (الاقتصادية والبيئية)، وكذلك وجود علاقة بين الأداء والميزة التنافسية في مؤسسة CERAM الغزوات.
5-الدراسة	باغة (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على تقويم كفاءة سلاسل التوريد والإمداد والأداء اللوجستي في مجال التصنيع الزراعي المصري
المتغير المستقل	كفاءة سلاسل التوريد والإمداد
المتغير التابع	الأداء اللوجستي

منهجية البحث	اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي في البحث
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير دال إحصائيا بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط حيث كانت قيمة مستوي الدلالة أقل من القيمة المعيارية وبالتالي يكون القرار بقبول الفرض الأصلي كما هو دون تغيير، عدم ثبوت معنوية التأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع وحيث كانت القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوي الدلالة مما يعني رفض الفرض الأصلي وقبول الفرض البديل بأنه لا يوجد تأثير مباشر لمتغير المرونة الاستراتيجية على الأداء اللوجستي لشركات التصنيع الزراعي في مصر. ذكرت الدراسة عدة توصيات أهمها تعزيز مفهوم المرونة الاستراتيجية لدى شركات التصنيع الزراعي وفهم تطبيقاتها من أجل تسريع وتيرة التعامل والتكيف مع التغيرات الديناميكية الحادثة في البيئة المحيطة المباشر وغير المباشرة وبما ينعكس على جودة القرارات التي يتم اتخاذها.
6-الدراسة	محمد وآخرون (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير تكامل سلاسل الإمداد على الميزة التنافسية وذلك بالتطبيق على قطاع الموانئ البحرية المصرية.
المتغير المستقل	تكامل سلاسل الإمداد (التكامل الداخلي – التكامل الخارجي – التكامل الاستراتيجي)
المتغير التابع	الميزة التنافسية (تميز الخدمة -التكلفة المنخفضة)
منهجية البحث	واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد لتكامل سلاسل الإمداد وُبُعدي الميزة التنافسية بقطاع الموانئ، كما أشارت النتائج إلى أن هناك تأثير

معنوي لأبعاد تكامل سلاسل الإمداد على أبعاد الميزة التنافسية. حيث دلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لبعدين فقط من أبعاد تكامل سلاسل الإمداد وهما التكامل الداخلي والتكامل الاستراتيجي علي تميز الخدمة -أحد أبعاد الميزة التنافسية -وأخيراً أشارت النتائج إلى وجود تأثير لبعدين فقط من أبعاد تكامل سلاسل الإمداد وهما التكامل الداخلي والتكامل الخارجي على التكلفة المنخفضة.	
Ahmad&Maaz . (2022)	7-الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أداء سلسلة التوريد والأداء التنظيمي بواسطة رضا العملاء بشكل تجريبي.	أهداف الدراسة
أداء سلسلة التوريد (الكفاءة – المرونة- الاستجابة- الجودة)	المتغير المستقل
الأداء التنظيمي	المتغير التابع
رضا العملاء	متغير وسيط
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى تكشف نتائج هذه الدراسة أن أداء سلسلة التوريد يؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي، وأن رضا العملاء يوسط العلاقة بينهما جزئياً.	أهم النتائج والتوصيات
عبيدات وعلى . (2018).	8-الدراسة
هدفت الدراسة إلى تقييم أداء إدارة المشاريع بشركة سيبال الخرطوم.	أهداف الدراسة
تقييم أداء إدارة المشاريع	المتغير المستقل
شركة سيبال الخرطوم	المتغير التابع
اعتمد البحث منهج الدراسة الاستطلاعية	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى أن إدارة المشاريع بشركة سيبال مستواها ضعيف خلال مرحلة تخطيط المشروع وذلك لعدم اعتمادها على إعدادها لنماذج التقارير وتحديد	أهم النتائج والتوصيات

المهارات البشرية المطلوبة لكل مشروع ووضع هيكل توزيع العمل المفصل لكل مشروع، وإعداد خطة التكاليف لكل مشروع. وتتمتع إدارة المشاريع بمستوى ضعيف خلال مرحلة تنفيذ المشروع وذلك لأن الشركة لا تحرص على أن تتبع إدارة المشاريع الخطة المرسومة وعمل اجتماعات الاستعراض التنفيذي لكل مشروع، إلا أن الشركة لها القدرة على جمع المعلومات وتحليلها. وقد أوصت الدراسة شركة سيبال بمزيد من الاهتمام بمرحلة البدء بالمشروع وذلك بعقد اجتماعات أولية مع أصحاب المشروع والأطراف ذات الصلة مثل الجهات الحكومية والمواطنين بالمنطقة. وأن على شركة سيبال زيادة الاهتمام بمرحلة التخطيط وذلك لأهميتها الكبيرة في إنجاح المشاريع وتوخي الحذر عند تعيين الكفاءات اللازمة لعمل المشروع بدراسة إمكانية مغادرة بعض العمال أثناء تنفيذ المشروع فيجب على الشركة إعداد قائمة العمال الأساسيين وكذلك العمال الاحتياطيين لتجنب التأخير أثناء مرحلة التنفيذ.	
على و رؤوف (2022).	9-الدراسة
هذه الدراسة إلى بيان تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، دعم الإدارة العليا، تنفيذ الاستراتيجيات) للقطاع الصناعي العراقي	أهداف الدراسة
التخطيط الاستراتيجي(التحليل الاستراتيجي، دعم الإدارة العليا، تنفيذ الاستراتيجيات)	المتغير المستقل
أداء المشاريع	المتغير التابع
تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي .	منهجية البحث
تم التوصل إلى عدد من النتائج التي أثبتت وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين امتلاك المعرفة ونجاح إدارة المشروع، وان من أبرز النتائج التي توصل	أهم النتائج والتوصيات

اليها البحث الحالي هي امتلاك الشركة خطة استراتيجية واضحة تركز على أساليب امتلاك المعرفة ولاستفادة منها في عمليات تطوير وتحسين إدارة مشاريعها. ومن أهم التوصيات هي على إدارة الشركة أن تجعل امتلاك المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين ونجاح إدارة مشاريعها.	
حمود والعواودة . (2019).	10-الدراسة
هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي المستخدم من قبل مدير المشروع وتأثيره على أدائه في إدارة المشاريع بالملكة العربية السعودية والمنعكس بأداء فريقه. وكذلك هدفت الدراسة إلى الخروج بتوصيات من شأنها رفع الوعي والاهتمام بجانب الذكاء العاطفي لدى مدراء المشاريع على أنه أحد عوامل النجاح والتفوق والتميز.	أهداف الدراسة
الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات، القيادة)	المتغير المستقل
أداء المشاريع	المتغير التابع
أعتمد الباحثان على أسلوب التحليل الوصفي، وتم توزيع استبانة إلكترونية على مجموعة كبيرة من مدراء مشاريع في شتى المجالات داخل المملكة العربية السعودية	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ضعيف جدا بين التأهيل المعرفي والشهادات والخبرات مع أداء الفريق نحو نجاح المشروع في ظل المنافسة بين مدراء المشاريع. لكن البحث أظهر علاقة ملحوظة وأثر قوي بين الذكاء العاطفي محاوره الخمسة (الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات، القيادة) مع نجاح المشروع.	أهم النتائج والتوصيات

وأوصت الدراسة الباحثين المكملين لهذا الموضوع بإكمال الدراسة وإيجاد أوزان معاملات المتغيرات والتي تؤثر إيجاباً على أداء مدراء المشاريع. أوصت الدراسة بنشر وعي ثقافة الذكاء العاطفي وتطويره على مدراء المشاريع بشكل خاص ولجميع المدراء بشكل عام.	
Ameer et al. (2021)	11-الدراسة
هدفت الدراسة إلى معرفة وتحديد ماهية السمات الشخصية الانبساطية لمديري المشاريع وتأثيرها في نجاح وتقدم المشاريع، بوجود الالتزام المهني العاطفي كمتغير وسيط.	أهداف الدراسة
السمات الشخصية الانبساطية	المتغير المستقل
نجاح وتقدم المشاريع	المتغير التابع
الالتزام المهني العاطفي	المتغير الوسيط
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها.	منهجية البحث
توصلت نتائج هذه الدراسة: وجود أثر إيجابي للمتغير الوسيط والمتمثل في الالتزام المهني على علاقة السمات الشخصية لمدير المشروع ودورها في نجاح المشروع، وتوضحات أيضاً إلى وجود أثر معتدل لنضج إدارة المشروع التنظيمي في هذه العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع	أهم النتائج والتوصيات
Hao Lu et al. (2020)	12-الدراسة
هدفت الدراسة إلى تحديد تأثيرات العوامل المتعلقة بالسمات الشخصية للعمال في إنتاجية وأداء المشاريع الإنشائية في شرق كرواتيا (أي منطقة سلافونيا وبارانيا)، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات العامة التي يمكن اتخاذها للتأثير في السمات المدروسة للعمال من أجل زيادة إنتاجية المقاول.	أهداف الدراسة

المتغير المستقل	السمات الشخصية
المتغير التابع	إنتاجية وأداء المشاريع
منهجية البحث	اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الكمي من خلال استخدام إستبانات المسح.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج الدراسة أنه تم تصنيف القوة الجسدية والمعنويات والأخلاق للعمال كسمات شخصية ذات تأثير أكبر من المستوى التعليمي في أداء وإنتاجية المشاريع الإنشائية في منطقة الدراسة، كما يمكن تطوير هذه القدرات من خلال تدريب العمال وتحفيزهم. وأوصت الدراسة بضرورة استقطاب المديرين من ذوي الكفاءات التدريب العاملين في المشاريع، بالإضافة إلى تشجيع الحكومة على هذه المقالة الثانية في مجال البناء والإنشاءات، ورفع مهاراتهم وتحسين قدراتهم.
13-الدراسة	Fossum et al. (2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحديد وتغطية النقص في البيانات والمعلومات الكمية المتوفرة حول العلاقة بين ممارسات الأداء والتشغيل والدعم التنظيمي ونجاح إدارة المشاريع في المشاريع العالمية.
المتغير المستقل	ممارسات الأداء
المتغير التابع	التشغيل والدعم التنظيمي ونجاح إدارة المشاريع
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و أسلوب المسح الشامل لاختيار أعضاء عينة الدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج الدراسة: أنه وبالرغم من ارتباط ممارسات الأداء والتشغيل لاختيار الأفراد العاملين وفرق العمل العوامل نجاح ارتباطاً قوياً بكفاءة وفعالية المشاريع

(كمعايير نجاح)، إلا أن تكيف معظم المنظمات مع هذه العلاقة لا يزال ضعيفا، أي أن هذا الأمر على درجة من التعقيد وليس بتلك البساطة، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق أفضل الممارسات لاختيار أعضاء فرق العمل وتدريب الموظفين الحاليين .

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: سلاسل الإمداد

1.1.2 تمهيد:

إن عملية تحضير المنتجات والخدمات منذ منشئها كمواد خام حتى تصبح جاهزة للاستهلاك من قبل العميل تتطلب عدة مراحل، وهذا ما تفعله إدارة سلاسل الإمداد عملياً. لكي تتمكن الشركة من تحسين جودة المواد أو الخدمات المشتراة، يجب أن تمتد على مراحل، حيث تبدأ سلسلة التوريد بالموردين الرئيسيين وتصل إلى العميل النهائي. ويحقق هذا المنظور المعاصر لسلسلة التوريد فوائد استراتيجية وعملية، وبالتالي تمكن الميزة التنافسية لجميع شركاء سلسلة التوريد. (ثابت، 2022).

وتكمن أهمية سلاسل التوريد في منح الشركة ميزة تنافسية تمكنها من تقليل نفقاتها وزيادة جودة منتجاتها كمرحلة أولى، وذلك من خلال شراء المواد من الموردين بأسعار تفضيلية بناء على شبكة علاقات معهم. وتعتمد المرحلة الثانية أيضاً على تقليل حجم النفقات أو الخسارة الناتجة عن تصنيع المواد وتحويلها. (الملحم، 2022).

أصبحت سلاسل التوريد الإدارية الفعالة سبباً رئيسياً في نجاح الشركات في عالم الأعمال، حيث أنها توفر للشركة الفرص التي تمكنها من تحقيق ما تطمح إليه والعمل على خفض التكاليف. ترتبط هذه السلاسل بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأنشطة المالية من خلال تعظيم فعالية عمليات الشركة. ويتعلق الأمر أيضاً بإدخال أدوات جديدة، وتغيير أو تعديل الأساليب المعروفة، بالإضافة إلى الإدارة الناجحة لسلسلة التوريد، مما سيؤدي إلى تقليل التكاليف لكل من العملاء والموردين وتحسين القيمة المضافة وهامش الربح بشكل تسلسلي. (محمد، 2021)

سلسلة التوريد هي حلقة تبدأ وتنتهي مع العميل. تتدفق جميع المواد والمنتجات النهائية والمعلومات والمعاملات من خلال هذا الرابط. يمكن أن تكون سلسلة التوريد مهمة معقدة للغاية بسبب الواقع الفعلي. كما أنها شبكة متحركة من المؤسسات والشركات، على الرغم من اختلافاتها وتناقض أهدافها. تمثل إدارة سلاسل الإمداد مزيجاً من العلم والفن من أجل تحقيق التحسين في طريقة حصول الشركة على المواد الخام اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وتوصيلها أو شحنها للعملاء سلسلة التوريد هو مصطلح يستخدم لوصف جميع العناصر والعمليات المترابطة اللازمة لضمان الكمية المناسبة من المنتج في الأماكن المناسبة في الوقت المناسب بأقل تكلفة ممكنة (الملحم، 2022)

تمثل سلسلة التوريد ضمان التدفق الانسيابي للمواد الخام، وغيرها من المدخلات التي تشكل في النهاية مخرجات العملية الإنتاجية في صورة سلع وخدمات تقدم للعملاء لنيل رضاهم. وفي ظل التقدم في نواحي الإنتاج

وأساليب مراقبة المخزون وتجنب المخاطر الناتجة من عدم وجود تخطيط سواء للمواد الخام أو الإنتاج التام، فقد تطور العمل وأصبح المحور الذي ينطلق من خلاله هو سلسلة متكاملة تبدأ من المشتريات بكافة مراحلها مروراً بتخطيط ومراقبة المخزون حتى المبيعات، ويتخلل ذلك سلسلة كبيرة جداً من الإجراءات المقننة التي تساعد في اختيار وتقييم الموردين المعتمدين القابلين للتعامل معهم، من خلال معايير موضوعية بناء على معاملات سابقة وبعض البيانات المتوفرة بالنظام، مما يضمن الموضوعية في اختيار الموردين وتقييمهم (مومني، 2020)

وعليه فإن سلسلة التوريد Supply Chain تنطوي على تحقيق التكامل بين الفعاليات الموجهة نحو الحصول على المواد الأولية، وتحويلها إلى سلع وسيطة أو منتجات نهائية، بالإضافة إلى توزيعها إلى الزبائن، ويأتي هذا التكامل من خلال التنسيق بين عمليات الأعمال والموردين والموزعين، بحيث يتم ربط عمليات التصنيع بتدفقات المواد الأولية حسب حاجات السوق. وتسعى استراتيجية سلسلة التوريد إلى تحسين السيطرة والكفاءة في التصنيع والتوزيع، من خلال بناء علاقات قوية مع الموردين والموزعين كآلية لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق رضا الزبائن، من خلال المشاركة في المعلومات والتخطيط والتكنولوجيا والعوائد (السقطي، 2020).

