

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال

أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي الدور الوسيط لتكامل سلسلة
التوريد: دراسة تطبيقية على الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

مشروع تخرج

إعداد

محمد محمود البلوي 232001312

تركي حمود الرويلي 232002501

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2024م



إِهْدَاء

إلى أطهر قلوبين في حياتي... والديّ العزيزين.

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

إلى من أتشوّق لأن أرى مستقبلهما المشرق بإذن الله..... ابنتيّ الغاليتين.

إلى جموع الأقارب والأصدقاء

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.

شكر وفخر

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 الأستاذ الدكتور /

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد 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 المولي عز
وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لدى الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ومستوى تكامل سلسلة التوريد ومستوى الأداء التشغيلي، كما هدفت إلى دراسة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال تكامل سلسلة التوريد. ولتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تألف مجتمع الدراسة من كافة الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مقدارها (238) وتم تحليلها بواسطة برنامج spss.

وقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها : وجود إثر للثقافة التنظيمية (بعد الثقافة الإبداعية، وبعد ثقافة المجموعة، وبعد الثقافة العقلانية على الأداء التشغيلي، ثم تبين وجود أثر لمتغير تكامل سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي بعد التكامل الداخلي، وبعد التكامل مع العملاء)، وكذلك وجود إثر للثقافة التنظيمية بعد الثقافة الإبداعية، وبعد ثقافة المجموعة، وبعد الثقافة العقلانية) في تكامل سلسلة التوريد، كما بينت النتائج ان تكامل سلسلة التوريد يتوسط أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي بشكل جزئي

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها يجب تطبيق عدد من الأساليب التي تسهم في تعزيز تطبيق الثقافة التنظيمية التي نعكس ثقافة العمل بروح الفريق من خلال وضع نظام تحفيز يشجع على بث هذه الروح والتدريب المستمر للعاملين. كذلك العمل على التشارك في المعلومات وبناء علاقات طويلة الأجل مع الموردين والعملاء، مع التأكيد على فتح قنوات اتصال وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء التشغيلي، تكامل سلسلة التوريد، الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	إهداء
ج.....	شكرو تقدير
د.....	المستخلص
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 تمهيد:
1.....	2.1 مقدمة:
3.....	3.1 مشكلة الدراسة:
3.....	4.1 أهمية الدراسة:
4.....	• الأهمية العلمية:
4.....	• الأهمية العملية:
4.....	5.1 أهداف الدراسة:
5.....	6.1 تساؤلات الدراسة:
7.....	7.1 فرضيات الدراسة:
9.....	8.1 نموذج الدراسة:
11.....	9.1 دوافع اختيار الموضوع:
11.....	10.1 المنهجية:
12.....	11.1 مصادر البيانات:
12.....	12.1 أدوات الدراسة:
13.....	13.1 الدراسات السابقة:

25	الفصل الثاني: الاطار النظري.....
25	تمهيد:.....
26	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية.....
26	1.1.2 تمهيد:.....
26	2.1.2 تعريف الثقافة التنظيمية:.....
27	3.1.2 مكونات الثقافة التنظيمية:.....
28	4.1.2 مصادر الثقافة التنظيمية:.....
29	5.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية:.....
31	6.1.2 خصائص الثقافة التنظيمية:.....
32	7.1.2 أبعاد الثقافة التنظيمية:.....
36	المبحث الثاني: الأداء التشغيلي.....
36	1.2.2 تمهيد:.....
36	2.2.2 تعريف الأداء التشغيلي:.....
38	3.2.2 أهمية الأداء التشغيلي:.....
38	4.2.2 أهداف الأداء التشغيلي:.....
39	5.2.2 مؤشرات قياس الأداء التشغيلي:.....
39	6.2.2 أبعاد الأداء التشغيلي:.....
43	المبحث الثالث: تكامل سلاسل التوريد.....
43	1.3.2 تمهيد:.....
43	2.3.2 تعريف تكامل سلاسل التوريد:.....
44	3.3.2 خصائص سلاسل التوريد:.....
45	4.3.2 أهمية سلاسل التوريد:.....
46	5.3.2 أهداف سلسلة التوريد:.....
46	6.3.2 أبعاد سلاسل التوريد:.....

48	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
48	1.3 المقدمة
48	2.3 منهج وتصميم الدراسة
49	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
49	4.3 مصادر الحصول على البيانات
50	أولاً: المصادر الثانوية
50	ثانياً: المصادر الأولية
50	5.3 أداة الدراسة
51	6.3 قياس متغيرات الدراسة
52	7.3 صدق وثبات أداة الدراسة
53	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
55	الفصل الرابع: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
55	1.4 المقدمة
55	2.4 وصف خصائص عينة الدراسة
57	3.4 وصف استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد متغيرات الدراسة:
70	4.4 متغير الأداء التشغيلي:
74	5.4 اختبار الفرضيات
75	الفرضية الرئيسية الأولى:
78	الفرضية الرئيسية الثانية:
82	الفرضية الرئيسية الثالثة:
86	الفرضية الرئيسية الرابعة:
89	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
89	1.5 المقدمة
89	2.5 نتائج الدراسة

89	أولاً: النتائج المرتبطة بمتغير الثقافة التنظيمية:.....
90	ثانياً: النتائج المرتبطة بمتغير تكامل سلسلة التوريد:.....
90	ثالثاً: النتائج المرتبطة بمتغير الأداء التشغيلي:.....
91	رابعاً: النتائج المرتبطة بفرضيات الدراسة:.....
94	3.5 التوصيات.....
95	التوصيات العملية:.....
96	التوصيات العلمية.....
97	Abstract.....
98	المراجع.....
98	أولاً: المراجع العربية:.....
101	ثانياً: المراجع الأجنبية:.....
102	الملاحق.....
103	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
50	جدول (1) توزيع فقرات أبعاد المتغير: الثقافة التنظيمية
51	جدول (2) توزيع فقرات أبعاد المتغير: تكامل سلسلة التوريد
51	جدول (3) توزيع فقرات أبعاد المتغير الأداء التشغيلي:
52	جدول (4) معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال في أداة الدراسة وللأداة كاملة
54	جدول (5): التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
57	الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الثقافة التنظيمية.
58	الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الثقافة الإبداعية.
60	الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الثقافة الهرمية.
61	الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد ثقافة المجموعة.
63	الجدول (10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الثقافة العقلانية.
65	الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير الوسيط تكامل سلسلة التوريد
66	الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التكامل الخارجي مع الموردين.

67	الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التكامل الداخلي.
69	جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التكامل مع العملاء.
70	جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير الأداء التشغيلي
71	جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الجودة.
72	جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التكلفة.
73	جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المرونة.
74	جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التسليم.
75	جدول (20): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الأولى.
76	جدول (21): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية علي الأداء التشغيلي.
79	جدول (22): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الأولى
80	جدول (23): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير لتكامل سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي
82	الجدول (24): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الأولى
83	جدول (25): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية علي تكامل سلسلة التوريد.
86	جدول (26): نتائج اختبار الانحدار الهرمي.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 تمهيد:

يتناول هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول يتطرق إلى الإطار العام للدراسة ويتضمن مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، وأسئلة الدراسة، ومصطلحات الدراسة، والمبحث الثاني: الدراسات السابقة ويتم التطرق لها على النحو التالي:

2.1 مقدمة:

تعمل منظمات الأعمال بكافة أنواعها وأحجامها على إحداث التغيير، وذلك لزيادة قدرتها على التكيف مع الأحداث المتسارعة ورفع مستوى الأداء من خلال تقديم خدمة عالية الجودة تحقق رضا العملاء والمجتمع، ولذلك فإن التغيير يصبح في نظر أي منظمة عملية ضرورية لضمان بقائها في بيئة من أهم سماتها المنافسة والتطوير والتحديث.

ويرتبط استمرارية نشاطها بمدى جاهزيتها وسرعتها في التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية ومدى تكيفها مع التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لتكون في مستوى طموحات المتعاملين معها، إن التغيير والتطور هو سمة من سمات المؤسسات الحديثة في عالمنا اليوم غالباً ما يواجه الأفراد والمنظمات ضغوطاً بسبب عمليات التغيير والتطوير السريعة.

تتعرض المؤسسات والمنظمات لضغوط عديدة من مصادر متعددة لإحداث التغيير في بنيتها وآليات عملها، مثل التكنولوجيا وتطوراتها السريعة، والمنافسة بين الأسواق العالمية الضخمة الضغوط نحو التغيير سواء كانت هذه الضغوط من مصادر خارجية أو داخلية، مما يستلزم ضرورة الاهتمام بالتغيير والتطوير التنظيمي للمؤسسات والمنظمات بمختلف الطرق ومجالات عملها، وذلك لتوفير القدرة على التكيف مع التغيرات والمواقف الجديدة.

إن نجاح واستمرارية أي منظمة، بغض النظر عن النشاط الذي تمارسه، يعتمد على أداء موظفيها، إذا قام الموظفون بعملهم وأنجزوا مهامهم على أكمل وجه، وكما خططت الإدارة، فإن المنظمة ستحقق أهدافها المرجوة، وهي أهداف البقاء والنمو والتوسع، والعكس إذا كان الأداء أقل من المستوى المطلوب، حيث أن هذا الأداء سيشكل عائقاً كبيراً أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل وربما يؤدي في بعض الأحيان إلى نهايتها.

ومن أجل تحقيق النمو والازدهار في السوق العالمية، تجد الشركات نفسها باستمرار تواجه تحديات جديدة وتعمل على الحفاظ على ميزاتها التنافسية بالإضافة إلى اكتساب ميزات جديدة ومن هذا المنطلق، يجب على الشركات أن تكون ذكية ومرنة وسريعة الاستجابة، وأن تشجع الابتكار المستمر في أعمالها وسلاسل التوريد الخاصة بها، كما يعد التنفيذ الجيد لسلاسل التوريد عاملاً أساسياً لنجاح الشركة وتحقيق أهدافها، ومن بين الوسائل والأنظمة التي يمكن استخدامها لتحقيق الأداء المطلوب هي أنظمة تخطيط موارد المنظمة لسلاسل التوريد.

أصبح تكامل سلسلة التوريد بارزاً وتنافسياً في السنوات الأخيرة على المستويين النظري والتطبيقي وقد أظهرت العديد من الدراسات والأبحاث اهتماماً كبيراً بدور تكامل سلسلة التوريد في تحسين وتعزيز أداء الشركات، بالإضافة إلى أن الأداء التشغيلي له أهمية كبيرة وخاصة مؤشرات الكمية التي تؤثر على الأداء عمليات المنظمة، حيث تمثل الدافع الأساسي لبقاء المنظمة وحصولها على مكانة تنافسية متميزة انطلاقاً من الاهتمام الذي حظي به موضوع تكامل أداء سلسلة التوريد في مجال الإدارة وبالنظر إلى الدور الذي تلعبه أنظمة تخطيط موارد المنظمة لسلاسل التوريد في تحسين وتعزيز الأداء التشغيلي للشركات وتحقيق ربحيتها، فإن هذه الدراسة ستتناول الاهتمام المباشر بإظهار أثر العلاقة بين تكامل الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء التشغيلي من خلال الدور الوسيط لسلاسل التوريد من خلال تطبيقه على الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

3.1 مشكلة الدراسة:

إن التحديات التي تواجه منظمات الأعمال تمثل فرصاً للتقدم والنمو، وفي الوقت نفسه مجالاً للفشل وخلق التهديدات، ويؤكد العديد من الباحثين أن القوة والضعف هي السمات المميزة لاستمرارية المنظمات وحيويتها وتكيفها مع البيئة المحيطة بها ونظراً لخطورة هذه الفرص والتحديات، فإنها تتطلب من المنظمات تبني برامج التغيير التنظيمي التي يمكنها من خلالها تحسين أدائها مع مراعاة ندرة الدراسات العربية داخل حدودها.

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على واقع الثقافة التنظيمية بما يمكنها من مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، تواجه الشركات الحكومية السعودية كغيرها من الشركات العاملة في مختلف المجالات تحدياً كبيراً يتعلق بتعقيد واضطراب بقائها واستمرارها في بيئة أهم سماتها التغيير المستمر الذي أدى بدوره إلى زيادة شدة التغيير المنافسة المحلية والدولية تتعرض هذه الشركات لضغوط مستمرة وتحب تطوير قدرات مواردها البشرية.

ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة المشكلة كما يلي: ما أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي الدور الوسيط لتكامل سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي الدور الوسيط لتكامل سلسلة التوريد في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والتي لم تتم دراستها بشكل كافٍ لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للمبادئ الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتساهم بشكل كبير في حل مشاكل الاداء التشغيلي وسلاسل الامداد في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

• الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم الثقافة التنظيمية والأداء التشغيلي وسلاسل الامداد بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي الدور الوسيط لتكامل سلسلة التوريد في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

• الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي الدور الوسيط لتكامل سلسلة التوريد في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، مما يساعد صناع القرار في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد الشركات الحكومية على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بتحقيق فعالية الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

5.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الإبداعية- والثقافة الهرمية- ثقافة المجموعة- الثقافة العقلانية) على متغير وسيط تمثل في تكامل سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع المستهلك- والتكامل مع المورد - التكامل الداخلي) على متغير تابع تمثل في الأداء التشغيلي بأبعاده (الجودة - التكلفة - المرونة -التسليم) في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وتتمثل أهدافها فيما يلي:

- 1- التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الإبداعية- والثقافة الهرمية- ثقافة المجموعة- الثقافة العقلانية) على الأداء التشغيلي بأبعاده (الجودة - التكلفة – المرونة -التسليم) في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- 2- التعرف على أثر تكامل سلاسل التوريد بأبعاده (التكامل مع المستهلك- والتكامل مع المورد - التكامل الداخلي) على متغير تابع تمثل في الأداء التشغيلي بأبعاده (الجودة - التكلفة – المرونة -التسليم) في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- 3- التعرف على درجة تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الإبداعية- والثقافة الهرمية- ثقافة المجموعة- الثقافة العقلانية) على تكامل سلسلة التوريد بأبعاده (التكامل مع المستهلك- والتكامل مع المورد - التكامل الداخلي) في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- 4- تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء نتائج الدراسة الحالية للمساعدة في الاداء التشغيلي وسلاسل التوريد بتوافر الثقافة التنظيمية في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

6.1 تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الإبداعية- والثقافة الهرمية- ثقافة المجموعة- الثقافة العقلانية) على متغير وسيط تمثل في تكامل سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع المستهلك- والتكامل مع المورد - التكامل الداخلي) على متغير تابع تمثل في الأداء التشغيلي بأبعاده (الجودة - التكلفة – المرونة -التسليم) في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:-

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى الثقافة التنظيمية على الجودة في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ؟

- السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التكلفة في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ؟

- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على المرونة في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ؟

- السؤال الفرعي الرابع: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التسليم في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ؟

السؤال الرئيسي الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع المستهلك- والتكامل مع المورد - التكامل الداخلي) على متغير تابع تمثل في الأداء التشغيلي بأبعاده (الجودة - التكلفة - المرونة - التسليم) في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق من السؤال الرئيسي الثاني مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

• السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير تكامل سلسلة التوريد على الجودة في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ؟

• السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تكامل سلسلة التوريد على التكلفة في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ؟

• السؤال الفرعي الثالث: إلى أي مدى تؤثر تكامل سلسلة التوريد على المرونة في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ؟

• السؤال الفرعي الرابع: ما مدى تأثير تكامل سلسلة التوريد على التسليم في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ؟

السؤال الرئيسي الثالث: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الإبداعية- والثقافة الهرمية- ثقافة المجموعة- الثقافة العقلانية) على تكامل سلسلة التوريد بأبعادها)

التكامل مع المستهلك- والتكامل مع المورد - التكامل الداخلي) في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وينبثق من السؤال الرئيسي الثالث مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في التكامل مع المستهلك في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في التكامل مع المورد في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثالث: إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية في التكامل الداخلي في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

7.1 فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الإبداعية- والثقافة الهرمية- ثقافة المجموعة- الثقافة العقلانية) على متغير وسيط تمثل في تكامل سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع المستهلك- والتكامل مع المورد - التكامل الداخلي) على متغير تابع تمثل في الأداء التشغيلي بأبعاده (الجودة - التكلفة - المرونة - التسليم) في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في الجودة في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في التكلفة في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في المرونة في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في التسليم في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع عنها أربع فرضيات فرعية على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل سلسلة التوريد في الجودة في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل سلسلة التوريد في التكلفة في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل سلسلة التوريد في المرونة في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل سلسلة التوريد في التسليم في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

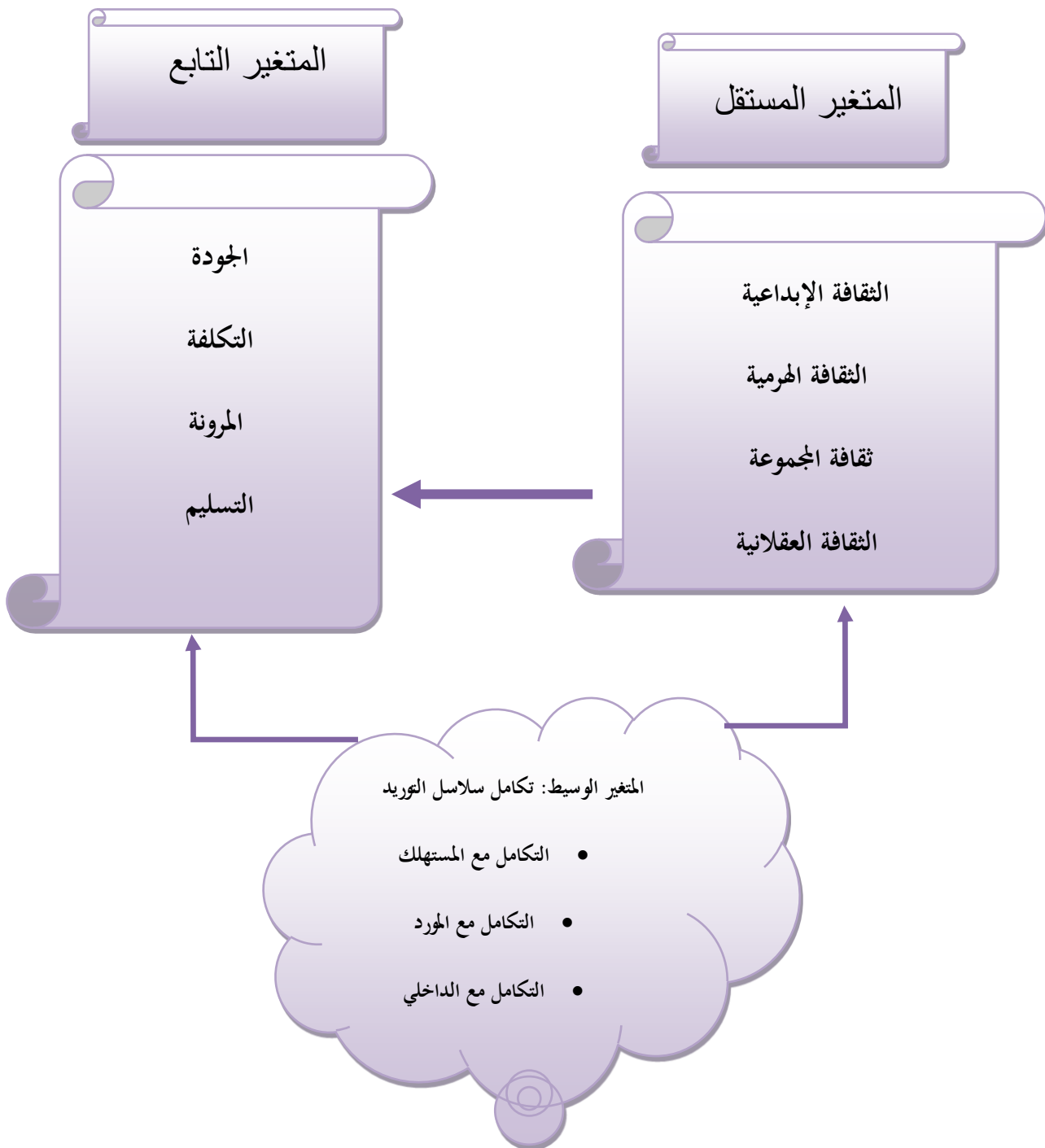
الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في تكامل سلسلة التوريد في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في التكامل مع المستهلك في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في التكامل الداخلي في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في التكامل مع المورد في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