2.1.2 تعريف سلسلة التوريد (الإمداد):

تعد سلسلة التوريد إحدى أساليب الإدارة الحديثة لمواجهة التحديات في الاقتصاد والتكنولوجيا والمعلوماتية. تتضمن هذه السلسلة مجموعة متكاملة من الأنشطة الوظيفية والمتكررة التي تمر عبر قنوات محددة، بهدف تحويل المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع مع إضافات ذات قيمة ملموسة من وجهة نظر الجمهور. من سيحصل على المنتج النهائي؟ وكما هو معروف فإن مصادر المواد الأولية والمصانع وأماكن البيع لا تجتمع في مكان واحد. ومع ذلك، تتم الأنشطة اللوجستية بشكل متكرر ومرات عديدة قبل وصول المنتج النهائي إلى السوق. (محمد، 2021).

تستند سلسلة التوريد على وضع مداخل لتحقيق التكامل الكفؤ للموردين مع العملاء، حيث تنتج المنتجات وتوزع بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب وذلك لتخفيض تكلفة النظام وتقديم خدمة بمستوى مرض للعملاء، فسلسلة التوريد تمثل شبكة أعمال من التسهيلات وبدائل التوزيع التي تشمل المخازن والمصانع ومراكز التشغيل ومراكز التوزيع ومكاتب التجارة والتوكيلات، بحيث تؤدي هذه الشبكة وظائف وأنشطة التنبؤ والشراء وإدارة المخزون وإدارة المعلومات وتأكيد الجودة والجدولة والإنتاج والتوزيع والتسليم وأخيراً خدمة العميل، وتتكون سلسلة التوريد من ثلاث شركات أو أكثر متصلة بصورة مباشرة عن طريق واحد أو أكثر من خطوط تدفق المنتجات والخدمات والتمويل والمعلومات من المصدر وحتى العميل النهائي (الجدران، 2023)

توجد سلاسل التوريد في جميع الشركات ومنظمات الأعمال والخدمات، وعلى الرغم من أن درجة تعقيد السلسلة تختلف من صناعة إلى أخرى ومن شركة إلى أخرى، إلا أنها تمثل المراحل التي تتبعها الشركات

(المرافق والوظائف والأنشطة). ، ويتم تضمينها في إنتاج وتسليم السلعة أو الخدمة، حيث تبدأ المتابعة مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويتسع نطاقها بكل الطرق التي تم ذكرها سابقاً أو التي سيتم التركيز عليها، وصولاً إلى المستهلك النهائي.

تتضمن الأدبيات النظرية العديد من التعريفات لسلسلة التوريد، ومن هذه التعريفات أنها شبكة أو نظام من الوحدات التي تهتم بشكل مباشر بإنتاج وتجميع ونقل وتوزيع السلع والخدمات من الموردين إلى العملاء حسب احتياجاتهم. طلبات. (الغزاوي، 2023)

وقد عرفها (Kim, 2014, p:38) هو تكامل العمليات التجارية الرئيسية التي تشمل تقديم المنتجات والخدمات والمعلومات من قبل الموردين للعملاء بطريقة يحصل فيها العميل والأطراف ذات الصلة على قيم مضافة.

كذلك تعرف سلسلة التوريد بأنها سلسلة متتالية من الموردين الذين يساهمون في إنتاج وتسليم السلعة أو الخدمة إلى المستخدم النهائي، وهذا يتضمن جميع مظاهر العمل من معالجة المبيعات والإنتاج وإدارة المخزون وتوريد المواد والتوزيع والشراء والتخمين وخدمة الزبائن ومجالات أخرى متعددة (براهيمي، 2022).

وقد عرفها (Magable 2011, p: 54) هي الشبكة العالمية لوحدة الأعمال مثل الموردين، والمصانع، والمستودعات، والمخازن، ومراكز التوزيع، والبائعين، ويتم من خلالها الحصول على المواد الخام من الموردين، ثم تحويلها إلى سلع، وتوزيعها على العملاء.

ويرى (Mara-Monge, 2017, p:66) أن التعريفات كافة التي تناولت مفهوم سلسلة التوريد إنما تشترك في مجموعة من الخصائص تتمثل في وجود شبكة من الشركات، سواء أكانت تمثل موردين، أم زبائن، أم منظمات أخرى، أم موردي أنظمة المعلومات. وتقوم هذه الشركات بإنشاء سلسلة من الأعمال المتكاملة ضمن أطراف وظيفية أو تنظيمية أو جغرافية بهدف تقديم قيمة معينة للزبون. وأخيراً، فإن سلسلة التوريد تتطلب نوعاً من التزام الإدارة لضمان تدفق المنتجات والخدمات والمعلومات المتعلقة بها بغية تحقيق الميزة التنافسية.

يُشار إلى سلاسل التوريد أحياناً باسم سلاسل القيمة، وهذا يعكس مفهوم إضافة القيمة إلى المنتجات والخدمات أثناء تقدمها أو عبر السلسلة. سلاسل القيمة أو التوريد هي لشركات تجارية منفصلة، وتتكون أيضاً من مكونين لكل شركة: مكون التوريد، والذي (يبدأ في بداية السلسلة). وينتهي بالعمليات الداخلية للشركة وعنصر الطلب الذي (يبدأ مع بداية السلسلة وينتهي بالعمليات الداخلية للشركة) وعنصر الطلب الذي (يبدأ في السلسلة من النقطة التي يتم عندها تسليم مخرجات الشركة إلى العميل الحالي وينتهي بالعميل الأخير في السلسلة). سلسلة الطلب هي المبيعات والتوزيع كجزء من سلسلة القيمة، يعد تنسيق سلسلة القيمة الحيوية وسيلة لخلق القيمة والحصول عليها، من خلال هيكلة وتنسيق الأنشطة المنفصلة سابقاً في الأسواق، وأيضاً من

خلال ربط هذه الأنشطة بشكل فعال لأداء العمليات الداخلية لغرض تطوير أنشطة شبكة الأعمال التي خلق أساساً. أسواق جديدة (هجو، 2019)).

ويرى الباحث سلسلة التوريد هو مصطلح يستخدم لوصف جميع العناصر والعمليات المترابطة اللازمة لضمان الكمية المناسبة من المنتج في الأماكن المناسبة، في الوقت المناسب، وبأقل تكلفة ممكنة تقوم العديد من شركات البرمجيات والاستشارات بتطوير برامج لإدارة سلاسل التوريد المعقدة للشركات الكبيرة وفقاً لنهج التكلفة والعائد لتعظيم قيمة السلسلة. يجب أن يولد العرض عوائد كبيرة ومتعددة.

3.1.2 أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد:

منذ الحرب العالمية الثانية، ومع الحلول التي قدمتها علوم الإدارة وبحوث العمليات، كانت هناك زيادة في أهمية تخطيط وإدارة سلسلة التوريد. من خلال العمل كفريق واحد، يتمتع مخططو ومديرو سلسلة التوريد وجميع الأعضاء في بداية السلسلة ووسطها ونهايتها بالقدرة على زيادة الإيرادات والتحكم في التكاليف أيضاً، بالإضافة إلى الاستفادة بشكل أفضل من الأصول وتحقيق رضا العملاء في نهاية المطاف. كما تنبع أهمية إدارة سلاسل الإمداد من ضرورة تطبيقها بشكل فعال، وبالتالي هناك عدة قضايا تدفع الشركات إلى تبني منهج إدارة سلسلة التوريد، وهي: (مومني، 2021)).

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

ويرى (Mentzer, 2013, p:60) إن تحسين أداء سلسلة التوريد بالمشاريع يفيد في عدة مجالات متنوعة هي:

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

5. تحقق التميز التشغيلي وذلك وتزيد القيمة السوقية للشركة.

تتحقق الفوائد الأساسية لإدارة سلاسل الإمداد للعميل، حيث يحدث تخفيض المخزون عن طريق نقل المنتجات مباشرة إلى مكان الشراء، والذي يقوم بعد ذلك بتخزينها ويكون مسؤولاً عنها. أما بالنسبة للتأثير على المورد، فقد يكون من الصعب تصنيفه مبدئياً على أنه أرباح. الأمر مختلف، لكن قد يكون له فوائد لكل من العملاء والموردين على النحو التالي: (شاهين، 2014).

1. العملاء: من أهم جوانب العمل تحقيق التواصل مع العملاء والتعامل معهم، وإدارة سلاسل الإمداد تساعد الشركة على تحقيق ذلك، لأن السلسلة ببساطة تبدأ وتنتهي عند العميل، وذلك من خلال تحديد رغباته والوقت الذي يقوم فيه بذلك، لذا يحتاج إلى المنتجات، وسرعة إيصال هذه المنتجات إليه.

2. التكلفة: يمكن لسلسلة الامداد الفعالة أن تقلل التكاليف، وتزيد حصتها في السوق والمبيعات، وتبني أو تحقق علاقات قوية مع العملاء كل ذلك يؤدي إلى التوفير مما يعني زيادة التدفقات النقدية للشركة مما يزيد من القيمة السوقية للأسهم، تعتبر سلسلة الامداد وسيلة لتحقيق التميز التشغيلي من أجل زيادة القيمة السوقية للشركة، وتضمن الإدارة الجيدة لسلسلة التوريد شحن الكميات الصحيحة إلى الخارج بأقل الأسعار من أجل تقليل تكاليف التوزيع كما يتم اختيار وسائل النقل والشاحنات لضمان التسليم في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة. (شاهين، 2014)

3. القيمة السوقية: يمكن أن يؤكد تحسين سلسلة التوريد بشكل إيجابي على خمسة عناصر تؤدي إلى القيمة السوقية: نمو المبيعات، وخفض التكاليف، والاستخدام الفعال للأصول الثابتة، وإكمال الأعمال بشكل ممتاز، وشريحة ضريبية محددة. في سلسلة التوريد الفعالة، تتحرك الكمية المناسبة من المنتجات بسرعة إلى السوق، مما يؤدي إلى ارتفاع المبيعات، ولأن العميل يجد ما يحتاج إليه عندما يذهب للشراء، فإن المتاجر لا تخسر أي مبيعات يمكن بيعها. (هجو، 2019)

4. التكاليف الرأسمالية: في سلسلة التوريد المثالية، تكون التكاليف الرأسمالية، مثل تكاليف تشغيل المصنع والمستودعات، في حدها الأدنى. إذا كانت الطلبات أكثر من توقعات المبيعات، والتي هي أساس الإنتاج والتصنيع، فسيكون الإنتاج أكثر تزامناً مع طلب العملاء، ومن ثم سيكون المخزون عند الطلب في الحد الأقصى. وهذا يقلل من المخزون اللازم لخدمة العملاء. (مومني، 2021)

5. الوفورات الرأسمالية: بالإضافة إلى خفض التكاليف، فإن الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد ستعمل على تعظيم رأس المال العامل للشركة، لأن المخزون سيتم تحويله على الفور إلى أوراق القبض، ومن الناحية المالية، فإن تحويل المخزون إلى نقد سيكون له تأثير إيجابي على القيمة السوقية للشركة. (عمر، 2023)

4.1.2 أهداف سلسلة التوريد

تتطلب عملية إدارة الشركة لسلسلة التوريد الخاصة بها مجموعة من الأهداف المشتركة بين وظائف الشركة والشركات المشاركة معها في سلسلة التوريد، مما يؤدي إلى تعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها. وعليه، تنقسم أهداف سلسلة التوريد للشركة إلى هدفين رئيسيين: (عبد الغني، 2023):

1- الهدف الأول: يقوم على تعظيم قيمة منتجات وخدمات الشركة من وجهة نظر عملائها، وذلك من

خلال القيام بالأنشطة التالية:

- التعرف بشكل مستمر على احتياجات العملاء ورغباتهم، والعوامل المؤثرة على هذه الاحتياجات، وأسباب التقلبات في رغبات العملاء واحتياجاتهم، من أجل التخطيط لكيفية إرضائهم وإشباع رغباتهم.

- وجود أنظمة اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات من الشركة إلى العملاء وبالعكس.
- تطوير أنظمة تتبع طلبات العملاء وتنفيذها ضمن سلسلة التوريد، وتعمل بشكل أساسي على زيادة قدرة الشركة على إنتاج وتوزيع ونقل المنتجات في المكان والوقت المناسب لعملائها.
- التخطيط لإدارة التدفقات العكسية للمنتجات من العملاء إلى الشركة مثل مردودات المبيعات والمنتجات التالفة، بنفس درجة الكفاءة التي يتم بها نقل المنتجات من الشركة إلى العملاء، والعمل على تقليل هذه التدفقات إلى الحد الأدنى ممكن. (قندور، 2022).

2- الهدف الثاني: كيف تدير الشركة عملياتها الداخلية بكفاءة، بما يضمن التكامل بين جميع أطراف

سلسلة التوريد، وذلك من خلال القيام بالأنشطة التالية:

- تقوم الشركة بإنشاء أنظمة مراقبة المخزون القادرة على مطابقة طلبات العملاء مع القدرات الإنتاجية للشركة لتحقيقها.

- حرص الشركة على توفير أنظمة إنتاجية مرنة تسمح لها بالاستجابة للتغيرات المستمرة في احتياجات ورغبات العملاء.
- تحويل نظرة الشركة للموردين العاملين في سلسلة التوريد الخاصة بها، من مجرد مؤسسات توفر المواد الخام ومستلزمات الإنتاج، إلى شركاء حقيقيين 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 الأسواق. (بوهشالة، 2019)

عناصر إدارة سلسلة التوريد

ويشير الرفاعي (2016) إلى أن هناك خمسة عناصر رئيسية تحدد كيفية عمل سلسلة التوريد، وهذه العناصر هي:

- 1- الخطة: الخطة هي الجزء الأساسي من إدارة سلسلة الامداد الهدف من هذه السلسلة هو تلبية طلب العميل للسلعة والخدمة، ولذلك يجب أن يركز التخطيط على تطوير المصفوفة الموضوعة للتحكم وتوجيه سلسلة الامداد بكفاءة وبأقل تكلفة وبأعلى جودة وأعلى قيمة للعملاء هناك بعض العناصر التفصيلية في الخطة:

- طبيعة المنتج والعملاء: أي تحديد ما يطلبه العملاء من السلع والخدمات ويرغبون فيها.
 - التنبؤ: أي التنبؤ بكمية ووقت طلب العميل للسلع والخدمات. (الجبراني، 2019)
- 2- المصدر (الوسيط): هو عملية اختيار الموردين اللازمين لشحن أو تسليم السلع والخدمات اللازمة. ويتضمن أيضًا تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن وعملية الدفع للموردين، وإنشاء المصفوفات اللازمة لمراقبة وتحسين العلاقات مع الموردين، بالإضافة إلى إنشاء عمليات لإدارة مخزون السلع والخدمات التي سيتم استلامها من الموردين وفقًا والتي تتضمن استلام الشحنات والتحقق منها ونقلها إلى منشآت الإنتاج، وتتضمن بعض العناصر الفرعية مثل:

- المخزون، أي تلبية احتياجات الطلب مع إدارة تكاليف الاحتفاظ بالمخزون بشكل فعال.