8.1 نموذج الدراسة:

- يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الإبداعية- والثقافة الهرمية- ثقافة المجموعة- الثقافة العقلانية) على متغير وسيط تمثل في تكامل سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع المستهلك- والتكامل مع المورد - التكامل الداخلي) على متغير تابع تمثل في الأداء التشغيلي بأبعاده (الجودة - التكلفة - المرونة - التسليم) في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الإبداعية- والثقافة الهرمية- ثقافة المجموعة- الثقافة العقلانية)
 - المتغير التابع: الأداء التشغيلي بأبعاده (الجودة - التكلفة - المرونة - التسليم)
 - المتغير الوسيط: تكامل سلاسل التوريد بأبعادها (التكامل مع المستهلك- والتكامل مع المورد - التكامل الداخلي)



من إعداد الباحث (PORTER,2019)

9.1 دوافع اختيار الموضوع:

الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع نظراً لأهمية الثقافة التنظيمية والأداء التشغيلي في الشركات الحكومية.
- محاولة معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التشغيلي في توسط تكامل سلاسل التوريد في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- الإشارة إلى التطورات التكنولوجية التي تحدث في مجال الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

المبررات الشخصية:

- الموضوع له علاقة مباشرة بالتخصص العلمي.
- ميولي الطبيعي هو البحث والتقصي في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

10.1 المنهجية:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي بتوسط تكامل سلاسل التوريد في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

11.1 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر التعرف أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي بتوسط تكامل سلاسل التوريد في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

12.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من مديري وموظفي الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية	
الدراسة	الصفدي، (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف إلى أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لدى شركات صناعات الأغذية الأردنية ومستوى تكامل سلسلة التوريد ومستوى الأداء التشغيلي، كما هدفت إلى دراسة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال تكامل سلسلة التوريد.
المتغير المستقل	الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الإبداعية - الثقافة الهرمية - ثقافة المجموعة - الثقافة العقلانية)
المتغير التابع	الأداء التشغيلي بأبعاده (الجودة- المرونة- التسليم- التكلفة)
المتغير الوسيط	تكامل سلاسل التوريد بأبعادها (التكامل مع المورد - التكامل مع المستهلك- التكامل الداخلي)
منهجية البحث	لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تألف مجتمع الدراسة من كافة شركات الصناعات الغذائية العاملة في الأردن، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مقدارها (238) مديراً.
أهم النتائج والتوصيات	قد تم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها وجود إثر للثقافة التنظيمية بعد الثقافة الإبداعية، وبعد ثقافة المجموعة، وبعد الثقافة العقلانية على الأداء التشغيلي، ثم تبين وجود أثر المتغير تكامل سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي بعد التكامل الداخلي، وبعد التكامل مع العملاء)، وكذلك وجود إثر للثقافة التنظيمية بعد الثقافة الإبداعية، وبعد ثقافة المجموعة، وبعد الثقافة العقلانية في تكامل سلسلة التوريد كما بينت النتائج ان تكامل سلسلة التوريد

	يتوسط أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي بشكل جزئي. وبناء على نتائج التحليل الإحصائي. تم التوصل إلى جملة من التوصيات التي يطمح الباحث أن تم استخدامها من قبل مديري شركات الصناعات الغذائية الأردنية العمل على تطبيق عدد من الأساليب التي تسهم في تعزيز تطبيق الثقافة التنظيمية التي تعكس ثقافة العمل بروح الفريق من خلال وضع نظام تحفيز يشجع على بث هذه الروح والتدريب المستمر للعاملين. كذلك العمل على التشارك في المعلومات وبناء علاقات طويلة الأجل مع الموردين والعملاء، مع التأكيد على فتح قنوات اتصال وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية.
دراسة	الجندي، (2020)
أهداف الدراسة	صممت هذه الدراسة لدراسة تأثير التزود بمصادر خارجية على الأداء التشغيلي للشركات الصناعية في عمان-الأردن: الأثر الوسيط للهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية
المتغير المستقل	التزويد بمصادر خارجية
المتغير التابع	الاداء التشغيلي
المتغير الوسيط	الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية
منهجية الدراسة	شملت عينة الدراسة، المالكين، المدراء العامين، مديري الموارد البشرية، رؤساء الشركات الصناعية في عمان- الأردن، وتم اختيار ما مجموعه (400) فرد. حيث تم استخدام استبيان مصمم خصيصا كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وقد تم استلام (250) ردا واختبارها. وقد تم إخضاع العينة إلى التحليل الإحصائي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي

النتائج والتوصيات	حيث أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن النموذج ملائم لبيئة الشركات الصناعية في الأردن وقد أظهر اختبار تحليل المسار أن هناك تأثيراً مباشراً للتزود الخارجي على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية في الأردن. كما أظهر تحليل المسار أن هناك تأثير كبير مباشر للتزود بمصادر خارجية على الهيكل التنظيمي. وأن هناك تأثير كبير مباشر للتزود بمصادر خارجية على الثقافة التنظيمية، وتأثير كبير مباشر للهيكل التنظيمي على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية في الأردن، وأن هناك تأثير كبير مباشر للثقافة التنظيمية على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية في الأردن. توصلت نتائج الاختبار أن الهيكل التنظيمي يتوسط جزئياً في تأثير التزود بمصادر خارجية على الأداء التشغيلي، بالإضافة إلى ذلك، تتوسط الثقافة التنظيمية جزئياً تأثير التزود بمصادر خارجية على الأداء التشغيلي. حيث أوصت الدراسة بأنه إذا رغبت الشركات الصناعية الاستفادة من التزود بمصادر خارجية لرفع مستويات الأداء، فينبغي أن يشتمل التزود بمصادر خارجية في هيكلها التنظيمي وثقافتها.
الدراسة	الهاجري، (2017)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التغيير التنظيمي في الأداء التشغيلي للشركات العاملة في قطاع النفط الكويتي
المتغير المستقل	التغير التنظيمي بأبعاده (التغير الهيكلي، التغير في الثقافة التنظيمية، التغير التقني)
المتغير التابع	الأداء التشغيلي
منهجية الدراسة	ولتحقق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها قامت الباحثة بتصميم استبانة خاصة وقد تم توزيعها على عينة الدراسة تكونت من (206) من الموظفين في قطاع النفط الكويتي وتبين أن (180) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أهم النتائج والتوصيات	عد إجراء التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة عن أداة الدراسة تبين أن مستوى التغيير التنظيمي في الشركات العاملة في قطاع النفط الكويتي من وجهة نظر العاملين فيها جاء مرتفعاً، كما أن مستوى أداء شركات النفط الكويتية كان مرتفعاً من وجهة نظر العاملين فيها، فضلاً عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التغيير التنظيمي الرئيسية الأولى المتمثلة بـ (التغير الهيكلي، التغير في الثقافة التنظيمية، التغير التقني) على أداء شركات النفط الكويتية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس والعمر)، على التغيير التنظيمي وأثره في أداء شركات النفط الكويتية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الشخصية (الخبرة والمؤهل العلمي)، على التغيير التنظيمي وأثره في أداء شركات النفط الكويتية. توصي الباحثة إدارة الشركات إلى الاهتمام المتزايد بأبعاد التغيير التنظيمي واستخدام مؤشرات مناسبة لهذه الأبعاد مما يمكنها من استخدامها أداة تنافسياً للتعرف على واقع الشركات، ولمواجهة الشركات المنافسة خصوصاً وإنها تعمل في بيئة تتسم بالديناميكية العالية.
الدراسة	محمود، (2023)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى قياس أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على جودة أنشطة المراجعة الداخلية ومدى وانعكاسها على أداء الشركة
المتغير المستقل	الثقافة التنظيمية بأبعادها (مركزية السلطة- الفردية مقابل الجماعية- تجنب عدم التأكد)
المتغير التابع	أداء الشركة بأبعادها (تقييم الأداء المالي- الأداء التشغيلي)
المتغير الوسيط	جودة أنشطة المراجعة الداخلية بأبعادها (الكفاءة المهنية- الموضوعية- جودة الأداء المهني)