- التقييم: أي تقييم الموردين المحتملين ومن ثم تحقيق مراقبة الجودة الخاصة بهم، مع مراعاة التسليم في الوقت المحدد والمرونة والحفاظ على العلاقات مع الموردين. (الغزاوي، 2023)
- 3- التصنيع: ويتعلق بخطوات التصنيع، حيث تتم جدولة الأنشطة للإنتاج والاختبار والتعبئة والتحضير للتسليم. وتعتبر هذه الخطوة الجزء الأكثر كثافة وثقلاً في سلسلة التوريد، حيث يتم قياس مستويات جودة المخرجات وقياس إنتاجية الموارد البشرية. ويتضمن عنصرين فرعيين:
 - التصميم: ويعني دمج العملاء واحتياجاتهم مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم للوصول إلى السوق.
 - التشغيل: يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل وتحديد مواقع المنشأة.
- 4- التسليم: تسمى عملية التسليم لوجستية أي أنظمة التوريد وتعني أفضل حركة وتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من العملاء، تطوير شبكة أعمال المستودعات، ترتيب أسطول النقل للتوصيل المنتجات النهائية للعملاء، وتطوير نظام فعال لإعداد الفواتير. واستلام الإيصالات من العملاء، بالإضافة إلى الاهتمام بالقضايا الأساسية التي تعزز فعالية أنظمة التوريد، وهي حركة المنتج، وحركة المعلومات، والوقت، والخدمة، والتكلفة، والتكامل داخلياً بين الأنظمة المختلفة وخارجياً بين الشركات المختلفة المشاركة في سلسلة التوريد. كما تحتاج أنظمة التوريد إلى عدة عناصر لتكون فعالة، وهي: (كدسه، 2016)
 - الاستجابة السريعة للأوامر من وقت تلقي الأمر وخلال الشحن وحتى تسليم الفاتورة والحصول على المستحقات المالية.
 - تجهيز الدفعة من حيث التغليف والعلامة التجارية والطبع على الأغلفة ووضعها في صناديق وإعطائها رقم إدخال.
 - اكتمال ودقة الأوامر وعدم وجود أوامر مرتجعة.
- 5- المردودات: ويتعلق ذلك باستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء، وتلقى الشكاوى من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة إليهم والعمل على حلها. (نوبجي، 2023)

5.1.2 بناء وإدارة علاقات سلسلة التوريد

وتتمثل عملية التوريد واختيار الموردين والحفاظ على العلاقات معهم كمجموعة من الخطوات المترابطة التي تشكل دورة كاملة تبدأ بتحديد ووصف احتياجات الشركات من التوريدات المختلفة، ثم تحديد مصادر التوريد المحتملة، واختيار المورد وتحديد شروط التوريد وإعداد أوامر الشراء وإرسالها ومتابعتها ثم استلام التوريدات وفحصها وتدقيق المطالبات المالية وسدادها المستحقات، وأخيراً إدامة القيود والعلاقات مع الموردين. (محمد، 2021)

تتجه الشركات إلى تبني مفهوم إدارة علاقات سلسلة التوريد من خلال التركيز على عدد أقل من الموردين من خلال التداخل والتفاعل النشط من خلال العلاقات المتنوعة بحيث تصبح العلاقة تعاون أو شراكة بهدف تصنيع المنتجات وإيصالها للعملاء والحصول على احتياجاتهم، ولكي تنجح هذه العلاقة، يجب أن تنشأ في جو من الثقة والولاء والاحترام المتبادل والالتزام والروية المشتركة ومعرفة كل طرف لقدرات الطرف الآخر، من حيث مكان القوة والضعف وحل المشكلات المشتركة والتعليم المشترك، فضلاً عن الجهود المشتركة للقياس والتقييم. ويشير (Johnson, 2016, p:150) إلى أن هناك بعدين لتحسين أداء سلاسل التوريد هما:

البعد الأول: ويتعلق بتنفيذ الأمور من خلال الكفاءة التشغيلية أو التنفيذ الصحيح للأعمال، مع الاهتمام الكامل بعمليات التوريد لتحقيق الأهداف المتعلقة بتقليل النفقات، تقليل زمن الاحتفاظ بالمخزون داخل السلسلة، تقليل زمن إنجاز مختلف الأعمال. العمليات وتنويع المنتجات ومرونة العمليات.

البعد الثاني: ويتعلق بالقيام بالأشياء الصحيحة من خلال الاهتمام برفع القدرات وخلق قدرات جديدة للأعضاء المشاركين في سلسلة التوريد لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أسواق جديدة أو منتجات وخدمات جديدة، وكذلك اغتنام الشركة الفرص. تلوح في الأفق وتوجه مواردها المختلفة نحو تلك الفرص. (ثابت، 2022)

6.1.2 أساليب التعامل مع الموردين واختيارهم

إن أسلوب الشركة في صنع وشراء مكونات الإنتاج واتخاذ القرارات في ذلك يتطلب منها تحليل عدة أبعاد حتى تتمكن من اتخاذ مثل هذه القرارات واتخاذها، مثل التكاليف المتعلقة بالتصنيع محلياً، وتكاليف التوريد، والمواصفات، ومراقبة الجودة (Besterfield, 2013, p:162)، وهذه الأساليب هي:

أولاً: التزود من المصادر

تعد مصادر التزود من الأمور الأساسية التي تسهم في بناء العلاقات بين الشركات والموردين. ويشير كل من (الملحم، 2022) إلى ثلاثة أشكال من مصادر التوريد هي:

أ-المصدر الوحيد: ويكون في حالة عدم توفر بدائل لهذا المصدر أو امتلاك المورد للعلامة التجارية، لذلك تعتبر علاقة الشراكة نتيجة طبيعية للتعامل مع مثل هذه المواقف.

ب-المصادر المتعددة: وهنا يتم التزود من أكثر من مصدر للتوريد حيث تتناسب حصص الموردين حسب أدائهم من ناحية السعر والجودة والتوصيل والخدمة المتميزة.

ثانيًا: اختيار الموردين

يتم تحديد القرارات والآليات التي ستستخدمها الشركة فيما إذا كانت تريد إنتاج مكونات تصنيع معينة داخليًا أو شرائها من مورد خارجي. وتحدد هذه الآليات اختيار الشركة للموردين الذين ستتعامل معهم مستقبلاً. عادةً ما يتم اتخاذ مثل هذه القرارات الاستراتيجية خلال مرحلة التصميم، حيث تجد الشركة نفسها بحاجة إلى الإجابة على الأسئلة. مجموعة من الأسئلة لاتخاذ قرار بشأن نهجها في اختيار مورد معين، مثل قضايا الجودة والتكاليف والتكنولوجيا والسلامة العامة والقضايا البيئية والتخزين والتسليم. (Slack, 2013, p:190).

عندما تتخذ الشركة قرار التوريد من مصادر خارجية، فإنها تختار مورديها وفق شروط محددة، مثل توفر أنظمة مالية وإدارية مستقلة وموثوقة لدى المورد، وأن يكون لدى المورد أنظمة لتحديد المسؤولية عن الجودة، و مدى تمتعه بالسلطة بين أحد أعضاء فريق الإدارة العليا لتنفيذ تلك الأنظمة. عمل المورد على الحفاظ على معايير فنية عالية، والقدرة على التعامل مع التكنولوجيا والابتكارات المتجددة، وتوافر القدرات الفنية لتلبية متطلبات التوريد، من حيث الكميات، وأن تكون الأسعار تنافسية وعادلة للشركة، وأن تلتزم بالتوريد و الجداول الزمنية للتسليم، وقدرة المورد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالخيارات والأساليب. النقل والتوصيل والتواصل والمتابعة والأمن. في استكمال عقودها والتزاماتها وتطبيق شروطها تجاه الشركة، بالإضافة إلى توفير أنظمة للمراجعة الدورية وكيفية حل المشاكل التي قد تظهر على الساحة من وقت لآخر وإضافة التعديلات المناسبة، كما يجب أن يكون لدى المورد برامج لذلك وذلك لتحسين الجودة، مثل برامج ISO المختلفة. (Bakker & Kamman, 2010, p:130)

يشير كل من (Power & Simpson, 2015, p:207) إلى إن عملية اختيار الموردين تمر بثلاث مراحل هي:

- تقييم الموردين: لا توجد آلية أو طريقة مفضلة واحدة لاختيار الموردين وتقييمهم. ولذلك تعتبر عملية تقييم الموردين من أهم جوانب وأبعاد بناء العلاقات معهم. تهدف عملية التقييم إلى اكتشاف الموردين المحترفين أو ذوي القدرات والإمكانات المتميزة، والذين ستتعامل معهم الشركة مستقبلاً ليصبحوا الموردين الرئيسيين لها. هناك حاجة لهذه العملية. تعتمد عملية وضع مجموعة معايير تتضمن معايير محددة للقياس على احتياجات الشركة نظراً لأهمية عملية اختيار الموردين. إذا لم يتم اختيار موردي المواد الخام والمكونات والخدمات على أسس علمية ومعيارية، فإن ذلك سيسبب العديد من المشاكل

للشركة، أهمها الخروج من السوق مستقبلاً. (Power & Simpson, 2015, p:2007)

- تطوير الموردين: ويتعلق هذا الجانب بمدى قدرة المورد على التكامل مع أنشطة الشركة المختلفة وعندما يتم اكتشاف أن مثل هذا المورد يمتلك القدرات والمتطلبات اللازمة للاستمرار معه من خلال علاقات التوريد المستقبلية، مثل متطلبات الجودة والتسليم، وسياسات التوريد، والتدريب، وتبادل المعلومات، ستعمل الشركة على تطوير العلاقة. بهذا المورد من خلال الأساليب وضمن إمكانياته المتاحة للعمل على دمج هذا المورد مع أنشطته المختلفة (الملحم، 2022)
- المفاوضات: تعتبر المفاوضات مرحلة أخيرة في عملية اختيار الموردين للتعامل معهم وتعتمد المفاوضات على الاستراتيجيات التي تمارسها الشركة كمدخل لبدء وتطوير العلاقات المستقبلية مع هؤلاء الموردين، والتي عادة ما تتخذ أحد الأشكال الثلاثة: الأسعار القائمة على السوق، والأسعار القائمة على التكلفة، والعطاءات التنافسية. (مومني، 2020). وتتطلب عملية التفاوض أيضاً أبعاداً واسعة مثل مستويات الجودة، وأحجام العقود، والتكاليف، والتغليف، وشروط المدفوعات المالية، ومدة إنجاز العمليات المختلفة المتعلقة بسلسلة التوريد، وحماية الملكية الفكرية، والمعلومات والموارد اللازمة لتطوير العلاقات الحميمة، والالتزام. إلى القدرة والضمانات، والمسؤولية عن الإمدادات المعيبة، والتعامل مع المرتجعات، وقدرة المورد على إضافة قيمة للعملاء. (Harland & Zheng, 2015, p:416).

7.1.2 وسائل بناء العلاقات مع الموردين

بعد انتهاء الشركة من عملية اختيار الموردين، تبدأ العلاقة مع المورد في الظهور والتطور.

يشير السقطي إلى أن هناك عدد من الأبعاد التي تحكم طبيعة العلاقة بين الشركة والمورد، وهذه الأبعاد هي: (السقطي، 2020)

1. فحص التوريد: يشمل فحص ما تم توريده من خلال عدد من الطرق التي تتراوح بين المسح الشامل للعينات، والمراجعة، وفحص هوية المنتج.
2. التدريب: تتطلب متغيرات التكنولوجيا في أساليب التصنيع تدريب العاملين على تحسين جودة المنتج وزيادة الإنتاجية بما يضمن البقاء في مجال المنافسة، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب النظر إلى التدريب على أنه استثمار له فوائد إيجابية للشركة وليس كالنفقات التي تتكبدها. (محمد، 2021)

3. فرق العمل: يتم تشكيل فرق عمل متعددة الوظائف في مجالات تصميم المنتج وتقييم العمليات وتحسين أنظمة الجودة وتحسينها. تقوم هذه الفرق بعقد الاجتماعات والاجتماعات التي تتم في المصانع والمرافق التابعة لكلا الطرفين من أجل الفهم المتبادل والمشاركة لعمليات وأنشطة كلا الطرفين. (الملحق، 2022)
4. شهادات الموردين: بعد اختيار الموردين والبدء بعملية التوريد يتم منحه شهادة تخوله التوريد. وتمثل هذه الشهادة الموافقة المشتركة بين المورد والشركة على المواصفات التي تم تطويرها مع مراعاة مواصفات التصميم والتجميع والتعبئة والشحن والتسليم. (مومني، 2021)
5. تقدير الموردين: تقوم الشركات بتحديد التقديرات المتعلقة بأداء الموردين من أجل الحصول على نتائج موضوعية تساعد في الحكم على أدائهم، ومن أجل التأكيد على عملية التواصل مع هؤلاء الموردين، فيما يتعلق بالأداء في مجالات الجودة، الخدمة، الشحن، والخدمات. التسليم، ومن ثم تعمل الشركة على إثراء واستدامة العلاقة معهم وتوفير سجلات حقيقية للأنشطة والإجراءات لتصحيح المشكلات التي تحدث في عمليات التوريد (شاهين، 2014)
6. تمييز الموردين: يعتبر التقدير والاهتمام الذي تقدمه الشركة لمورديها حافزاً مهماً لضمان التزام المورد تجاه الشركة كشركاء سواء في أدائهم أو تحسين الجودة أو التسليم. ومن المفترض أن تكون المحفزات من خلال معاملة الموردين ووصفهم بالمفضلين أو المتميزين أو المقبولين أو الاستثنائيين. - منحهم حوافز تقديرية وتشجيعية (السقطي، 2020)

8.1.2 علاقات الموردين

تسعى الشركات إلى الحفاظ على علاقات طويلة الأمد مع الموردين على أساس الشفافية والالتزام وتأخذ هذه العلاقة أحد الأشكال التالية:

1. المفاوضات: يعتمد النشاط التجاري على آلية السوق مما يمهد للمفاوضات مع الموردين. كما تنشأ هذه المفاوضات نتيجة المنافسة الشديدة بين الموردين، حيث تخضع هذه المفاوضات لما يمكن أن يكسبه الطرف الآخر ويمكن أن يكسبه الطرف الآخر الخسارة، هذا يعتمد على حجم القوة التفاوضية

التي يتمتع بها كل طرف وتحاول الشركة تخفيض أسعار المورد في الوقت الذي يمارس فيه المورد ضغوطاً معينة للحصول على أعلى الأسعار مقابل مستويات الجودة التي تحددها وتوفرها. (الجهري، 2019)

2. 2- الشراكة: هناك مجموعة من العناصر إذا توافرت ستؤلف علاقة الشراكة والتقارب بين الشركة والمورد، منها الاتجاهات والمشاركة بالنجاح والثقة المتبادلة والتعلم المشترك، إضافة إلى السلوك والأفعال التي يفترض أن تمارسها الشركة في سعيها للوصول إلى علاقة الشراكة والتي تحدد مدى العلاقة مع الموردين (الغزاوي، 2023)

3. التعاون: يعني أن الشركة والمورد يعملان معاً يداً بيد من خلال مساعدة كل طرف للطرف الآخر بأقصى ما يستطيعه وقدراته، وعلاقة التعاون هي التزام طويل الأمد بالعمل المشترك لتحسين الجودة والتقنية. والدعم الإداري مع قدرات المورد للشركة كعميل، والتطوير والتعاون الإداري والتكنولوجي التعاون يفضل أن يكون عدد الموردين صغيراً لتوريد مكونات منتج معين مع مراعاة سلبيات ذلك النهج. وعندما يزداد حجم الطلب، يكون المورد قد اكتسب مهارة تكرار الأعمال، مما يساعده على التوجه نحو العمليات واسعة النطاق وبتكلفة منخفضة. التعاون يعني أيضاً أن الشركة تتعاون مع مورديها. المعلومات المتعلقة بنواياها المستقبلية، حيث يتيح ذلك للمورد الحصول على توقعات دقيقة وعقلانية للطلب المستقبلي. بالإضافة إلى ذلك يتيح التعاون للشركة القيام بزيارات للمصانع الموردة مما يمكنها من اقتراح بعض الأساليب لتحسين عمليات التوريد ومنحها الحرية في العمل على خصائص المنتج وتنفيذ أفكار لتقليل النفقات. (براهيمي، 2022)

لقد فتح التعاون الأبواب أمام ترتيبات الابتكار للعلاقة نفسها، مما يؤدي إلى تقليص قاعدة الموردين في سلسلة التوريد من خلال تقليل التعقيدات المرتبطة بإدارة هؤلاء الموردين والتعامل معهم، على الرغم من أن تقليل عدد الموردين لوحدها قد لها عيوب مثل خطر الانقطاع. العرض لسبب أو لآخر (الغزاوي، 2023).