لتحقيق هذا الهدف تم إجراء دراسة ميدانية حول مدى صحة هذه العلاقة، من خلال تصميم قائمة استقصاء تم توزيعها علي عينة من المراجعين الداخليين ومراقبي الحسابات والمحاسبين للشركات المصرية، والأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بالجامعات، واستخدام الأساليب الإحصائية لقياس تلك العلاقة.	منهجية الدراسة
وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة لمركزية السلطة وتجنب عدم التأكد تساهم في خفض جودة أنشطة المراجعة الداخلية وتنعكس بالسلب على أداء الشركة، بينما الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل الجماعي تساهم في تحسين جودة أنشطة المراجعة الداخلية وتنعكس بالإيجاب على أداء الشركة.	أهم النتائج والتوصيات
عبد الحميد، (2022)	الدراسة
تمثل الهدف الرئيسي في البحث إلى تحديد أثر تحسين الأداء التنظيمي للمستشفيات من خلال تطبيق استراتيجية التبسيط، مع تحليل أثر تحسين الأداء التنظيمي والمتمثل في (الأداء التشغيلي، الأداء المالي)، للمستشفيات من خلال تطبيق استراتيجية التبسيط والمتمثلة في (القيمة المضافة من وجهة نظر العميل، التخلص من الهدر)، تقديم النتائج والتوصيات لمتخذي القرار بمستشفيات جامعة القاهرة التي تنتهج فكر تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطبيق الاستراتيجية،	أهداف الدراسة
الأداء التنظيمي والمتمثل في (الأداء التشغيلي، الأداء المالي)	المتغير المستقل
استراتيجية التبسيط والمتمثلة في (القيمة المضافة من وجهة نظر العميل، التخلص من الهدر)	المتغير التابع
وتمثلت المشكلة البحثية في وجود قصور في تحسين الأداء التنظيمي للمستشفيات من خلال تطبيق استراتيجية التبسيط، مع تحديد معوقات	منهجية الدراسة

	التنفيذ، وتضمنت العينة (281) مفردة من العاملين، والمتمثلين في (الأطباء، التمريض، الإداريين) بالمستشفيات.
النتائج والتوصيات	وتوصلت النتائج إلى أن المستشفيات تضع في اعتبارها حرصها على سلامة العاملين من العدوى، كما توازن بين ما يدفعه العميل ومستوى الخدمة المقدمة، بالإضافة إلى تقديم الخدمة بما يتناسب مع توقعات العميل، تحديد الهدر في النقل والحركة غير الضرورية للتخلص منه، وتجنب هدر الموارد البشرية في غير الوظيفة الملائمة لها من خلال ثقافة الإبداع والابتكار، لتتمكن الإدارة من تقليل مراحل المستهلكات من خلال إعادة تدوير المخلفات مرة أخرى، وأوصى الباحث أن يهتم العاملون بالمستشفيات بالعميل وجعله من أول اهتماماتهم، كما يجب أن يحرص العاملين بالمستشفيات على أخذ العميل الخدمة المقدمة ومستوى الأداء، بالإضافة إلى الحرص على أخذ رأي العميل تجاه الخدمة المقدمة، وضرورة أن تحقق الإدارة بالمستشفى التوازن بين الخدمة والزمن المخطط لتجنب التشغيل الزائد للعاملين.
الدراسة	عبد الحميد، (2017)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية
المتغير المستقل	متطلبات إدارة المعرفة (البنية التحتية والتكنولوجية، الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية الفاعلة، الهيكل التنظيمي)
المتغير التابع	عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)
منهجية الدراسة	وطبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات، حيث قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من ثلاثة محاور وهي: المحور الأول: متطلبات إدارة المعرفة، المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة، المحور الثالث: أداء القادة، وتم

توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (508) من قادة المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية. وتم استخدام أساليب التحليل الإحصائي بتطبيق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل بيانات الاستبانة.	
توصلت نتائج الدراسة إلى النتائج الآتية: توافر متطلبات إدارة المعرفة (البنية التحتية والتكنولوجية، الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية الفاعلة، الهيكل التنظيمي) في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية وتجاوز الوزن النسبي المحايد "60%". كما توصلت النتائج إلى أن عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تتم بمستوى عال في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية وتجاوز الوزن النسبي المحايد "60%". وأشارت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي يتم بفاعلية وكفاءة ويعمل على الحث على حل المشكلات بطريقة إبداعية. بالإضافة إلى وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من أداء القادة وعمليات إدارة المعرفة. وأوصت الدراسة بأهمية توفير المنظمة برامج حاسوبية لاكتساب المعرفة، وتوفير المنظمة صفحة إلكترونية لكل وحدة تعكس نشاطاتها بدقة، بالإضافة إلى أن تتبنى المنظمة العمل بروح الفريق وأن تتبنى المبادرات الفردية.	أهم النتائج والتوصيات
الربيعي، (2017)	الدراسة

أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الحالية بشكل رئيس إلى التعرف على اثر تركيز التوجه صوب "التعلم والنمو" (رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، رأس المال التنظيمي) في تحسين تنافسية منظمات الأعمال الصناعية الأردنية المصدرة، بالإضافة إلى التعرف فيما اذا كان هناك فروق ذو دلالة إحصائية لتأثير التركيز التوجه صوب "التعلم والنمو" على تحسين تنافسية منظمات الأعمال الصناعية الأردنية المصدرة تعزى للمتغيرات الوسيطة {مواصفات منظمات الأعمال الصناعية المصدرة} التالية (طبيعة الصناعة (التخصص)، رأس المال التشغيلي، أقدمية المنظمة في السوق طبيعة الملكية)
المتغير المستقل	التعلم والنمو" (رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، رأس المال التنظيمي)
المتغير التابع	تحسين تنافسية منظمات الأعمال.
منهجية الدراسة	لغايات تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وإعداد استبانة خاصة تم اعتمادها بعد عرضها على مجموعة من المحكمين للتحقيق من صلاحيتها كأداة لبلوغ أهداف الدراسة، لمعالجة بيانات الدراسة واختبار فرضياتها تمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية الملائمة ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية لأراء الأفراد العينة المبحوثة
أهم النتائج والتوصيات	بحيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: -توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد تركيز التوجه صوب "التعلم والنمو" (رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، رأس المال التنظيمي) في تحسين تنافسية منظمات الأعمال الصناعية الأردنية المصدرة. -توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتباين درجة تأثير تركيز التوجه صوب التعلم والنمو في تحسين تنافسية منظمات الأعمال

الصناعية الأردنية المصدرة تعزى للمتغيرات الوسيطة التالية (طبيعة الصناعة (التخصص)، رأس المال التشغيلي، اقدميه المنظمة في السوق، طبيعة الملكية). ووضعت توصيات للدراسة وكانت:

-توصي الدراسة بضرورة إشراك أكبر عدد يمكن من القوى البشرية العاملة في برامج تدريبية نوعية متعلقة ببعد التعلم والنمو من خلال التركيز على تمكين العاملين في الشركات.

-ضرورة العمل على اكتساب المهارات التعليمية من خلال تراكم الخبرات وبهذا تتيح استخدام استراتيجية الاحتفاظ بالعاملين لفترات طويلة لتصبح ميزة تنافسية للمنظمات.

-ضرورة توفير نظم معلومات متطورة متاح لجميع العاملين في المنظمات. - التركيز على توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة لما منها من مردود في تخفيض كلفة المنتجات وتحسين طرق أداء المنظمات.

-ضرورة مراعاة عامل الثقافة التنظيمية من خلال السياسات المتبعة في منظمات الأعمال لتحقيق أهداف وغايات هذه المنظمات، مما تعكس درجة المرونة والاستجابة للمتغيرات الخارجية.

-العمل على إجراء تغييرات وتحسينات على الهياكل التنظيمية بما يتلاءم مع رسالة المنظمة وأهدافها

-حث الشركات على تعميم ونشر تجاربها الناجحة في مجال استخدام أبعاد أخرى لبطاقة الأداء المتوازن.

-قيام الشركات الأردنية بعقد ورشات عمل دورية لاطلاع المعنيين على إجراءات العمل الناجحة في كيفية تحقيق وتحسين تنافسيتها -توصي الدراسة بإجراء المزيد من البحوث والدراسات باستخدام عناصر ومكونات أخرى لبعد التعلم والنمو لم تأخذها هذه الدراسة بعين الاعتبار. -الأخذ بطرق جمع معلومات متنوعة أكثر من طريقة الاستبيان كالمقابلة مثلاً.	
على، (2022)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور النموذج الأوربي في تحسين جودة الخدمة في شركات صناعة البترول في مدينة القاهرة الكبرى، وتكونت عينة الدراسة من (384) مفردة موزعة على عينة طبقية من العاملين في (15) شركة من قطاع البترول المشترك في القاهرة الكبرى والتي عدد العاملين فيها أكثر من 100 حيث تم توزيع الاستبانات على العاملين في المستويات الإدارية (العليا – المتوسطة – التشغيلية)	أهداف الدراسة
النموذج الأوربي للتميز ب (ثقافة المؤسسة – الرؤية والرسالة – الاستدامة – إشراك العاملين – إدارة الأداء – انطباعات المعنيين – الأداء الاستراتيجي والتشغيلي)	المتغير المستقل
المتغير التابع جودة الخدمة (بعد الملموسية، بعد الاعتمادية، بعد الاستجابة، التعاطف، الثقة)	المتغير التابع
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تمثلت أبعاد المتغير المستقل وهو النموذج الأوربي للتميز ب (ثقافة المؤسسة – الرؤية والرسالة – الاستدامة – إشراك العاملين – إدارة الأداء – انطباعات المعنيين – الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) وأبعاد المتغير التابع	منهجية البحث

جودة الخدمة (بعد الملموسية، بعد الاعتمادية، بعد الاستجابة، التعاطف، الثقة)	
توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز على جودة الخدمة لشركات الصناعات البترولية محل الدراسة في مدينة القاهرة الكبرى. أوصت الدراسة بضرورة تبني شركات الصناعات البترولية لمعايير النموذج الأوروبي للتميز، حيث أن اعتماد وتطبيق هذه المعايير يساهم رفع سوية العمل التنظيمي وتحقيق الأهداف المخططة وتحقيق مستوى عال من الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة الإحاطة التامة بأبعاد جودة الخدمة والعمل على تطبيق محاورها التطبيق الأمثل لما لها من أهمية في ثبات وتطور واستمرار عمل الشركات ضمن سوق العمل، وتحسين مستوى السمعة التنظيمية وتطوير العلامة التجارية لتحسين جودة الخدمة المقدمة.	أهم النتائج والتوصيات
الدراسات الأجنبية	
Karmaker,2022	الدراسة
هدفت الدراسة إلى تحسين استدامة سلسلة التوريد وتكاملها مع (الموردين- العملاء) في ظل أزمة COVID-19، مع تحديد التحديات التي تفرضها تلك الأزمة على الاضطرابات التي تحدث في سلسلة التوريد المستدامة (SCS).	أهداف الدراسة
استدامة سلسلة التوريد	المتغير المستقل
تكاملها مع (الموردين- العملاء)	المتغير التابع
باستخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة ومن خلال استخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات	منهجية البحث
وتوصلت إلى أنه لضمان الاستدامة في سلسلة التوريد وتكاملها من خلال الاعتماد على برامج التشغيل التي تسهل تبني وتنفيذ الاستدامة.	أهم النتائج والتوصيات

الدراسة	Wahdan,2021
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثر كلا من بيئة الأعمال وإدارة سلسلة التوريد وإدارة الجودة علي زيادة الميزة التنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال تجارة التجزئة
المتغير المستقل	بيئة الأعمال وإدارة سلسلة التوريد وإدارة الجودة
المتغير التابع	الميزة التنافسية
منهجية البحث	لتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة ونتائجها.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج أن بيئة الأعمال وإدارة سلسلة التوريد وإدارة الجودة كان لها تأثير إيجابي على الميزة التنافسية إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التعاون

الفصل الثاني: الاطار النظري

تمهيد:

أصبحت الثقافة التنظيمية موضوعاً يحظى باهتمام كبير في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث أنها أحد المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، ويعبر عن أسلوب السلوكيات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها الموظفون داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تشمل طقوساً وممارسات تتأسس مع مرور الوقت لتكوين أساليب التفكير وطرق أداء العمل واتخاذ القرارات وغيرها.

التعبير قيم وسلوكيات الموظفين التي يشعر بها المتعاملون مع المنظمة للثقافة تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء العام للمنظمة، حيث ثبت أن سيادة الثقافة وسيادتها وتماسكها في المنظمة هو المحدد الأساسي للنجاح.

إن الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصمتها على المنظمة وتضفي عليها طابعاً شخصياً يميزها عن غيرها، كما أنها توفر الإطار الذي يوضح كيفية إنجاز العمل، والمعايير التي يرتبط بها الأفراد بهذه المنظمة. (سويس، 2017)

كما تعمل على تنشئتهم متميزين يؤدون عملهم على أكمل وجه ويرفع مستوى انتمائهم مما يؤدي إلى وحدة وتضامن أعضاء المنظمة نحو تحقيق الأهداف وهذا ما يجسد التلاحم الاجتماعي من أجل تحقيق الاستقرار والنمو للمنظمة نظراً لأهمية الثقافة التنظيمية في تحديد اتجاهات وسلوك موظفيها وعلاقتها بأدائهم.

ونظراً لأهمية الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي وتكامل سلاسل التوريد ومن ثم تم تقسيم هذا الاطار على النحو التالي:

(المبحث الأول: الثقافة التنظيمية - المبحث الثاني: الأداء التشغيلي - المبحث الثالث: تكامل سلاسل التوريد)

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

1.1.2 تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء الموظفين وتكامل سلاسل التوريد وبالتالي أداء المنظمات، لأنها الرابط الأخلاقي الذي يربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض، وعليه فمن المهم تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة عند تقييم أداء أي منظمة ولهذا السبب سنتناول الثقافة التنظيمية من خلال تعريفات مختلفة للثقافة التنظيمية، ومكوناتها، وأهميتها، ومصادرها، وخصائصها، ثم أبعادها، ومستوياتها، والعوامل المؤثرة فيها. (الصفدي، 2022)

2.1.2 تعريف الثقافة التنظيمية:

يعرف إدوارد تايلور الثقافة بأنها " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة، والمعتقد، والفن، والأخلاق، والقانون، والتقاليد، وجميع المكونات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين.

يعرفها كلباتريك على أنها الثقافة ما كل صنعتها يد الإنسان وعقله من الأشياء، ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي ما كل اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له في دور العملية الاجتماعية.

في حين ذكر شين في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة ثقافة المنظمة بأنها "مجموعة المبادئ الأساسية التي ابتكرتها المجموعة أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها من التكيف الخارجي، والتكامل الداخلي، والتي لقد أثبتت فعاليتها، ومن ثم يتم تدريسها للأعضاء الجدد باعتبارها أفضل طريقة للشعور بالمشاكل وإدراكها وفهمها. (الجندي، 2020)

وقد قدم الكاتب كيرت لوين تعريفا للثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يتقاسمها أعضاء المنظمة."

الثقافة التنظيمية كما عرفها كوسن هي "مجموعة من القيم التي ينقلها أعضاء المنظمة من رؤساء ومروؤسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة.

3.1.2 مكونات الثقافة التنظيمية:

تختلف وتنوع مكونات الثقافة التنظيمية ونذكر منها ما يلي: (الهاجري، 2017)

1. القيم التنظيمية: وهي تمثل القيم الموجودة في مكان العمل أو البيئة، بحيث تقوم هذه القيم بتوجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين الموظفين، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين...الخ.

كما تمثل القيم الركيزة الأساسية للثقافة التنظيمية، فهي جوهر فلسفة أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وهو يعكس مشاعر الموظفين واتجاهاتهم العامة تجاه المنظمة، كما يحدد الخطوط العريضة التي تحد من أنشطتهم اليومية، ولذلك يعتقد أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى وعي أفرادها بتلك القيم التنظيمية والعمل وفقها معهم.

2. المعتقدات التنظيمية: هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار والمساهمة في العمل الجماعي وأثره في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3. المعايير التنظيمية: هي المعايير التي يلتزم بها الموظفون في المنظمة، على اعتبار أنها معايير تعود بالنفع على المنظمة، ومثال على ذلك التزام التنظيم بعدم تعيين الأب والابن في نفس التنظيم أو عدم السماح لمن يشغل منصبا حساسا في الحكومة بالزواج من أجنبية من المفترض أيضاً أن تكون هذه القواعد غير مكتوبة ويجب اتباعها.

4. التوقعات التنظيمية: تمثل عقداً نفسياً غير مكتوب، وتعني مجموعة من التوقعات التي يحددها الفرد أو المنظمة أو يتوقعها من بعضهما البعض خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال على ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والتي تتمثل في

التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية وقد يتوقع الفرد أن تحتضن المنظمة إبداعه أو تمنحه مكانة اجتماعية معينة، أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأطفاله، وفي المقابل تتوقع منه المنظمة أن يقدم أفضل ما لديه أو يلتزم بالقوانين والأنظمة المتبعة في المنظمة قد تتوقع منه الإبداع، لكن الأمر مختلف بطريقة مختلفة للمنظمة والأفراد ورغباتهم وتطلعاتهم.

4.1.2 مصادر الثقافة التنظيمية:

تتعدد وتتغير مصادر الثقافة التنظيمية وذكر منها ما يلي: (محمود، 2023)

- 1- العادات والتقاليد والعادات: تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وتعتبر من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، فهي تشكل الموظف في المنظمة سواء كان مديراً، مشرفاً، أو موظفاً أو الموظف، كما أنها تؤثر على شخصية الفرد، ويتم تحديد النمط السلوكي وفق هذه التقاليد ويعتمد على المواقع الجغرافية والبيئة التي يعيش فيها الفرد والتي تتواجد فيها المنظمة.
- 2- طقوس واحتفالات المناسبات: وتشمل الاحتفال بالعيد في بعض الجهات والمؤسسات، بعد عودة الموظفين إلى العمل، أو لقاء بعضهم البعض في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته، أو تعريف الموظفين الجدد بالموظفين القدامى، أو تلقي هدية من مدير جديد، أو توديع موظف منقول للانتقال إلى مكان عمل جديد أو إحالته إلى التقاعد وهذه الطقوس والاحتفالات هي كما يلي:

(حفل توزيع جوائز الموظفين المثاليين - حفلات توزيع جوائز الموظفين - رحلات - حفلات - أنشطة اجتماعية)

- 1- لخرافات: هي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية ولها وجهان أحدهما إيجابي والآخر سلبي ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بترائه وثقافته العريقة ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل ويتجسد الجانب السلبي في الأساطير التي

تخلط بين الحقائق والخيال وتبالغ فيها، مما يولد حالات الصراع أو الارتباك وإخفاء المعلومات الحقيقية الأساطير ليس لها أهمية خاصة في منظمات الأعمال.