9.1.2 علاقات الزبائن

نتيجة لضغوط المنافسة العالمية، بحثت منظمات الأعمال الحديثة عن طرق جديدة لتوليد القيمة للعملاء وبناء علاقات إيجابية معهم. أصبحت الشركات المعاصرة تنظر إلى العميل على أنه شريك حقيقي، وتعمل على تطوير علاقات طويلة الأمد معه، مما يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها. بسهولة من قبل المنافسين. يؤكد المنهج الحديث للتسويق على أهمية جذب العملاء والاحتفاظ بهم، مع التركيز على تطوير علاقات حميمة وطويلة الأمد مع العملاء الحاليين، وتقديم منتجات وخدمات متطورة ومتميزة لتلبية احتياجات العميل ورغباته، والوصول إلى مستوى سعادته. (Juscicus & Grigaite, 2011).

إن صياغة أو بناء العلاقات مع العميل تعتمد على منطق بسيط وذكي في نفس الوقت، وهو أنه إذا عرفت شيئاً عن العميل، فسوف تتمكن من البيع له وتلبية احتياجاته بكفاءة أكبر. هذه المعرفة عن العميل هي العنصر الأساسي لإدارة العلاقات مع العملاء (كده، 2016)

وتستخدم هذه المعرفة في تحديد الاحتياجات والمتطلبات المطلوب تغييرها في المنتجات والخدمات، لتتناسب مع طلبات الزبائن وتوقعاتهم لتعظيم القيمة المدركة من قبلهم. إذ تعد إدارة العلاقة مع الزبائن من الاستراتيجيات التي صيغت لبلوغ أفضل الإيرادات، وتحقيق أعلى قناة للزبون عن طريق التركيز على مفاهيم معينة، وتحليل لمجاميع الزبائن وتجزئتهم إلى أجزاء سوقية. وهدف هذا التوجه لدى الشركات إلى زيادة تفاعل جميع عناصر الشركة مع زبائنهم سواءً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بالإضافة إلى التفاعل في نظام العمل الداخلي بين المجهزين، والمصنعين، وتجار الجملة والتجزئة. وقد يظهر للبعض أن إدارة العلاقة مع الزبون (CRM)

Customer Relation Managment تمثل استراتيجية خدمة الزبون ولكن في الواقع تعدّ خدمة الزبون جزءاً من عمليات أكثر عمقاً وشمولية في إدارة العلاقة مع الزبون (نوبجي، 2023).

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

وللبدء بدورة إقامة علاقة مع الزبون، فإن الشركة تبدأ بتأسيس علاقات مع زبائنهم. وحتى يتم الوصول إلى ذلك يجب معرفة الزبائن وأماكن تواجدهم، والسلع والخدمات التي يستخدمونها ويفضلونها، ثم يتم تحديد ما هو مستوى التفاعل بين الشركة وزبائنهم. وعلى أساس هذا التفاعل سوف تتمكن الشركة من الحصول على جميع البيانات ذات العلاقة بالزبون، مثل تقييم قناة الزبون، ومدى استجابته إلى الترويج الموجه الذي سيؤثر في أداء الشركة، لذا فهي بحاجة إلى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لجمع أكبر قدر ممكن من البيانات (الملحم، 2022)

وكما أثرت التكنولوجيا في الكثير من الإدارات التي تعتمد عليها الشركة، فقد لعبت دورها أيضاً في التأثير في إدارة العلاقة مع الزبون. إذ لم تهتم بجمع البيانات عن الزبون فحسب، بل امتدت لتشمل حفظ وتكامل البيانات اللازمة لأداء الأعمال، لأن البيانات تعد العنصر الأساس في الاستجابة الفعلية لطلبات الزبائن. ويمكن للشركة الحصول على البيانات الأولية المتعلقة بالزبائن، عن طريق أدوات تمكنها من جمع البيانات المتعلقة بالزبائن، من خلال الاستبانات والمقابلات والملاحظة وقائمة الشراء وسجلات الزبائن، وكذلك بواسطة السجل الإلكتروني المخصص للرد على أسئلة الزبائن واستفساراتهم المختلفة (ثابت، 2022).

10.1.2 أداء الشركات

في الوقت الحاضر هناك اهتمام متزايد بمسألة أداء وفعالية وكفاءة المنظمات في القيام بوظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها سواء كانت هذه المنظمات ربحية أو خدمية. ومن هنا التركيز على إدارة الموارد البشرية واستغلال الفرص والطاقات المتاحة، من أجل تقديم الخدمات بسرعة وبجودة عالية حتى تتمكن المنظمات من الاستجابة لاحتياجات وتوقعات العملاء، مما يضمن وصولهم إلى أهدافهم من خلال رفع مستوى الأداء إلى ضمان الاستمرارية والنمو والتطور (مومني، 2021)

تعتبر كمية الإنتاج ونوعيته من المؤشرات الهامة التي تبيّن مستوى الأداء في منظمات الأعمال، إن هذه المؤسسات وجدت لتقدم منتجات محددة لإشباع حاجات، أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، من الطبيعي أن المستوى الكمي (حجم الإنتاج) والمستوى النوعي (جودة الإنتاج) وفقاً للمعايير والمواصفات المحددة سلفاً، هو انعكاس لمدى نجاح المنظمات وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها، ويتضمن ذلك التقيد بالبرامج الزمنية للإنتاج والتكاليف المقدرة له (محمد، 2021)

ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال موظفيها. ولذلك فهو مفهوم يعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. أي أنه مفهوم يربط جوانب النشاط بالأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال المهام والواجبات التي يؤديها العاملون في تلك المنظمات. (السقطي، 2020)

(وعرفها الملحم وعرفها بأنها: درجة إنجاز وإتمام المهام التي تتكون منها وظيفة الفرد، وهي تمثل مدى استيفاء الفرد لمتطلبات الوظيفة. كما عرفها زويك بأنها المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي تشكل الوظيفة. الفرد الذي يجب عليه أداء العمل على الوجه المطلوب في ضوء المعدلات التي يستطيع العامل المدرب والكفو أن يؤديها. (ثابت، 2022)

يشمل الأداء الطريقة والجودة والوقت الذي يستغرقه إنجاز العمل، بالإضافة إلى النتائج الكمية والنوعية والسلوك المتبع أثناء العمل، كما يشير الأداء إلى درجة إنجاز وإتمام المهام التي تشكل وظيفة الفرد، وهو يعكس مدى إنجازه أو رضاه أن يكون للفرد متطلبات وظيفية (Durrani, 2011:288).

ويعرف (محمد ، 2012) الأداء بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. وأن الأداء ينتج عن تفاعل العوامل التالية:

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

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

وبحسب النموذج الذي قدمه (السقطي، 2020) لتحليل وتفسير أداء الأفراد فإنه يرى أن الأداء الفعال هو نتاج عوامل متداخلة، مثل:

1. كفاية الموظف والمهارات والقدرات التي يتميز بها.
2. البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة، مثل الهيكل التنظيمي، وخطوط السلطة والمسؤولية، ونظام الحوافز والترقيات، ونظام الاتصالات.
3. متطلبات العمل كالواجبات والمسؤوليات والتوقعات المطلوبة من الموظف، وطرق وأساليب وأدوات العمل المستخدمة في المنظمة.
4. البيئة الخارجية والمؤثرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة.

أما رضا الزبون، فيقاس بالقيمة الكلية للمنتج من وجهة نظر الزبون، وتطابق المنتجات مع المواصفات المعيارية التي طلبت من جانب الزبائن، وفهم حاجات الزبون ورغباته، والمحافظة على ولائه. وقد أدركت الشركات أن رضا الزبائن عنصر مهم يربط بين الشركات وأدائها المالي، فالشركات التي تطور علاقات جيدة مع

الزبائن وتركز على استجابة فاعلة لطلبات الزبائن، تحصل على موقع متميز وأداء مالي متفوق، لأن خلق حالة من الولاء عند الزبائن تجاه الشركة يجعلهم مستعدين من أجل دفع سعر أعلى للمنتجات ذات الجودة العالية. (محمد، 2021)

إذ تعتمد سلسلة التوريد على احترام الزبون وتنظر إليه على أنه شريك للشركة، انطلاقاً من أن الزبون يقود الشركة Customer Driven Company. وقد حققت الشركات التي انطلقت من فكرة أن الزبون يدير الشركة منافع عديدة مثل: تقليل كلفة الاحتفاظ بالمخزون، وتقليل وقت الاستجابة لطلبات الزبائن إلى جانب تحسين مستوى رضا الزبون، وزيادة الحصة السوقية. فكلما كانت سلسلة التوريد مرنة، كان هناك تحسن في الأداء السوقي والمالي للشركة، وزيادة في مستوى رضا الزبائن، وتحسن في مستوى الاستجابة لطلبات الزبائن، وكفاءة في الدخول إلى الأسواق الجديدة، وسرعة في الاستجابة للمنافسين الجدد. (شاهين، 2014).

11.1.2 تقييم أداء الشركات

ويعتبر تقييم أداء الشركات، والذي يتم من خلال قياس الربحية والحصة السوقية، إنجازاً مالياً، وهو ما فسره بأنه عملية يتم من خلالها تحديد المؤشرات الكمية والنوعية لنشاط القطاع الاقتصادي. يتم استكشاف المشروع أو استخلاصه مما يساهم في تحديد أهمية وخصائص الأنشطة التشغيلية والمالية. للمشروع. ويتم ذلك من خلال المعلومات المستخرجة من البيانات المالية والمصادر الأخرى، بحيث يمكن بعد ذلك استخدام هذه المؤشرات لتقييم أداء الشركة واتخاذ القرارات. (هجو، 2019)

ويضيف مطر أن هناك منهجين للتحليل المالي، وهما المنهج الكمي، وهو ما يتوافق مع الدراسة الحالية القائمة على ربحية الشركات ونمو حصتها السوقية. النهج الثاني هو النهج النوعي. (قندور، 2022)

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الأساسية المطلوبة على جميع المستويات الإدارية في الشركة للتحقق من اكتمال الخطط الموضوعة. وترتكز عملية التقييم على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج والأهداف المراد تحقيقها، ثم تقديم التغذية الراجعة إلى الإدارة العليا التي بدورها تقوم بتقييم النتائج واتخاذ القرارات لتصحيح المسارات والانحرافات الخاطئة. (السقطي، 2021)

ويرى (جواد، 2010، ص353) أن قياس الأداء يمثل أحد الأنشطة الهامة في مجال تقييم الاستراتيجية والتي تشمل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقاً وتحليل الانحرافات إن وجدت حتى يمكن من خلاله إجراء التصحيحات اللازمة والأخذ بعين الاعتبار درجة التباين بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب المسموح ليظل الأداء ضمن درجة من المواءمة مع الخطة الأصلية لتعتبر مقبولة طالما أنها لا تتعدى الحدود المتفق عليها. (براهيمي، 2022)

وينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء من عملية الرقابة باعتبارها عملية توجيه لأنشطة الشركة، وصولاً لتحقيق أهدافها كما أن تقييم الأداء يعد استقراء لدلالات ومؤشرات يتم في ضوءها اتخاذ قرارات، تحدد مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد المسارات التي يكون سيرها في الاتجاه الصحيح لإنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة. فعملية تقييم الأداء عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الهدف منها فحص مركز الشركة المالي والاقتصادي في وقت معين وذلك باستخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية. لذلك فإن تقييم الأداء يعبر عن نشاط الشركة الاقتصادي ويرتبط في العادة بنهاية السنة المالية (الغزاوي، 2023).

وتشير الجبراني في هذا المجال إلى أن المعيار المستخدم في الأداء ينبغي أن يكون قابلاً للقياس وأن المعايير التي تنتبأ بالنتائج قد تكون أكثر أهمية من تلك التي توضح الوضع الحالي. وتعتمد عملية التقييم على معايير كمية ونوعية يتوقف اختيارها على حجم الشركة وطبيعة عملها وفلسفة إدارتها واستراتيجياتها المتبعة. وتشير أيضاً إلى أن المعايير الكمية الشائعة الاستخدام في مجال تقييم الأداء هي النسب المالية التي يستخدمها الاستراتيجيون في مقارنة أداء الشركة، مثل العائد على الاستثمار والمبيعات ونمو الأصول وإيرادات السهم وغيرها من النسب المالية. وقد اتخذت هذه الدراسة متغيري الربحية والحصة السوقية، إذ إن الأول يندرج ضمن الأهداف المالية للشركات بينما الآخر يدخل ضمن الأهداف الاستراتيجية، وقد أشار إلى ذلك (الجبراني، 2019).

الربحية

وعرف الربحية بأنها مدى نجاح الشركة في خفض التكاليف، وقياس قدرة الشركة على خفض التكاليف، وقياس قدرة الشركة على تحقيق الأرباح من المبيعات.