2- الاستعارات والنوادر والنكات والألعاب: تستخدم كأساليب رمزية للتعبير عن الحب والألفة، وتخفيف بعض النزاعات بين الموظفين، وتنقية القلوب من الشجار أو سوء الظن أو سوء الظن. القصص والنكت والألعاب والاستعارات هي وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات، وذلك من أجل إزالة بعض العوائق أثناء عملية التواصل بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض أعضاء المنظمة، وهذا يساعد على الإبداع والابتكار تُستخدم الألعاب أيضًا لتقوية روابط الثقة والصدقة بين العاملين على مستويات الإدارة المختلفة في منظمات الأعمال.

3- الأبطال والرموز الاجتماعية: يتمثلون في قصص القادة في مجالات السياسة والإدارة والتاريخ وغيرها، والذين يشكلون قدوة وأمثلة في منظمات العمل الحديثة.

4- القصص والحكايات: غالبًا ما تستخدم لتعكس رسالة محددة على سبيل المثال، نخبر الموظفين كيف تطورت هيئة أو منظمة إدارية معينة، والصعوبات التي واجهتها في عملية التطوير، وهذه المصادر المذكورة هي من وجهة نظر علماء الإدارة الغربيين، أما من وجهة نظر الفكر التربوي الإسلامي فإن مصادر الثقافة التنظيمية هي القرآن الكريم، السنة النبوية المطهرة، حركة الحياة في الإسلام المجتمع والتراث الثقافي الإسلامي.

5.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية من كونها هامة جدا للفرد والمجتمع والمنظمات على حد سواء وتمثل هذه الأهمية في عدد من النقاط تتلخص فيما يلي: (أبو المكارم، 2019)

1. دليل للإدارة والعاملين: يقدم لهم نماذج من السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها ويشير المرسى وآخرون إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في أن الثقافة تلعب دورها كدليل للأفراد والأنشطة في المنظمة، لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، إذ

تحدد الثقافة طبيعة العمل وسرعة الاستجابة أعضاء المنظمة، علاوة على درايتهم بتحركات المنافسين واحتياجات العملاء، مما يضمن تواجد المنظمة ونموها، كما يحقق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعليمهم كيفية التواصل مع بعضهم البعض والعمل معاً بفعالية، وتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، وذلك من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في خلق الشعور والإحساس بالهوية لدى الأعضاء، والمساعدة على خلق الالتزام بينهم كدليل للسلوك المناسب وبالتالي يسهل العملية يعزز الولاء التنظيمي استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي، ويعمل كمحفز لتشكيل وتوجيه السلوك الفردي والجماعي.

2. إطار فكري وتنظيمي: الثقافة توجه أعضاء المنظمة الواحدة وتنظم عملهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم لأن لها أثراً واضحاً على الأداء، حيث أن مفتاح الشركات الناجحة هو أن يكون لديها ثقافة حيث يتشارك الموظفون رؤية قوية حتى يعرفوا في قلوبهم ما هو مناسب لشركتهم.

كما أن الثقافة بقيمها وقواعدها السلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم البعض، وبينهم وبين العملاء والأطراف الأخرى التي يتعاملون معها، حتى شركائهم يتم تحديد ملابسهم ومظهرهم واللغة التي يتحدثون بها ومستويات الأداء ونهجهم في حل المشكلات من خلال الثقافة التي تعلمهم بها المنظمة وتكافئهم على متابعتهم.

3. عنصر فعال ومؤيد للإدارة: ويعتبر عنصراً يساعد الإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها. عندما تكون الثقافة قوية، فإن غالبية موظفي المنظمة يتقبلونها، ويتقبلون قيمها وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم، أشارت بعض الدراسات إلى أن المنظمات ذات الثقافة التكيفية تركز على تلبية وتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين والمساهمين ويمكن أن تتفوق في الأداء على المنظمات التي ليس لديها مثل هذه الثقافة.

4. ميزة تنافسية للمنظمة: فإذا ركزت على السلوكيات الإبداعية، مثل التفاني في العمل وخدمة العملاء، فقد تكون ضارة إذا شددت على السلوكيات الروتينية، مثل الطاعة الكاملة والالتزام الحرفي بالشكليات ويضيف جاد الراهب: (عندما تكون الخدمة أهم ما تقدمه المنظمة فإن ثقافة الخدمة هي المعيار والمقياس الرئيسي لنجاح المنظمة).

6.1.2 خصائص الثقافة التنظيمية:

تتنوع وتختلف خصائص الثقافة التنظيمية على النحو التالي: (بوزيدي، 2020)

- 1- الإبداع وتحمل المخاطر: الدرجة التي يتم بها تشجيع الموظفين على الإبداع وتحمل المخاطر.
- 2- الاهتمام بالتفاصيل: الدرجة التي يُتوقع بها من الموظفين أن يكونوا دقيقين ومهتمين بالتفاصيل.
- 3- الاهتمام بالنتائج: الدرجة التي تركز بها الإدارة على النتائج، أو المخرجات، وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- 4- لتوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- 5- التوجه نحو الفريق: مدى تنظيم أنشطة العمل حول الفريق وليس حول الأفراد.
- 6- العدوان: درجة عدوانية الأفراد وتنافسياتهم، وليس سهولة التعامل معهم وودهم.
- 7- الاستقرار: الدرجة التي تؤكد بها أنشطة المنظمة على الحفاظ على الوضع الحالي بدلا من النمو.

7.1.2 أبعاد الثقافة التنظيمية:

تتنوع الثقافة التنظيمية وأبعادها ونذكر منها: (العتيبي، 2020)

1. الثقافة الابداعية: ظهر مفهوم الثقافة الإبداعية كاستجابة لتنوع العلاقات بين الأشخاص على مدار وجودهم، ابتكر البشر طرقاً جديدة للتفكير والتصرف والتأثير، سواء على أنفسهم أو على الطبيعة المحيطة بهم، إن الذين أنتجوا الثقافة والتاريخ والمنطق الذي يفسر حركة التاريخ والجغرافيا هم الذين خلقوا الإنسان، والإنسان هو الذي خلق التاريخ والإبداع، إن ثقافة الإبداع غنية بالمعاني، ويرى شوبنهاور أن المبدع يهمل معرفة العلاقات التي تقوم على مبدأ السببية، ولا يبحث ولا يرى في الأشياء إلا أشياء مثلها، ويحاول أن يدرك جوهرها بحيث يكفي شيء واحد لتمثيل الكل إنه لا يحترم المعرفة القائمة على الارتباط الصارم والصارم الحاضر الذي يتأمله في ضوء مبهٍ، مرتبط بحلقات السلسلة الأخرى التي تحترق في الظلام لتنير الآخرين.

الإبداع هو عملية تمتد على مدى فترة من الزمن وتتميز بالأصالة والأهمية والإنجاز وقد يستغرق الأمر فترة زمنية قصيرة، مثل تلك التي تطلبها عملية الارتجال الموسيقي، أو فترة زمنية طويلة، مثل تلك التي يطلبها أينشتاين لتقديم النظرية النسبية.

ويرى حنورة أن الإبداع هو الإبداع بلا مثال أو إنتاج منتج يتميز بعدة خصائص أهمها الندرة والجدة والملاءمة يمكن تشكيل الإبداع عن طريق الخيال، واستخدام الأحلام، وخلق المفاهيم وثقافة الإبداع بمعناها الواسع لا تخلو من أي ثقافة فالتشعور بالجمال، على سبيل المثال، يرتبط بقيمة الجمال كما يحددها المجتمع تقسم القواميس والموسوعات الفن إلى فنون علمية وفنون جميلة. تشير الفنون العلمية إلى الحرفة أو الصناعة أو النشاط الإنتاجي، أما الفنون الجميلة فهي كل إنتاج جمالي يحقق أعمالاً معينة كالرسومات والأشكال، ويجب أن تتميز تلك الأعمال بالجمال وفق القواعد التي يحددها المجتمع بتلك القيمة الإعجاب بالعمل الفني يرتبط بالمشاعر، فالفنان يعبر عن عواطفه وأحاسيسه.

تحتاج العديد من المؤسسات ومنظمات الأعمال إلى ثقافة إبداعية تعمل الإدارة على ترسيخها وتشجيعها على نشرها بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة وتكييفهم مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية وجعلهم قادرين على ذلك للقيام بمهامها وتحقيق أهدافها.

أما تعريف الإبداع فيمكن أن نقتصر على تعريف واحد، حيث نجد من بين التعريفات: الإبداع مشتق لغوياً من "ابتكر أو اخترع شيئاً" أي خلق وبدأ به أولاً، أي خلق شيئاً جديداً وغير مألوف، بمعنى آخر، هو تقديم شيء جديد ومختلف، قد يكون أفكاراً أو منتجات أو معدات أي أنها عملية تجديد ذاتي وهي نتيجة التفاعل مع البيئة، الإبداع هو الأفكار التي توصف بأنها جديدة ومفيدة، وترتبط بالحل الأمثل لمشاكل محددة، أو تطوير الأساليب، أو دمجها أو إعادة تجميعها في أشكال متميزة.