وكما ذكر أن الربحية تمثل الاختبار النهائي لنشاط الأعمال، وهو ما يعكس حيوية خط الإنتاج والقدرة على تحقيق مستويات عالية من الأداء التنافسي في الإنتاج والمبيعات، وأضاف كلاهما أن الربحية تقاس بالفرق بين إجمالي الإيرادات وإجمالي التكلفة المتغيرة. (محمد، 2021)

لذلك تعتبر الربحية أحد مؤشرات قياس أداء الشركات، حيث تشير نسب الربحية إلى مدى قدرة الشركات ونجاحها في تحقيق أرباح من المبيعات أو الأصول المتاحة، ومن أهم نسب الربحية هامش الربح الإجمالي، وهي (نسبة إجمالي الربح إلى المبيعات) وهي مؤشر لإجمالي الهامش المتاح. وبعد تغطية مصاريف التشغيل والتي يتم حسابها بطرح تكلفة البضاعة المباعة من إجمالي المبيعات وقسمة هذه النتيجة على إجمالي المبيعات، يتم التعبير عنها أيضاً بقسمة مجمل الربح على صافي الربح، وهذه النسبة تفسر مدى نجاح الشركة في تخفيض التكاليف ومدى تقبل السوق المنتجات الشركة، ومدى كفاءة السياسات التسويقية (هجو، 2019).

ويمكن للشركة أن تحسن من قوتها الإيرادية من خلال التأثير في عدد من الأمور منها زيادة المبيعات بنسبة أكبر من تكاليف العمليات، وتخفيض المبيعات بنسبة أقل من تخفيض تكاليف العمليات، وزيادة

المبيعات بنسبة أكبر من نسبة زيادة صافي الأصول العاملة الملموسة، إضافة إلى تخفيض المبيعات بنسبة أقل من نسبة تخفيض صافي الأصول العاملة الملموسة.

12.1.2 الحصة السوقية (الأداء السوقي)

يمكن التعبير عن الحصة السوقية بنصيب الشركة من السوق، حيث تعكس الحصة السوقية صورة دقيقة عما تقوم الشركة به من أعمال وتعبر الحصة السوقية عن قدرة الشركة وكفاءاتها في السيطرة على السوق من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة لزيادة حجم المبيعات في السوق وعلى حساب المنافسين. وأن الزيادة في المبيعات ترجع إلى تطور الاستراتيجيات والسياسات التسويقية الخاصة بأداء الشركة مقارنة بأداء المنافسين لها في السوق المستهدف. وبالتالي فإن تحقيق الشركة تفوقاً على منافسيها يعني ارتفاع حصتها السوقية والعكس أنه بحال انخفاض نصيبها من السوق يعني خسارتها لجزء من حصتها في السوق (الملحمة، 2021).

وهنا لابد من الإشارة إلى أن زيادة حجم المبيعات لا يعني دائماً زيادة حصة الشركة السوقية فقد يرجع السبب إلى تحسن عام وشامل في الاقتصاد الوطني وبالتالي تشترك جميع الشركات في زيادة الحصة السوقية نتيجة هذا التحسن

وفي هذا المجال فإن هناك عدد من الجوانب الهامة التي يجب أن تراعى الشركات عند استخدامها الاختيار الاستراتيجي، لأن الشركات تختلف قوتها النسبية في طبيعة نشاطاتها، وبالتالي فإن ذلك سوف يؤدي إلى اختلاف الاستراتيجيات بين هذه الشركات التي يمكن تقسيمها حسب حصتها السوقية إلى ما يلي: (الجدران، 2023)

1- الشركات ذات الحصة السوقية الكبيرة: يوجد في قطاع معين عدد محدود من الشركات التي تتولى قيادة القطاع، وتستحوذ على حصص كبيرة من السوق تتيح لها القيادة التحكم في تحريك عملية تغيير الأسعار. ويكون هدف هذه الشركات الأساسي الاحتفاظ بمركزها القيادي في السوق من خلال عدد من الاستراتيجيات التوسعية بقصد الوصول إلى الأسواق والمستخدمين الجدد، وقد تتبع أيضاً استراتيجيات دفاعية ضد الشركات المنافسة من خلال تقديم منتجات جديدة تحتاج إلى استثمار كبير فيما لو فكرت الشركات المنافسة البقاء في السوق أو خوض حرب الأسعار أو بأساليب الضغط على الموردين (عمر، 2022)).

2- الشركات ذات الحصة السوقية المحدودة: ويمكن لهذه الشركات أن تتنافس مع الشركات ذات الحصة السوقية الكبيرة (الفائدة) من خلال أتباع عدد من الاستراتيجيات المناسبة ومنها:

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

ب) الإفادة من الإنفاق على أنشطة البحوث والتنمية بصورة فعالة.

ج) تدخل الإدارة العليا في العمليات التشغيلية اليومية للشركة.

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

3- الشركات ذات المنتج الضعيف وهذا النوع من الشركات يقوم باختيار استراتيجيته بحذر شديد من بين

الاستراتيجيات التالية: (هجو، 2019)

أ) تخصيص المزيد من الموارد لتحسين وتطوير المنتج.

ب) تخصيص جزء من الموارد للاحتفاظ بمستوى المبيعات والأرباح.

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

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

ويشير (عبد المحسن 2010، ص 23) إلى أن تحليل الحصة السوقية يقود إلى عدد من الاستنتاجات

تتمثل في الآتي:

1. إن القوى الخارجة عن سيطرة الإدارة لا تؤثر بنفس الطريقة على جميع الشركات.
2. إن الشركة التي تتوافر لديها فرص تسويقية أكبر سوف تنال حصة سوقية أكبر وبحال بقاء حصتها ثابتة رغم توافر هذه الفرص يعني عجز إدارة الشركة وعدم كفاءتها.
3. إن انخفاض حصة الشركة السوقية، لا يعني أن أدائها قد قل عما هو مألوف لها، وإنما يعزى ذلك إلى دخول شركة جديدة في مجال عملها الأمر الذي يؤثر على انخفاض حصة الشركات جميعاً.
4. إن انخفاض حصة الشركة السوقية قد تكون بهدف تحسين الأرباح من خلال إسقاط الشركة لبعض السلع أو المنتجات غير المربحة أو بعض المشتريين أو غيرها من الأسباب التي تؤدي إلى تدهور حصة الشركة بالسوق.
5. إن التغير في حصة الشركة السوقية لا يعكس أي أهمية عن التطبيق العملي لمفهوم التسويق حيث إن هذه الحصة تتأثر بعدد من الاعتبارات خلال فترة زمنية معينة منها التأثير بنسبة المبيعات. (شاهين،

(2014)

المبحث الثاني: أداء المشاريع

1.2.2 تمهيد:

تعتبر مسألة تقييم أداء المشاريع الصغيرة عملية ضرورية وعاجلة، نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه هذه المشاريع في الاقتصاد، في ظل التحديات والمتغيرات المستمرة. وتتميز مسألة قياس وتقييم الأداء بأهميتها الاستراتيجية في استمرارية المشروع على المدى الطويل، وتزداد أهميتها مع زيادة متطلبات الشفافية التي يتطلبها وتهدف القوانين والتشريعات الحديثة إلى تعزيز وعي المستثمرين بأداء المنشآت وحماية ممتلكاتهم وثرواتهم (حمود، 2019).

2.2.2 تعريف الأداء

يمكن تعريف مفهوم تقييم الأداء بأنه عملية تهدف إلى تحديد مدى نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها المنصوص عليها في الخطة (عبيدات، 2018).

ويعرف الأداء أيضاً بأنه قياس أداء الأفراد باستخدام معايير محددة مسبقاً تستخدم لمقارنة الأداء الفعلي للأشخاص (على، 2022).

كما يعبر عن تقييم نشاط المنشأة في ضوء النتائج التي توصلت إليها في نهاية فترة مالية محددة وهي عادة سنة مالية (حمد، 2021).

ويعني تقييم الأداء أيضاً مقارنة النتائج الفعلية ببعض الأهداف المتفق عليها مسبقاً ومحاولة تحديد نقاط القوة أو الضعف. في المنشأة من خلال تفسير الاختلافات الملحوظة بين المخرجات الفعلية والهدف المخطط (هجو، 2019).

ومما سبق يرى الباحث أن عملية تقييم الأداء تهدف في المقام الأول إلى التحقق والتأكد من سلامة تنفيذ الخطط المرسومة والأهداف الموضوعية مسبقاً، والتأكد من قيام الأفراد والمسؤولين بالواجبات والمهام الموكلة إليهم. ويتم ذلك بكفاءة من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الخطط والأهداف الموضوعية للتعرف على الانحرافات ومعرفة أسبابها ومحاسبة المسؤولين عنها تمهيداً لاتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها وتصحيح مسارات الأنشطة المختلفة بناءً عليها. المخطط لها. كما يتضح من التعريفات أن هناك فترة زمنية معينة تحدث. وتشمل مقارنة وتقييم الأداء، وهي نهاية فترة مالية محددة، مما يشير بالتالي إلى أن عملية تقييم الأداء تأتي بعد تنفيذ الأنشطة المختلفة التي مارسها المنشأة خلال الفترة المالية المحددة.

3.2.2 أهمية تقييم الأداء.

تعتبر عملية تقييم الأداء التسويقي إحدى العمليات الأساسية المطلوبة للتحقق من تحقيق الخطط التسويقية الموضوعية، ومقارنة الأداء الفعلي بالنتائج والأهداف المراد تحقيقها، ومن ثم تقديم التغذية الراجعة إلى الإدارة العليا، والتي بدورها تقوم بتقييم النتائج وإجراء قرارات تصحيح المسارات والانحرافات الخاطئة. إنها جزء من عملية الرقابة وكذلك عملية توجيه الأنشطة. تحقق الشركة أهدافها التسويقية (عبيدات، 2018).

وتسهم عملية تقييم الأداء التسويقي في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية تساعد في تقييم الأداء التسويقي واتخاذ القرارات كما أنها توضح العلاقات التبادلية بين الأقسام والفروع المختلفة، حيث تساعد العملية على التحقق من قيام الأقسام والفروع بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة، وأنها تحقق معايير الجودة للإنتاج (مومني، 2021).

4.2.2 معايير تقييم الأداء:

المعايير تعني تلك المؤشرات التي تستخدم كمقياس أو أساس لتقييم أداء المشروع، وللإشارة إلى ما إذا كان المشروع قد حقق أهدافه المرجوة. وتختلف هذه المعايير التي يقاس بها الأداء من مشروع إلى آخر ومن وحدة إنتاجية إلى أخرى، وذلك حسب طبيعة العمليات الإنتاجية والتسويقية داخلها، ووجود المعايير. وتساعد المناسبة في إعداد تقارير الأداء وتحديد المسؤوليات بناء على مفهوم محاسبة المسؤولية (هجو، 2019).

فالمعايير مؤشرات تتبع لتحسين الأداء وتخفيض الكلفة إلى أدنى حد ممكن في حدود الأهداف الموضوعية. وتساعد في تحديد ومعرفة الانحرافات نتيجة مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة، ويمكن استخدامها في قياس الكفاءة الإنتاجية للمشروع. وهذا كله يساعد على التعلم وتصحيح الانحرافات (عبيدات، 2018).

5.2.2 مؤشرات قياس الأداء:

اعتادت منظمات الأعمال على التركيز فقط على المؤشرات المالية لقياس الأداء، مثل حجم المبيعات والربحية والعائد على الاستثمار. في الوقت الحاضر، بدأ عدد كبير من منظمات الأعمال في استخدام المؤشرات غير المالية لقياس الأداء، مثل رضا العملاء وولائهم. وجاء هذا الاتجاه الجديد في استخدام المؤشرات غير المالية لتقييم الأداء يتماشى مع الفلسفات الحديثة في علم الإدارة التي تدعو المنظمات إلى التعامل مع البيئة الخارجية بطرق مختلفة متأثرة، وعليه يمكن تقسيم المؤشرات إلى مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية لقياس الأداء (هجو، 2019).

المؤشرات المالية (الربح، الحصة السوقية، حجم المبيعات، العائد على الاستثمار، العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، العائد على حقوق الملكية، نمو الأصول).

المؤشرات غير المالية (رضا العملاء، ولاء العملاء، جودة السلع والخدمات، تطوير خدمات وبيع جديدة، رضا الموظفين، معدل دوران الموظفين، المسؤولية الاجتماعية للمنظمة)، والعديد من المراجع أشارت إلى وجود عدد كبير من العوامل المؤثرة على الأداء العام وهي:

كثافة الاستثمار: إن مستوى التكنولوجيا السائدة وأسلوب إدارة الأعمال داخل المنظمة يحكم كميات رأس المال العامل والثابت اللازم لإنتاج الكميات التي سيتم بيعها أو التي يمكن تسويقها.

وبشكل عام، قد يكون لكثافة الاستثمار تأثير سلبي على المقاييس النسبية للربح أو صافي النقد (حمود، 2019).

الإنتاجية: تعتبر المؤسسات التي تكون فيها إنتاجية العاملين عالية أكثر ربحية من تلك التي ينتج فيها العاملون قيماً مضافة منخفضة

الحصة السوقية: الحصة السوقية التي تحققها المؤسسة تؤثر على أرباحها ومستوى النقد فيها. ويمكن الاطلاع على الحصة السوقية للمؤسسة من خلال النظر إلى الحصة السوقية لأكثر ثلاثة منافسين لها في سوق السلع بشكل عام

درجة نمو السوق السلعية والتي يمكن قياسها باستخدام مؤشرات مثل زيادة المبيعات السنوية .

كما تعد جودة السلع أو الخدمات المقدمة أحد المعايير الإيجابية المقبولة لقياس جودة الأداء المالي للمؤسسات التي تقدم تلك السلع والخدمات (عبيدات، 2018).

سادساً: درجة الابتكار والتميز التي تؤثر إيجاباً على أداء المؤسسات التي تتبنى هذه الابتكارات أو التعديلات أو سياسات التمايز بهدف خلق تأثيرات إيجابية على المستهلكين في الأسواق المستهدفة (هجو، 2019).

إن الاختيار الصحيح لاستراتيجيات التسويق هو من دالة نجاح تقييم المشروعات الصغيرة، لما لذلك من تأثير على تقييم الأداء. قياس الأداء هو إحدى مراحل التقييم. يتم قياس الأداء من خلال تحديد الانحرافات في الأهداف المحققة وتحديد مراكز الخلل لتصحيحها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة وطبيعتها والاستراتيجيات المتبعة فيها ، وتتضمن كذلك مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها ، والأدوات التي استخدمها الباحث في جمع البيانات ، ومراحل تصميمها ، واختبار ملائمة النموذج ، بالإضافة إلى أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخراج النتائج .

1.3 منهجية الدراسة

لقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي في عرض وتوصيف البيانات ، والمنهج التحليلي في تحليل نتائج الدراسة التي هدفت إلى تبين ممارسات إدارة سلاسل الإمداد وأثاره على أداء المشاريع .

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى في القطاع الاستثماري.

وتم استخدام أسلوب المسح الشامل في توزيع الاستبانات ، وزعت عليهم أداة الدراسة بهدف التعرف على أثر ممارسات سلاسل الإمداد على أداء المشاريع (الأداء التشغيلي – الأداء التسويقي) . واعتمد الباحث على جدول مورغان (Krejcie & Morgan , 1970) في اختيار عينة الدراسة ، حيث أوضح هذا الجدول أن مجتمع الدراسة البالغ (300) يقابله عينة ممثلة تصل إلى (169) ، وحيث أن عدد المستجيبين قد بلغ (253) ، فتعتبر العينة ممثلة ونتائجها قابلة للتعميم .

مصادر جمع البيانات

1- البيانات الثانوية

تم الحصول على المعلومات الثانوية من خلال المراجعة والمسح للكتب والمراجع والمقالات والدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بمجال الدراسة وذلك لوضع الأسس العلمية والأطر النظرية لها والوصول إلى فرضيات معتمدة على أسس نظرية .