الإبداع يعني تقديم أو تقديم شيء جديد لم يكن معروفاً من قبل هي الأفكار التي تتعلق بطريقة أو طريقة إنتاج جديدة وكذلك التغيرات في مكونات المنتج أو كيفية تصميمه).

ومما سبق يري الباحث أن ثقافة الإبداع هي القدرة على ابتكار الأساليب من خلال أفكار مبتكرة تؤثر في مدخلات ومخرجات البيئة.

2. الثقافة الهرمية: تمثل الثقافة الهرمية، أو الثقافة الهرمية، تسلسلاً هرمياً لمستويات السلطة والتوزيع المنظم للمهام على طول سلسلة القيادة المناسبة. ولذلك، من خلال العمل في هذه الثقافة، يعرف الموظفون من هو المسؤول، ومن يتلقى المشاريع ويبلغها، كما أنهم يدركون القواعد التي يجب عليهم الالتزام بها أمام مديريهم وقادتهم. (العتيبي، 2020)

تتمتع معظم المؤسسات المالية ومنظمات التأمين الصحي وشركات النفط والغاز بثقافة هرمية؛ يمكنهم هذا النوع من ثقافة الشركة من إدارة المخاطر بشكل أفضل وتحقيق الاستقرار والفعالية في العمل. وعلى الرغم من فعالية الثقافة والبنية الهرمية، إلا أنها قد تعيق الموظفين - وفي بعض الأحيان القادة - عن الابتكار والمرونة والاستجابة للتغيرات المفاجئة في أسواقهم وصناعاتهم ولذلك يجب الحرص عند تبني هذه الثقافة، كما يجب الحرص على تدريب الموظفين وتطويرهم بشكل مستمر.

ومما سبق يري الباحث أن الخطوة الأولى لإنشاء ثقافة هرمية هي تنظيم المهام وتوزيعها على الفئة المناسبة من الموظفين، وملء الفجوات في التسلسل القيادي إن وجدت، والتأكد من أن كل فريق وقسم لديه أهداف واضحة طويلة وقصيرة المدى.

3. ثقافة المجموعة: ثقافة المجموعة هي مجموعة من القيم والمعايير والتوقعات التي تحدد كيفية تفاعل الأعضاء مع بعضهم البعض وكيفية عملهم معاً تشكل هذه الثقافة البيئة العامة لورشة العمل وتؤثر على سير العمل ومن ناحية أخرى، فإن غرض المجموعة هو الهدف الذي يجمع الأعضاء معاً يمكن أن يكون هذا الغرض مشروعاً أو مهمة أو مبادرة محددة.

في ورش عمل التصميم، يمكن أن يساعد تحديد ثقافة المجموعة وهدفها في تعزيز التفاهم المتبادل والتعاون بين الأعضاء ومن خلال فهم القيم والتوقعات المشتركة، يمكن للأعضاء العمل معاً بشكل أكثر فعالية لتحقيق الهدف الجماعي.

4. الثقافة العقلانية: تتجلى العقلانية في التفكير النقدي والمنهجية في حل المشكلات، بينما يعزز الإبداع التفكير الابتكاري والتجريبي وهاتان القيمتان متأصلتان في جميع جوانب الثقافة العربية، من الأدب والفنون إلى العلوم والفلسفة اللغة العربية، التي هي أساس الثقافة العربية، هي مرآة العقلانية والإبداع.

لا شك أن الإنسان كائن مفكر بطبيعته، وقد كرمه الله تعالى على سائر الكائنات بأن منحه نعمة العقل، وهو أداة التفكير، والذي يميز به بين الحق والباطل قولاً وفعلاً بين الخير والشر في العمل والتفكير وتحكمها سلسلة من القوانين الطبيعية التي صنفت وصنفت في صناعة المنطق وعلى أساسها وهذه القوانين هي التي بنيت صرح الحكمة والمعرفة الإنسانية، وهذه القوانين لا ترضي الكثير من الانتهازيين والمنحرفين.

تسعى التنظيمات المتطرفة فكرياً إلى السيطرة على عقول الناس واستغلالها وتوجيهها بما يمكنهم من تحقيق طموحاتهم السياسية والدينية، مكرسة قدراتها لخلق أجيال من الشباب المحافظ فكرياً لإدارة الصراعات الفكرية العقيمة التي تربك قوانين العالم حكمة يزنونها ويشككون فيها ويستخفون بأهميتها

وعدم جدواها بل يحرضون على التمرد عليه ويسعون ويعملون على استبداله بقوانينهم ومناهجهم الخاصة التي تتعارض مع الطبيعة السلمية والطبيعة الإنسانية، لتعم الفوضى المعرفية كما يفعل الجميع. مما أثر على البنية الفكرية للإنسان، وخلق ارتباطاً دينياً أدى إلى الحروب والمصائب، وتهديد قيمنا وأخلاقنا، وتدمير مجتمعاتنا. (فضل الله، 2017)

المبحث الثاني: الأداء التشغيلي

1.2.2 تمهيد:

يمثل الاداء التشغيلي المؤشر الجوهرى الذي يعكس قدرة المنظمة ومدى النجاح الذي تحقّقه في استثمار الموارد المادية والبشرية، والفنية، والمعلوماتية المتاحة لها، أنه مفهوم القياس درجة نجاح المنظمة في تعظيم الاستفادة من الموارد الإنتاجية المتاحة مع التركيز على أربعة جوانب رئيسية هي الجودة والتكلفة والمرونة والوفاء باحتياجات العملاء في الأوقات المناسبة.

2.2.2 تعريف الأداء التشغيلي:

يشتمل مفهوم الأداء التشغيلي على مجموعة من المعايير والمقاييس التي تستخدمها المنظمات، وذلك عن طريق الطلب والعرض، أو الحصة السوقية المنتجات أو خدمات هذه المنظمات، كما تعتبر هذه المعايير بمثابة عملية التكامل بين غايات وأهداف المنظمة الاستراتيجية بغاياتها وأهدافها التشغيلية، كما يعتبر الأداء التشغيلي وصفا للمراحل والوظائف الخاصة بالخطوة الاستراتيجية للمنظمات واليات النجاح والانسجام بينه وبين خطة المنظمة الاستراتيجية، وذلك يرجع إلى أن الخطوة الاستراتيجية هي خطة متكاملة، تعمل على شرح الموارد البشرية والمالية التي تحتاجها للقيام بمهامها وأنشطتها المحددة، كما تعمل على تحديد جداول وكميات الإنتاج وتحديد الموازنة اللازمة لذلك. (طابع ، ٢٠٢٠)

ويهتم الأداء التشغيلي على نطاق واسع بالعمليات والأنشطة التحويلية والتشغيلية، ويتم قياسه بالمؤشرات، مثل: كفاءة العمليات الداخلية، ومدى جودة المنتج، ومدى قدرة المنظمات على تقديم توليفة من المنتجات الجديدة، ويشتمل أيضا على الأداء المالي، لذلك فالأداء التشغيلي يهتم بمصلحة جميع الأطراف المعنية بالمنظمة من خلال تحقيق أهدافهم المختلفة. (سالم، ٢٠١١).

ويعرف (Lu, Ding Asian & Paul 2018) القدرة على تقديم المنتجات بأقل التكاليف وبأعلى جودة ، والتسليم في الوقت المناسب والمرونة التشغيلية العالية، من خلال الاستجابة للطلبات المتغيرة في الأسواق وذلك للحصول على رضا العملاء قدرة المنظمة على إحداث.

ويرى البعض أنه هو التغير السريع في تصميم المنتج بشكل يتفوق على المنافسين، فضلا عن تقديم هذا المنتج بأسعار أقل من المنافسين وتسليمه إلى العملاء في أقصى سرعة ممكنة، فضلا عن الوصول إلى معدل صفري المعيب عمليات التصنيع. (الصفدي، 2022)

ويرى البعض أن الأداء التشغيلي قدرة المنظمة في الاستفادة من الموارد الإنتاجية مع التركيز على أربعة جوانب رئيسية الجودة، والتكلفة، والمرونة، وتلبية احتياجات العملاء في الأوقات المناسبة". (عبد المحمدي، 2022)

في حين يعرفه (Valdez, 2017) على أنه قدرة الشركة على تهيئة بيئة العمل بشكل مناسب، لتحقيق الأهداف التشغيلية المتمثلة في التكلفة، والجودة، والسرعة، والاعتمادية". على أنه الأداء الذي يهدف إلى تقديم.

ويعرفه (طابع ، 2020)، على أنه يهتم الأداء التشغيلي على نطاق واسع بالعمليات والأنشطة التحويلية والتشغيلية ويتم قياسه بالمؤشرات مثل كفاءة العمليات الداخلية ومدى جودة المنتج ومدى قدرة المنظمات على تقديم توليفة من المنتجات الجديدة، ويشمل أيضا على الأداء المالي، لذلك فالأداء التشغيلي يهتم بمصلحة جميع الأطراف المعنية بالمنظمة من خلال تحقيق أهدافهم المختلفة.

اعتمادا على ما سبق من تعريفات يرى الباحث أن الأداء التشغيلي هو مجموعة من الأبعاد التنافسية للمنظمة المتمثلة في الجودة، والمرونة، وسرعة تسليم المنتج والتصميم، والتكلفة المنخفضة، والتي تمكن المنظمات من تحقيق النتائج التي تريدها وتزيد من قدرتها على وضع الأهداف وتحديدها فضلاً عن تنفيذها، كما يرى الباحث أن الأداء التشغيلي هو المؤشر الأساسي الذي يعكس مقدرة المنظمات ومدى النجاح الذي تعمل على تحقيقه في استثمارها لمواردها الفنية والبشرية والمعلوماتية والمادية المتاحة لها .