2- البيانات الأولية

تم الحصول على المعلومات الأولية من خلال إجابات أفراد العينة على استبانة للدراسة تغطي كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري للدراسة ، وتتكون من أربعة أجزاء على النحو التالي :

- الجزء الأول (المعلومات الشخصية) :

وتضمن هذا الجزء: (الجنس- الوظيفة الحالية- المؤهل العلمي- طبيعة العمل- سنوات الخبرة)

- الجزء الثاني (المتغير المستقل : ممارسات إدارة سلاسل الإمداد)

تألف هذا الجزء من ثلاثة محاور :

1. المحور الأول (التكامل الاستراتيجي مع الموردين) ، العبارات (7-1) .

2. المحور الثاني (التكامل مع العملاء) ، العبارات (8-13) .

3. المحور الثالث (استراتيجيات الشراء) ، العبارات (14-19) .

- الجزء الثالث (المتغير المعدل : تكنولوجيا المعلومات)

تضمن هذا الجزء سبعة عبارات (7-1) .

- الجزء الرابع (المتغير التابع : أداء المشاريع)

تألف هذا الجزء من محورين : 1. المحور الأول (الأداء التشغيلي) ، العبارات (7-1) . 2. المحور الثاني (الأداء التسويقي) ، العبارات (8-14) . تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تحليل إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة ، وفقما يلي :

١ = غير موافق بشدة

2 = غير موافق .

3 = محايد .

4 = موافق .

5 = موافق بشدة .

3.3 اختبار ثبات أداة الدراسة

استخدم الباحث اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من مدى ثبات الأداة ، وتعتبر قيمة معامل الثبات التي تكون أقل من (0.60) ضعيفة ، بينما القيمة في حدود (0.70) تعد مقبولة ، وإذا تجاوزت القيمة أكثر من (0.80) فتعد جيدة . علماً أن نهاية المقياس (1.0) ، حيث أنه كلما اقتربت القيمة من (1.0) دل هذا على درجة أعلى من الاتساق الداخلي . والجدول الرقم (4-1) يوضح مستوى كرونباخ ألفا لممارسات

إدارة سلاسل الإمداد حيث يتضح أن قيمة كرونباخ ألفا تراوحت ما بين (0.74 – 0.86) ، كما أن قيمة المعامل لجميع فقرات أبعاد ممارسات إدارة سلاسل الإمداد بلغت (0.91) ، وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (0.70) والتي تعتبر مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي ، وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات المتغير المستقل ، لذا يمكن وصف أداة قياس هذا المتغير بالموثوقية وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي .

الجدول (1) معامل كرونباخ ألفا لفقرات ممارسات إدارة سلسلة التوريد

الرقم	المتغير	قيمة ألفا
١	التكامل الاستراتيجي مع الموردين	0,86
٢	التكامل مع العملاء	0,79
٣	استراتيجيات الشراء	0,74
	ممارسات إدارة سلسلة التوريد	0,91

كما تشير بيانات الجدول (1) أن قيمة كرونباخ ألفا تراوحت ما بين (0.83 – 0.85) ، كما أن قيمة المعامل لجميع فقرات أبعاد أداء المشاريع بلغت (0.91) ، وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (0.70) والتي تعتبر مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي ، وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات المتغير التابع ، لذا يمكن وصف أداة قياس هذا المتغير بالموثوقية وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي .

الجدول (2) معامل كرونباخ ألفا لفقرات أداء المشاريع

الرقم	المتغير	قيمة ألفا
1	الأداء التشغيلي	0,83
2	الأداء التسويقي	0,85
	أداء المشاريع	0,91

يبين الجدول (2) أن قيمة كرونباخ ألفا بلغت (0.86) ، وهي أكبر من (0.70) والتي تعتبر مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي ، وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات المتغير المعدل ، لذا يمكن وصف أداة قياس هذا المتغير بالموثوقية وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي

4.3 اختبار ملائمة النموذج

لاختبار ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي ، تم اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity Test) ، وكما هو موضح في الجدول (4-4) .

الجدول (3) مصفوفة الارتباط لمتغير ممارسات سلاسل الإمداد

التكامل الاستراتيجي			
المتغير	مع المورد	التكامل مع العملاء	استراتيجيات الشراء
التكامل الاستراتيجي مع المورد	1,0	**0,71	**0,56
التكامل مع العملاء		1,0	**0,65
استراتيجيات الشراء			**1,0

*دالة إحصائية عند مستوى (0.05) .

**دالة إحصائية عند مستوى (0.01) .

يبين الجدول (3) أن أعلى ارتباط بين المتغيرات المستقلة هو (0.71) بين المتغيرين (التكامل الاستراتيجي مع المورد) و (التكامل مع العملاء) ، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة ، حيث يعتبر الارتباط الذي يصل إلى أعلى من (0.80) مؤشراً لوجود هذه المشكلة (2001 ، Montgomery et al) ، وعليه فإن العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد .

5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، واتباع الأساليب الإحصائية التالية:

1- التحليل الإحصائي الوصفي :

وذلك لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة الشخصية ، وإجاباتهم ، من خلال استخدام :

التكرارات والنسب المئوية : تم استخدامها لقياس التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد عينة

الدراسة وإجاباتهم.

الأوساط الحسابية : تم استخدامها لقياس متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة فقرات

الاستبانة الانحرافات المعيارية : وذلك لبيان مدى تشتت الإجابات عن متوسطها الحسابي .

2- الإحصاء التحليلي : اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)

(حيث يتم استخدامه لاختبار مدى الأثر بين المتغيرات الفرعية المستقلة والمتغير التابع كل على حده

، وكذلك المتغير المستقل كاملاً على المتغير التابع .

اختبار تحليل الانحدار المتعدد الهرمي (Hierarchical Multiple Regression) :

حيث يتم استخدامه لبيان أثر المتغير المعدل (تكنولوجيا المعلومات) في تحسين أثر ممارسات إدارة

سلاسل الإمداد في أداء المشاريع .

اختبار T (Independent Sample T- Test) :

لقياس الفروق المعنوية لمتغيرات الدراسة . أسلوب تحليل التباين الأحادي (One – Way ANOVA) :

حيث تم استخدامه لاختبار الفروق الإحصائية بين متوسطات فئات المتغيرات لأكثر من فئتين .

اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق الإحصائية .

اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity Tests) .

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لبيانات الدراسة ، والإجابة عن أسئلتها واختبار ومناقشة الفرضيات

1.4 وصف خصائص عينة الدراسة

يتناول هذا الجزء من الفصل وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي (الجنس- الوظيفة الحالية - المؤهل العلمي- طبيعة العمل - سنوات الخبرة) . وذلك من خلال احتساب التكرارات والنسب المئوية ، وكما يلي :

١-١-٥ الجنس

من خلال الجدول الرقم (4) يتضح أن معظم أفراد العينة من العاملين في الشركات العاملة بالقطاع الاستثماري كانوا من الذكور ، حيث بلغ عددهم (248) شكلوا ما نسبته (98 %) ، في حين أن الإناث لم يشكلن سوى (2.0 %) ، وهذا يتفق مع طبيعة العمل في المصانع التي تحتاج في معظم الأحيان إلى الذكور . وبالتالي يمكن التأكيد على أن معظم إجابات واتجاهات أفراد العينة ستكون للذكور .

. الجدول (4) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	248	98%
انثي	5	2%
المجموع	253	100%

2.4 الوظيفة الحالية

تشير بيانات الجدول الرقم (2-5) إلى أن ما نسبته (54.9 %) من أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة المشرفين ، وهم الأكثرية ضمن هذه العينة ، إذ بلغ عددهم (139) مشرفاً ، يليهم من حيث النسبة رؤساء الأقسام الذين شكلوا (40.3 %) من عينة الدراسة ، يليهم مديري الدوائر وبنسبة (4.0 %) وفي المرتبة الأخيرة جاء المديرون العامون وبنسبة لم تتجاوز (1 %) .

الجدول (5) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام	2	0.8%
مدير دائرة	10	4%
رئيس قسم	102	40.3%
مشرف	139	54.9%
المجموع	253	100%

3.4 المؤهل العلمي

يتضح من الجدول الرقم (3-5) أن معظم أفراد العينة كانوا من حملة شهادات البكالوريوس ، حيث بلغ عددهم (133) ، حيث بلغت نسبتهم (52.6 %) ، يليهم حملة وشهادات الدبلوم ، وبما نسبته (39.9 %) من عينة الدراسة ، ويليه حملة شهادات الماجستير ، ونسبة (7.1 %) ، وفي المرتبة الأخيرة من يحملون شهادات الدكتوراه ، ونسبة ضئيلة جدا لم تتجاوز (0.5 %) .

جدول (6) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	101	39.3%
بكالوريوس	133	52.6%
ماجستير	18	6.1%
دكتوراة	1	0.4%
المجموع	253	100%

4.4 طبيعة العمل

تشير بيانات الجدول الرقم (4-5) إلى أن معظم أفراد العينة كانت طبيعة أعمالهم إدارية ، حيث شكلوا ما نسبته (59.3 %) ، في حين أن من كانت طبيعة أعمالهم شكلوا ما نسبته (19.4 %) ، والتقنيين حيث

بلغت نسبتهم (16.6 %) ، وهناك بعض الأعمال لم تذكر ضمن فئات التحليل الرئيسية ، وقد شكل هؤلاء ما نسبته (4.7 %) فقط من عينة الدراسة 0

الجدول (7) توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

طبيعة العمل	التكرار	النسبة المئوية
إدارية	150	٪59.3
هندسية	49	٪19.4
تقنية	42	٪16.6
أخرى	12	٪4.7
المجموع	253	٪100

5.4 سنوات الخبرة

من خلال الجدول الرقم (5-5) يتضح أن معظم أفراد العينة من العاملين في القطاع الاستثماري كانوا من ذوي الخبرة المرتفعة ، إذ بلغت نسبة فئة الخبرة (أكثر من 10 سنوات) (% 47.0) وبواقع (119) فرداً ، ويلهم ذوي الفئة المنخفضة (أقل من خمس سنوات) ونسبة (% 31.6) ، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الخبرة المتوسطة (من 5 إلى 10 سنوات) ، ونسبة (٪٢١,٣) .

الجدول (8) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	80	٪31.6
٥ الى ١٠ سنوات	54	٪21.3
أكثر من ١٠ سنوات	119	٪47
المجموع	253	٪100

6.4 وصف متغيرات الدراسة

يتم تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لكل فقرة كما يلي

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

حيث أن عدد المستويات 3 وهي : منخفض ، متوسط ، مرتفع ، وبذلك يكون :

المستوى المنخفض إذا بلغ الوسط الحسابي (1- أقل من 2.34)

المستوى المتوسط إذا بلغ الوسط الحسابي (2.34- أقل من 3.68)

المستوى المرتفع إذا بلغ الوسط الحسابي (3.68- 5.00) وكانت نتائج متغيرات الدراسة كما يلي

7.4 تحليل أسئلة الدراسة

ممارسات إدارة سلاسل الإمداد ، وتتضمن :

أ) التكامل الاستراتيجي مع الموردين .

ب) التكامل مع العملاء .

ج) استراتيجيات الشراء .

أ . التكامل الاستراتيجي مع الموردين

يلاحظ من خلال الجدول الرقم (5-6) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات (التكامل الاستراتيجي مع الموردين) مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط العام (3.68) . وقد جاءت الفقرة الرقم (6) والتي تنص على : " يوفر الموردون المواد المطلوبة بالوقت والكمية المناسبة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وبأهمية نسبية مرتفعة ، في حين جاءت الفقرة الرقم (7) التي تنص على : " يقوم الموردون بضبط إجراءات الجودة لضمان جوده المدخلات " في المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وبأهمية نسبية متوسطة .

وهذا يدل على أن القطاع الاستثماري مهتم تهتم بالتكامل الاستراتيجي مع الموردين في ممارساتها لسلاسل الإمداد .

الجدول (9) الأهمية النسبية لفقرات التكامل الاستراتيجي مع الموردين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يتم تبادل المعلومات مع الموردين من خلال شبكات المعلومات	3.65	0.85	5	متوسط

2	هناك مستوى من الشراكة الاستراتيجية مع الموردين	3.53	٠,٧٦	6	متوسط
3	توريدات مستقرة خلال الشبكة من الموردين	3.73	٠,٨٤	3	مرتفعة
4	مستوى شراكة الموردين في عملية الشراء والإنتاج مرتفع	3.79	0.77	2	مرتفعة
5	مشاركة الجدول الزمني للإنتاج للموردين الرئيسيين مع المشاريع	3.69	0.77	٤	مرتفعة
6	يوفر الموردون المواد المطلوبة بالوقت والكمية المناسبة	٣,٨٥	0.89	1	مرتفعة
7	يقوم المورد بضبط اجراءات الجودة لضمان جودة المدخلات	3.52	0.77	7	متوسطة
المتوسط العام		٣,٦٨			مرتفعة

ب . التكامل مع العملاء

يلاحظ من خلال الجدول الرقم (5-7) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات (التكامل مع العملاء) مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط العام (3.71) . وقد جاءت الفقرة الرقم (12) والتي تنص على : " يساعد التكامل مع العميل على تحسين أداء المنتج " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وبأهمية نسبية مرتفعة ، في حين جاءت الفقرة الرقم (11) التي تنص على : " يتم مشاركة تنبؤات الطلب للزبائن الرئيسيين مع المشاريع " في المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبأهمية نسبية متوسطة .

وهذا يدل على اهتمام القطاع الاستثماري بالتكامل مع عملائه في ممارساتها لسلاسل الإمداد .

الجدول (10) الأهمية النسبية لفقرات التكامل مع العملاء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
8	يتم حوسبة طلبات العملاء بالكامل .	٣,٧٨	0.88	2	مرتفعة
9	يتم مشاركة معلومات الأسواق مع العملاء .	3.73	0.86	4	مرتفعة
10	يوجد نظم للطلب السريع مع العملاء .	3.75	0.85	3	مرتفعة
11	يتم مشاركة تنبؤات الطلب للزبائن الرئيسيين مع المشاريع	3.53	0.94	6	متوسطة
12	يساعد التكامل مع العميل على تحسين اداء المنتج	3.93	0.79	1	مرتفعة
13	تقوم المشاريع غالبا بتحديث الكتالوج الخاص بها على موقعها على الإنترنت	3.54	0.95	5	متوسطة
	المتوسط العام	3.71			مرتفعة

ت . استراتيجيات الشراء

يلاحظ من خلال الجدول الرقم (5-8) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات (استراتيجيات الشراء) مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط العام (3.73) . وقد جاءت الفقرة الرقم (15) والتي تنص على : " تعدد الموردين من الأسس المهمة في استراتيجية الشراء " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وبأهمية نسبية مرتفعة ، في حين جاءت الفقرة الرقم (19) التي تنص على : " تؤدي استراتيجية الشراء المتبعة إلى تقليل المعيب " في المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وبأهمية نسبية متوسطة.

مما سبق ، فإن القطاع الاستثماري يظهر اهتماما باستراتيجيات الشراء في ممارساتها لسلاسل الإمداد الخاصة بها .

الجدول (11) الأهمية النسبية لفقرات استراتيجيات الشراء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
14	يتم التركيز في عمليات الشراء على الموردين المحليين	3.60	0.91	4	متوسطة
15	تعدد الموردين من الأسس المهمة في استراتيجية الشراء	3.88	0.89	1	مرتفعة
16	يمكن تعديل المواصفات الفنية للمشتريات	3.83	0.82	2	مرتفعة
17	يمكن تعديل وقت الطلبية سواء بالتأخير او بالتسريع	3.83	0.83	2	متوسطة

18	تؤدي استراتيجية الشراء المتبعة إلى تقليل المخزون	3.64	0.82	3	متوسطة
19	تؤدي استراتيجية الشراء المتبعة إلى تقليل المعيب	3.57	0.98	5	متوسطة
المتوسط العام		3,73			مرتفعة

واخيرا يشير الجدول الرقم (5-9) إلى ان مستوى مقياس ممارسات سلاسل الإمداد من حيث الأهمية النسبية مرتفع ، إذ بلغ المتوسط العام (3.71) ، وبين الجدول كذلك أن بعد (استراتيجيات الشراء) جاء في المرتبة الأولى بمعدل (3.73) وبأهمية نسبية مرتفعة ، بينما جاء بعد (التكامل الاستراتيجي مع الموردين) في المرتبة الأخيرة ، وبمعدل (3.68) بأهمية نسبية مرتفعة .وهذا يشير بوضوح إلى اهتمام القطاع الاستثماري بممارسات إدارة سلسلة التوريد.

جدول (12) الأهمية النسبية لأبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	التكامل الاستراتيجي مع الموردين	3.68	3	مرتفعة
٢	التكامل مع العملاء	3.71	2	مرتفعة

مرتفعة	1	3.73	استراتيجيات الشراء	٣
مرتفعة		3.71		المتوسط العام

8.4 أداء المشاريع

أ. الأداء التشغيلي .

ب. الأداء التسويقي .

يلاحظ من خلال الجدول الرقم (5-10) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات (الأداء التشغيلي مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط العام (3.73) . وقد جاءت الفقرة الرقم (5) والتي تنص على : " تتم الاستجابة سريعا للتغيرات في طلب السوق " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وبأهمية نسبية مرتفعة ، في حين جاءت الفقرة الرقم (7) التي تنص على : " يتم توفير مستوى عال من خدمة العملاء الرئيسيين " في المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وبأهمية نسبية متوسطة . وهذا يدل على أن الأداء التشغيلي هو من أولويات تلك المنظمات في ممارساتها لإدارة سلسلة التوريد.

الجدول (13) الأهمية النسبية لفقرات الأداء التشغيلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تم تخفيض مستويات المخزون	3.68	0.90	6	مرتفعة
2	تم تخفيض معدل الخردة (التالف)	3.69	1.05	5	مرتفعة
3	يتم التعديل السريع للمنتجات لتلبية متطلبات العملاء الرئيسيين	3.80	0.73	2	مرتفعة

مرتفعة	4	0.75	3.72	يتم طرح منتجات جديدة إلى السوق بسرعة	4
مرتفعة	1	0.69	3.85	تتم الاستجابة سريعاً للتغيرات في طلب السوق	5
مرتفعة	3	0.95	3.77	يتم تخفيض وقت الانتظار للوفاء بطلبات العملاء	6
متوسطة	7	0.93	3.62	يتم توفير مستوى عالٍ من خدمة العملاء الرئيسيين	7
مرتفعة			3.73	المتوسط العام	

ب . الأداء التسويقي .

يلاحظ من خلال الجدول الرقم (13) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات (الأداء التسويقي) مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط العام (3.73) . وقد جاءت الفقرة الرقم (9) والتي تنص على : " تسليم الطلبات للعملاء بالوقت والكمية والجودة المطلوبة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وبأهمية نسبية مرتفعة ، في حين جاءت الفقرة الرقم (12) التي تنص على : " تم تقليل وقت الدوران لطلبات العملاء " في المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبأهمية نسبية متوسطة .

وهذا يدل على أن القطاع الاستثماري يهتم بكل ما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء التسويقي .

جدول (14) الأهمية النسبية لفقرات الأداء التسويقي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
8	يتم تلبية جميع طلبات العملاء	3.82	1.01	2	مرتفعة
9	تسليم الطلبات للعملاء بالوقت والكمية والجودة المطلوبة	3.86	1.00	1	مرتفعة
10	ازدادت الحصة السوقية	3.68	0.84	٥	مرتفعة
11	تحسن الوضع التنافسي للشركة	3.70	0.92	4	مرتفعة
12	تم تقليل وقت الدوران لطلبات العملاء	3.59	0.82	6	متوسطة
13	تصمم المشاريع المنتجات وفقا لاحتياجات العملاء	3.77	0.86	3	مرتفعة

مرتفعة	4	0.96	3.70	تستخدم المشاريع استراتيجية تسعير مناسبة لتسعير منتجاتها	14
مرتفعة			3.73	المتوسط العام	

وبناء على البيانات السابقة ، يمكن مقارنة المتوسطات الحسابية لأبعاد أداء المشاريع كما في

الجدول الرقم (14) .

جدول (15) الأهمية النسبية لأبعاد أداء المشاريع

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	الأداء التشغيلي	3.73	1	مرتفعة
2	الأداء التسويقي	3.73	1	مرتفعة
	المتوسط العام	3.73		مرتفعة

وتشير بيانات الجدول السابق إلى مستوى مقياس أداء المشاريع من حيث الأهمية النسبية مرتفع ، إذ بلغ المتوسط العام (3.73) ، وبين الجدول كذلك أن بعدي (الأداء التشغيلي) و (الأداء التسويقي) حصلوا على نفس الأهمية النسبية المرتفعة ، وبمتوسط حسابي بلغ (3.73) لكليهما . وهذا يشير بوضوح إلى اهتمام المنظمات الصناعية في محافظة معان بكل ما يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء المشاريع ، وزيادة كفاءتها من حيث الأداء التشغيلي والأداء التسويقي .

9.4 اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة يجرى عرض نتائج اختبار الفرضيات ، حيث تم إخضاع الفرضية الرئيسية الأولى لتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) في حين تم إخضاع الفرضيات الفرعية منها إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) ، أما الفرضية الثانية فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي (Hierarchical Multiple Regression) ، كما تم إخضاع الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثالثة لاختبار تحليل التباين الأحادي ، واختبار (T) ، (One - way ANOVA)

(Independent Sample T- test) ، وكانت النتائج كما يلي : الفرضية الرئيسية الأولى :

1 H₀ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P = 0.05) لممارسات سلاسل الإمداد على أداء المشاريع في القطاع الاستثماري .

وسيتم تناول تحليل الفرضيات الفرعية لها باستخدام الانحدار الخطي البسيط كالتالي :

1-1 H₀ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P = 0.05) للتكامل الاستراتيجي مع الموردين على أداء المشاريع في القطاع الاستثماري ..

تشير نتائج الجدول الرقم (5-14) إلى أن قيمة (r = 0.697) وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط قيمتها (0.697) قوية (Zikmund , 2000) بين التكامل الاستراتيجي مع الموردين وأداء المنظم. ويتبين أن قيمة معامل التحديد (r² = 0.486) ، وهذا يعني أن بعد التكامل الاستراتيجي مع الموردين قد فسر ما مقداره (48.6 %) من التباين في الأداء المنظمي ، ونسبة (51.4 %) نتيجة عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة. كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (F) قد بلغت (237.151) عند مستوى ثقة (sig = 0.000) ، وهذا يؤكد معنوية نموذج الانحدار عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05) وعند درجة حرية واحدة (df = 1) . كما يتبين من جدول المعاملات أيضاً أن قيمة (B = 0.698) أي أن التغير في وحدة واحدة في أحد أبعاد المتغير المستقل (التكامل الاستراتيجي مع الموردين) يؤدي إلى تغير بمقدار (69.8 %) في المتغير التابع (أداء المشاريع) ، وأن قيمة (t = 15.4) عند مستوى ثقة (sig = 0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى (P ≤ 0.05) . مما سبق من تحليل يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية الفرعية الأولى ، وقبول الفرضية الفرعية البديلة القائلة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05) للتكامل الاستراتيجي مع الموردين على أداء المشاريع في القطاع الاستثماري ..

الجدول (16) نتائج اختبار أثر التكامل الاستراتيجي مع الموردين في أداء المشاريع

ملخص النموذج				جدول المعاملات				المتغير		
ANOVA				تحليل التباين				التابع		
Model summary				COEFFECIENT						
R ²	R	F	Sig	البيان	B	الخطأ المعياري	T	Sig t	أداء المشاريع	
معامل التحديد	معامل الارتباط	المحسوبة	درجة الحرية				المحسوبة	مستوي الدلالة		

0.000	15.400	0.045	0.698	التكامل الاستراتيجي مع الموردين	0.000	1	237.151	.486	.697
-------	--------	-------	-------	---------------------------------------	-------	---	---------	------	------

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P < 0.05$)

H₀ 2-1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P = 0.05$) للتكامل ، على أداء المنظمات العاملة في محافظة معان. تشير نتائج الجدول الرقم (5-15) أن قيمة ($r = 0.635$) ، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط قيمتها (0.635) عالية (Zikmund , 2000) بين التكامل ، مع العملاء في أداء المشاريع ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.403$) ، وهذا يعني أن بعد التكامل مع العملاء قد فسر ما مقداره (40.3 %) من التباين في أداء المشاريع . ونسبة (59.7 %) نتيجة عوامل أخرى لم تتناولها هذه الدراسة . كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (F) قد بلغت (169.408) عند مستوى ثقة ($sig = 0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($P \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة . كما يتبين من جدول المعاملات أيضا أن قيمة ($B = 0.615$) أي أن التغير في وحدة واحدة في أحد أبعاد المتغير المستقل (التكامل مع العملاء) يؤدي إلى تغير بمقدار (61.5 %) في المتغير التابع (أداء المشاريع) ، وأن قيمة ($t = 13.016$) عند مستوى ثقة ($sig = 0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($P \leq 0.05$)

وبناء على ما سبق من تحليل ، لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P < 0.05$) للتكامل مع الاستراتيجي في أداء المشاريع في القطاع الاستثماري .

الجدول (17) نتائج اختبار أثر التكامل مع العملاء في أداء المشاريع

ملخص النموذج			تحليل البيانات					جدول المعاملات		المتغير التابع
R معامل		R معامل التحديد	F المحسوبة	درجة الحرية	Sig F	البيان	B	الخطأ المعياري	t المحسوبة	

أداء المشاريع	0,635	0,403	169,408	1	0,000	التكامل مع العملاء	0,615	0,047	13,016	0,000
------------------	-------	-------	---------	---	-------	--------------------------	-------	-------	--------	-------

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P < 0.05$)

١-٣ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P < 0.05$) لاستراتيجيات الشراء على أداء المشاريع في القطاع الاستثماري .

تشير نتائج الجدول الرقم (5-16) أن قيمة ($r = 0.570$) ، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط قيمتها (0.570) عالية (Zikmund , 2000) بين استراتيجيات الشراء وأداء المشاريع . ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r = 0.324$) ، وهذا يعني أن بعد التكامل العملاء قد فسر ما مقداره (32.4 %) من التباين في أداء المشاريع . ونسبة (67.6 %) نتيجة عوامل أخرى لم تتناولها هذه الدراسة .

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (F) قد بلغت (120.535) عند مستوى ثقة ($\text{sig} = 0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($P \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة . كما يتبين من جدول المعاملات أيضا أن قيمة ($B = 0.591$) أي أن التغير في وحدة واحدة في أحد أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات الشراء) يؤدي إلى تغير بمقدار (59.1 %) في المتغير التابع (أداء المشاريع) ، وأن قيمة ($t = 10.979$) عند مستوى ثقة ($\text{sig} = 0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($P \leq 0.05$) وبناء على ما سبق من تحليل ، لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة الفائلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P = 0.05$) لاستراتيجيات الشراء على أداء المشاريع في القطاع الاستثماري ..

جدول (18) نتائج اختبار أثر استراتيجيات الشراء في أداء المشاريع

المتغير			ملخص النموذج					تحليل البيانات				جدول المعاملات		
التابع			Model summery					ANOVA				coefficient		
R معامل	R معامل		R معامل	المحسوبة	الحرية	df	درجة	Sig	المستوى	البيان	B	الخطأ	المحسوبة	Sigt
الارتباط	التحديد							الدلالة				المعيارى	الدلالة	الدلالة

أداء المتظمة	0,570	0,324	120,535	1	0,000	ستراتيجيات الشراء	0,591	0,054	10,979	0,000
-----------------	-------	-------	---------	---	-------	----------------------	-------	-------	--------	-------

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على :

١ H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P = 0.05) لممارسات سلاسل الإمداد على المشاريع في القطاع الاستثماري ..تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المعياري (Standard Multiple Regression) وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول الرقم (5-17):

الجدول (19) نتائج اختبار أثر أبعاد ممارسات سلاسل الإمداد مجتمعة في أداء المشاريع

المتغير	ملخص النموذج	تحليل التباين	جدول المعاملات						
التابع	Model summery	ANOVA	coeffecient						
	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	F المحسوبة	درجة الحرية df	Sig F مستوى الدلالة	البيان	B	الخطأ المعياري	Sig t مستوى الدلالة
أداء المشاريع	0.738	0.545	99.499	3	0.00	التكامل الاستراتيجي مع الموردين	0.459	0.062	7.381
						التكامل مع العملاء	0.178	0.056	2.730
						استراتيجيات الشراء	0.199	0.059	3.355

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P < 0.05$)

المتنبىء : التكامل الاستراتيجي مع الموردين ، التكامل مع العملاء ، استراتيجيات الشراء - المتغير التابع : أداء المشاريع . وتشير نتائج الجدول الرقم (5-17) أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.738$) يشير إلى العلاقة الطردية والقوة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، كما أن أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد ممارسات سلاسل

(الإمداد) على المتغير التابع (أداء المشاريع) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة هي (99.499) وبمستوى دلالة ($\text{sig} = 0.000$) وهو أقل من (0.05) حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.545$) وهي تشير إلى أن (54.5 %) من (أداء المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في (أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد).

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (التكامل الاستراتيجي مع الموردين) قد بلغت (0.459) وأن قيمة t عنده هي (7.381)، وبمستوى دلالة ($\text{sig} = 0.000$) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد (التكامل مع العملاء) قد بلغت (0.178) وأن قيمة t عنده هي (2.730) وبمستوى دلالة ($\text{sig} = 0.007$) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي وقد بلغت قيمة B عند بعد (استراتيجيات الشراء) (0.199) وقيمة t عنده هي (3.355) وبمستوى دلالة ($\text{sig} = 0.001$) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وبناء على ما سبق من تحليل لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p < 0.05$) لممارسات سلاسل الإمداد على أداء المشاريع في القطاع الاستثماري.

الفرضية الرئيسية الثانية

$H_0 2$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p < 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات في تحسين أثر ممارسات سلاسل الإمداد على أداء المشاريع في القطاع الاستثماري.

ولاختبار هذه الفرضية والفرضيات المتفرعة منها استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي (Hierarchical Multiple Regression) وكانت النتائج كما يلي:

$H_0 1-2$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p < 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات في تحسين أثر التكامل الاستراتيجي مع الموردين في أداء المشاريع في القطاع الاستثماري.. يعرض الجدول الرقم (5-18) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبينة على الخطوة الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير (التكامل الاستراتيجي مع الموردين) في أداء المشاريع، حيث كانت قيمة ($F = 237.151$) وبمستوى دلالة ($\text{sig} = 0.000$) وهي أقل من (0.05) كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.486$) وهذا يشير إلى أن (التكامل الاستراتيجي مع الموردين) يفسر ما نسبته (48.6 %) من التباين الحاصل في (أداء المشاريع).

وفي الخطوة الثانية تم ادخال متغير (تكنولوجيا المعلومات) لنموذج الانحدار حيث ازدادت "معامل التحديد R^2 بنسبة (9 %) وهذه النسبة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة ($AF = 53.345$) رى دلالة ($\text{sig} = 0.000$) وهي أقل من (0.05) كما كانت قيمة ($B = 0.383$) عند (تكنولوجيا المعلومات) وقيمة ($t = 7.304$) وبمستوى دلالة ($\text{sig} = 0.000$) وهذا يؤكد الأثر المعنوي لتكنولوجيا المعلومات في تحسين أثر التكامل

الاستراتيجي مع الموردين في أداء المشاريع حيث تحسنت نسبة تفسير التباين بنسبة (9 %) لترتفع من (48.6 %) إلى (57.6 %) ويعود التأثير لتكنولوجيا المعلومات في تحسين أثر التكامل الاستراتيجي مع الموردين في أداء المشاريع في القطاع الاستثماري .

وذلك لما توفره وسائل الاتصال الحديثة مع الموردين في تحسين الأداء التشغيلي والتسويقي للمنظمة

وعليه نرفض الفرضية الفرعية العدمية الأولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P < 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات في تحسين أثر التكامل الاستراتيجي مع الموردين في أداء المشاريع في القطاع الاستثماري .

الجدول (20) نتائج الانحدار المتعدد الهرمي لبيان أثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين أثر التكامل الاستراتيجي مع الموردين في أداء المشاريع

المتغير التابع		الخطوة الأولى		الخطوة الثانية	
المتغيرات المستقلة	B	قيمة المحسوبة t	Sig	B	قيمة t المحسوبة
التكامل الاستراتيجي مع الموردين	0.698	15.400	0.000	0.460	8.756
R معامل التحديد	0.486			0.576	
$R \Delta$	0.486			0.090	
$F \Delta$	237.151			53.345	

	0.000	0.000	Sig ΔF	
--	-------	-------	--------	--

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($p < 0.05$)

في يعرض الجدول الرقم (5-19) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين ، اذ بينت نتائج النموذج الاول المبينة على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير (التكامل مع في أداء المشاريع ، حيث كانت قيمة ($F = 169.408$) وبمستوى دلالة ($\text{sig} = 0.000$) وهي أقل من (0.05) كما كانت قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.403$) وهذا يشير إلى أن (التكامل مع العملاء) يفسر ما نسبته (40.3 %) من التباين الحاصل في (أداء المشاريع) .

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

يعرض هذا الفصل نتائج تحليل واختبار الفرضيات ومناقشتها ، بالإضافة إلى الاستنتاجات وأهم التوصيات ، وذلك على النحو التالي :

1.5 النتائج

نتائج تحليل واختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p = 0.05$) لممارسات سلاسل الإمداد على أداء المشاريع في القطاع الاستثماري تظهر نتائج التحليل أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p = 0.05$) لممارسات سلاسل الإمداد بأبعادها (التكامل الاستراتيجي مع الموردين- التكامل العملاء استراتيجيات الشراء) على أداء المشاريع في القطاع الاستثماري ، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.738$) ويشير إلى العلاقة الطردية والقوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، كما أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.545$) تشير إلى أن أبعاد ممارسات سلاسل الإمداد قد فسرت ما مقداره (54.5 %) من التباين في أداء المشاريع في القطاع الاستثماري

نتائج تحليل واختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى أولا : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للتكامل الاستراتيجي مع الموردين على أداء المشاريع في القطاع الاستثماري .

تشير نتائج التحليل أن قيمة ($r = 0.697$) وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط قيمتها ($r = 0.697$) قوية بين التكامل الاستراتيجي مع الموردين وأداء المشاريع ، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.486$) ، وهذا يعني أن بعد التكامل الاستراتيجي مع الموردين قد فسر ما مقداره (48.6 %) من التباين في الأداء المنظمي ، ونسبة (51.4 %) نتيجة عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة . وهذا يعكس أهمية العلاقة الاستراتيجية لهذه المنظمات مع مورديها .

ثانيا : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للتكامل مع العملاء على أداء المشاريع في القطاع الاستثماري .

تشير نتائج التحليل أن قيمة ($r = 0.635$) ، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط قيمتها (0.635) قوية بين التكامل العملاء و أداء المشاريع . كما بلغت قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.403$) ، وهذا يعني أن بعد التكامل مع العملاء قد فسر ما مقداره (40.3 %) من التباين في أداء المشاريع . ونسبة (59.7 %) نتيجة عوامل أخرى لم تتناولها هذه الدراسة .

ثالثاً : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) لاستراتيجيات الشراء على أداء المشاريع في القطاع الاستثماري . تشير نتائج التحليل أن قيمة ($r = 0.570$) ، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط قيمتها (0.570) عالية ، بين استراتيجيات الشراء وأداء المشاريع . كما بلغت قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.324$) ، وهذا يعني أن بعد التكامل مع العملاء قد فسر ما مقداره (32.4%) من التباين في أداء المشاريع . ونسبة (67.6%) نتيجة عوامل أخرى لم تتناولها هذه الدراسة .

2.5 التوصيات

استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ونتائج الدراسة المستمدة من التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصل الباحث إلى التوصيات التالية :

- يُوصى بتعزيز التفاعل الاستراتيجي مع الموردين، مما يشمل تعزيز التكامل في العلاقات وتحسين التواصل مع الموردين. يمكن تعزيز هذا التكامل من خلال تبني أفضل الممارسات في إدارة العلاقات مع الموردين.
- يُفضل تحسين استراتيجيات التكامل مع العملاء، بما في ذلك فهم احتياجاتهم وتحسين جودة الخدمة والتفاعل مع المشتريين. ذلك سيساهم في تعزيز العلاقات العملية ورفع مستوى رضا العملاء.
- يُنصح بتطوير استراتيجيات الشراء لتحسين أداء المشاريع. يمكن تحقيق ذلك من خلال تحسين عمليات اختيار الموردين وتحسين إدارة عمليات الشراء.
- يجب على الشركات الاستثمارية تعزيز التدريب وتطوير المهارات اللازمة لفهم وتنفيذ ممارسات سلاسل الإمداد بفعالية. ذلك يشمل تحسين مهارات التفاوض والتعامل مع العلاقات الاستراتيجية.
- ينبغي متابعة وتقييم أداء سلسلة التوريد باستمرار، وذلك لضمان تحقيق الفوائد المتوقعة من تطبيق ممارسات سلاسل الإمداد ولتحديث الإجراءات بناءً على التطورات في السوق واحتياجات العملاء.
- يُشجع على تعزيز الابتكار في إدارة سلسلة التوريد، سواء في تطبيق التكنولوجيا الحديثة أو تحسين العمليات الداخلية لتحقيق أفضل كفاءة وتكامل.
- ينبغي على الشركات اعتماد استراتيجيات مستدامة في سلسلة التوريد، مما يساهم في تقليل الأثر البيئي وتحسين التوجيه الاجتماعي للمشاريع.

Abstract

This study aimed to analyze the role of supply chains in the performance of companies operating in the investment sector. To achieve the study's objectives, a comprehensive survey approach was used, distributing 300 questionnaires to the study population consisting of employees in upper and middle management levels in the factories under study, totaling 300 individuals. The number of valid questionnaires for analysis was 253, representing a response rate of 84.3%. The study utilized a descriptive method for presenting data and an analytical approach to analyze the study's results.

The study found a statistically significant impact of supply chain practices, including strategic integration with suppliers, integration with customers, and purchasing strategies, on the performance of projects, encompassing operational and marketing dimensions, in companies operating in the investment sector.

The study recommends enhancing strategic interaction with suppliers, including strengthening integration in relationships and improving communication with suppliers. This integration can be enhanced by adopting best practices in supplier relationship management. It also suggests improving integration strategies with customers, including understanding their needs and enhancing service quality and interaction with buyers.

Keywords: Supply Chains, Project Performance, Companies in the Investment Sector.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- اجبراني، أحمد صادق، (2019)، سلاسل الامداد في ادارة الأعمال الناجحة، مجلة القاتلة، شركة أرامكو.
- باغة، محمد محمد أحمد. (2021). تقويم كفاءة سلاسل التوريد والإمداد والأداء اللوجستي في مجال التصنيع الزراعي المصري. إدارة الاعمال، ع175، 40 - 57.
- براهيمي، نزهه، (2022)، دور كفاءة سلسلة الامداد الدولية في زيادة تعديل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة زيان، ع2.
- بوهتالة، نور الهدى، (2019)، فعالية ميزة الامداد واستراتيجيات سلاسل التوريد، جامعة محمد خضير، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، مج13، ع1.
- ثابت، سهير، (2022)، أثر إدارة سلسلة الامداد الزراعية على الأداء المالي لشركات التصنيع الغذائي المصرية، مجلة العربية للإدارة.
- الجدران، يحيى بن حسين، (2023)، سلاسل الامداد في التجارة الدولية مبادرة الجامعة العربية السعودية لعام 2022، مجلة جيل الأبحاث القانونية، مركز جيل للبحث العلمي، ع55.
- حمود، غيث دحام علي، و العواودة، وليد مجلي. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في إقليم الشمال في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- السقطي، خالد جابر، (2020)، دراسة تشخيصية لسلسلة التوريد لصناعة السجاد، دراسة حالة لشركة السجاد، المجلة العلمية للدراسات، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة.
- شاهين، محمد سعد. (2014). تأثير مرونة سلاسل الإمداد على سرعة استجابتها للتغيرات البيئية: دراسة تطبيقية على شركات صناعة السيراميك بجمهورية مصر العربية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج38، ع3، 1 - 66.

- عبد الغني، عمر محمد، (2023)، أثر جدران سلاسل الامداد في أداء المنظمات الصناعية في تحليل الدور الوسيط لسرعة استجابة سلاسل الامداد، مجلة التجارة، جامعة طنطا.
- عبيدات، محمد حسين، و علي، عبد المنعم محمد. (2018). تقييم أداء إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة سيبال الخرطوم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، ام درمان.
- علي، علي حسين عبد، و رؤوف، محمد عماد. (2022). تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع في القطاع الصناعي العراقي. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع135، 134 - 145.
- عمر، محمد (2021)، أثر استراتيجيات الامداد على تحقيق الميزة التنافسية" دراسة ميدانية على شركات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الاسراء.
- الغزاوي، وليد بن فضل (2023)، إدارة سلاسل الامداد المعاصرة من خلال التكامل مع الادارة، الاتحاد العربي للمكتبات، اعلم، ع3.
- قندور، عائشة، (2022)، إدارة سلاسل الامداد الدولية في ظل أزمة كوفيد 19، مجلة ربحان للنشر العلمي، مركز الدراسات والتطوير.
- كدسه، ناصر (2016)، ممارسات إدارة سلاسل الامداد بالتطبيق على الشركات في المنطقة الوسيطة بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مج36، ع1، المشاريع العربية للتنمية الادارية.
- محمد زرادنه، (2021)، دراسة تحليلية لأثر جائحة كوفيد 19 على سلاسل الامداد العالمية، مجلة ابليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي، مج7، ع2.
- محمد، خالد الفاضل، (2021)، تطور تطبيق لأتمته سلاسل الامداد، " دراسة حالة لسلسلة الامداد بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير، جامعة النيلين.
- محمد، هبة محمد جاد، حمودة، منى أحمد محمد، عيسى، محمد محمد محمد، و عطية، طاهر مرسى. (2021). قياس تأثير تكامل سلاسل الإمداد على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الموانئ البحرية المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع3، 866 - 891.

- محمد، هبه محمد(2021)، قياس تأثير تكامل سلاسل الامداد على الأداء التشغيلي "دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الموانئ البحرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد.
- محمد، ياسر أحمد مدني. (2019). تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة سلاسل الامداد وتحسين مستوى جودة الخدمة الصحية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية العاملة باقليم جنوب الصعيد. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج33، ع3، 223 - 293.
- الملحم، رامي أحمد، (2022)، أثر التخطيط الحكومي على أداء النقابات المهنية في الأردن، مجلة الجامعات الاسلامية للدراسات، الجامعة الاسلامية، غزة.
- مومني، عبد القدر، (2021)، تأثير فيروس كورونا على سلاسل الامداد، مجلة دراسات اقتصادية.
- مومني، عبدالقادر، و تربش، محمد. (2020). العلاقة بين إدارة سلسلة الإمداد الخضراء والأداء والميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة CERAM الغزوات. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج10، ع5، 110 - 131.
- نوبجي، عبد العزيز دسوقي، (2023)، إدارة مخاطر سلاسل الامداد وأثرها على سمعة العلامة التجارية بالتطبيق على قطاع التجارة الالكترونية، مجلة البحوث الادارية، أكاديمية السادات للعلوم الادارية.
- هجو، أبو سفيان عجب عباس، و إسماعيل، زكي مكي. (2019). دور سلاسل الإمداد في أداء المنشآت الصناعية: دراسة حالة مجموعة جياذ الصناعية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ameer, A., Naz, F., Gul Taj, B., & Ameer, I. (2022). The impact of manager's personality traits on project success through affective professional commitment: the moderating role of organizational project management maturity system. *Journal of Facilities Management*, 20(2), 284-305.
- Fossum, K. R. (2020). *Global Collaborative Research Projects—Exploring Scenario Development*, Degree of Philosophiae Doctor, Norwegian University of Science and Technology.
- Maaz, M.A.M. and Ahmad, R. (2022), "Impact of supply chain performance on organizational performance mediated by customer satisfaction: a study of dairy industry", *Business Process Management Journal*, Vol. 28 No. 1, pp. 1-22.
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2021-0292>
- Hao Lu & Qin Zhang & Qinghong Cui & Yuanyuan Luo & Pardis Pishdad-Bozorgi & Xiancun Hu, 2021. "[How Can Information Technology Use Improve Construction Labor Productivity? An Empirical Analysis from China](#)," *Sustainability*, MDPI, vol. 13(10), pages 1-13, May.

Mid Ocean University
College of Management
Public Management



The role of supply chains in project performance for companies operating in the investment sector.

Master's Degree Plan Student Preparation

Prepared by:

Abdulkarim Mohammed Abdulaziz Albasri

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdulhamied Mohammed Hasan

2023/1445