3.2.2 أهمية الأداء التشغيلي:

تتمحور أهمية الأداء التشغيلي عند (درة والصباغ، 2019) في الآتي:

- 1- أن مقاييس الأداء التشغيلي تركز على الأجل الطويل وبالتالي تعمل على تحسين الأداء وايضا القدرة على التنبؤ.
- 2- توضح مدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل ، كما تعمل على ربط أنشطة المنظمة الحالية مع الأداء المستقبلي، وأيضاً المقاييس التي تستخدم لقياس الأداء التشغيلي تكون أقل عرضة للتلاعب.
- 3- توفر معلومات عن الأداء أولاً بأول، وأيضاً تتميز مقاييسه بسهولة تتبعها وسهولة ربطها باستراتيجية المنظمة، مما يعني أنها مقاييس عملية تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.
- 4- مؤشر يقيس مدى تحقيق المنظمة أهدافها.
- 5- يساعد المنظمة وإدارتها في الحكم على تنفيذ المهام الموكلة للأفراد ومدى نجاح تنفيذها.
- 6- يساعد المنظمات على تحقيق الاستمرارية في نشاطها من خلال تحسين الأداء وتطويره.
- 7- التعرف إلى مهارات العاملين وإمكانياتهم في المنظمة.
- 8- مؤشر يمكن من خلاله قياس أداء العاملين للأعمال الموكلة إليهم ومدى جاهزيتهم للقيام بأعمال أخرى في المستقبل.
- 9- يساهم غالبا في ربط ما يحصل عليه العامل من حوافز مالية ومعنوية بمستوى الأداء المقدم منه، مما يعزز لديهم الدافعية لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.
- 10- يولد لدى العامل الشعور بالأمان والاستقرار .

4.2.2 أهداف الأداء التشغيلي:

تختلف وتتنوع أهداف الأداء التشغيلي ونذكر منها ما يلي: (خرموش، 2021)

- 1- تهدف مقاييس مؤشرات الأداء التشغيلية الى معالجة أوجه القصور الموجودة في مقاييس الأداء المالية.
- 2- التأكد من أن الموارد والعمالة داخل الشركة تستخدم بالطريقة الملائمة والصحيحة.
- 3- تهدف الى تقييم الأداء العام لاستراتيجية المنظمة وتنفيذها لتحقيق الأهداف المطلوبة من تطبيق هذه الاستراتيجية مما يساعد ذلك بشكل عام في تقييم الأداء التشغيلي .

5.2.2 مؤشرات قياس الأداء التشغيلي:

هناك العديد من المؤشرات الكمية والنسب التي من خلالها يتم تقييم مدى قدرة المنشأة على استخدام الأصول المختلفة بفاعلية وكفاءة بحيث تحقق أعلى مردود ومن أهم هذه المؤشرات: (هاشم، 2019)

1. العائد على الأصول يعرف على بأنه هو أحد أكثر المؤشرات المالية استخداماً، حيث تم البدء باستخدامها في قطاع الصناعة لأول مرة في العام (1919) في شركة دوبونت Dupont"، وسميت هذه النسبة لأول مرة بالعائد على الاستثمار وتم احتسابها من خلال نسبة الربح إلى إجمالي الأصول حيث تمثل رأس الهرم، وكانت الشركة تحتسب مؤشراتهما بصورة هرمية وكانت القاعدتين فيه نسبة هامش الربح ومعدل دوران رأس المال والتي تحتسب بقسمة المبيعات إلى إجمالي الأصول، وفي العام (1968) شمل نموذج التمان Altman Z-Score مفهوم العائد على الأصول بدلاً من العائد على الاستثمار بأنه إجمالي ربحية الشركة.

وبينما عزفه الدخل كنسبة من متوسط الأصول الإجمالية المتاحة لتوليد ذلك الدخل.

6.2.2 أبعاد الأداء التشغيلي:

تختلف وتتنوع أبعاد الأداء التشغيلي في العديد من الدراسات إلا أن هناك مجموعة من الدراسات حددت أبعاد الأداء التشغيلي على النحو التالي: (الفدي، 2022)

1. الجودة:

يقصد بالجودة درجة وفاء المنتج لاحتياجات ورغبات قطاع معين من المستهلكين، أو المشتريين الصناعيين، فمثلا السيارة المرسيديس تعتبر أفضل جودة للتنقل داخل المدن من وجهة نظر البعض، ولكنها ليست السيارة المفضلة من حيث درجة الجودة في حالة التنقل في الغابات والصحراء، أما من جهة إدارة الإنتاج فالجودة ترتبط بمعايير معينة، وهذه المعايير لها أبعاد محددة، أو تركيب كيميائي للمواد، أو درجة تحمل، أو قوة شد، أو تشطيب نهائي.

2. التكلفة:

تسعى إدارة العمليات الى تخفيض تكاليف الإنتاج مقارنة بالمنافسين والوصول لأسعار تمكن منتجات المنظمة من المنافسة في الأسواق، حيث أنه هناك جزء من السوق في كل صناعة يشتري المنتجات نظراً لتكلفتها المنخفضة ومن أجل التنافس في هذه الأسواق والحصول على شريحة كبيرة من هذه الأسواق على الشركة أن تنتج بأقل تكلفة ممكنة، ولكن ذلك أحيانا لا يضمن الربحية والنجاح الدائم

3. المرونة:

في ظل الأنظمة الحديثة للتصنيع فإن من أهم المقومات الأساسية للاستراتيجيات الحديثة للتصنيع مرونة المنتج، حيث تعرف المرونة بأنها القدرة للمنظمات على تشكيل توليفة من المنتجات، وسرعة تغيير تشكيلها، بالإضافة إلى العمل على انخفاض زمن الإنتاج، وضرورة الربط بين المرونة الإنتاجية وسرعة استجابة المنظمة الحاجات العملاء المتغيرة، كما تتوقف مرونة المنتج بالمنظمة على أنشطة هندسة المنتج بدرجة عالية، وتعتبر مرونة الإنتاج واحدة من الخصائص المهمة التي تستغلها المنظمة للتميز في بيئات التصنيع الحديثة التي تتمتع بدرجة منافسة عالية، وتضمن لهذه المنظمات الحفاظ على عملائها عن طريق سرعة الاستجابة لطلباتهم المتغيرة، ويتوقف تحقيق المرونة للمنتج على بعض العوامل المهمة التي يجب أن تراعيها المنظمات، مثل: قدرة المنظمة على التجديد والإبداع والابتكار في منتجاتها، وتقليل فترة دورة التسليم إلى الحد الأدنى لها، ومراعاة نواحي هندسة الإنتاج، وحتى يمكننا أن نقول على منظمة ما: إنها حققت مرونة

الإنتاج لمنتجاتها فلا بد من النظر إلى بعض المقاييس التي من خلالها تكتسب المنظمة ميزة تنافسية في الأسواق التي تعمل فيه، وهذه المقاييس هي: (طابع ، ٢٠٢٠)

توفر المرونة للمنظمة القدرة على الاستجابة للتغيرات الغير متوقعة في العمليات الإنتاجية والتغيرات الغير متوقعة التي تحدث في السوق بسبب التغيرات والتطورات التي تحدث باستمرار، والمرونة تعتبر من أهم الأدوات والأبعاد التي تعتمد عليها المنظمات في المنافسة لأن المرونة تمكن المنظمات من القدرة على تعديل المنتجات الحالية وتقديم منتجات جديدة والاستجابة لرغبات المستهلكين وتلبية احتياجاتهم.

وبذلك فإن الاهتمام ببعد المرونة في الأداء التشغيلي والعمليات الإنتاجية في المنظمات يكسب المنظمات ميزة تنافسية كبيرة في مواجهة المنافسين بحيث يكسبها القدرة على تلبية احتياجات العملاء مما يزيد من حصة المنظمة السوقية ويقوي موقفها مقابل المنافسين مما يساعدها على البقاء والاستمرار وتحقيق المزيد من الأرباح والدخول في الأسواق المحلية والعالمية والمنافسة فيها.

4. التسليم:

سرعة التسليم في بيئة التصنيع الحديثة لا تقل أهمية سرعة التسليم عن أهمية الجودة في كسب العملاء الجدد، أو الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، لذا يسعى الكثير من المصنعين إلى اتجاه تحقيق هدف تسليم المنتج إلى العميل على أساس تنفيذ الطلبات في الوقت المحدد، ومن المقاييس الشائعة الخاصة بإنجاز تسليم المنتج قياس النسبة المئوية الحالات التسليم في الوقت المحدد، وعدد الطلبات التي تم تنفيذها، فضلا عن الاهتمام بزمان دورة التسليم، والتي يقصد بها معدل الوقت المستغرق بين استلام طلبات العملاء وتسليم المنتج النهائي (طابع ، ٢٠٢٠)

إن تسليم المنتج في الوقت المحدد يتطلب إنتاجه في الوقت المحدد، وفي هذا الإطار فإن هناك العديد من الإجراءات التي تم تطويرها لهدف تقليص زمن عملية التصنيع، ويقصد بزمان دورة التصنيع المقدار الكلي لزمان الإنتاج المطلوب لكل وحدة، ويمكن حسابه عن طريق قسمة الوقت الكلي المطلوب لإنتاج دفعة معينة على عدد الوحدات في الدفعة، وربما يمكن القول: إن الإجراء التشغيلي الأهم هو ذلك

المتعلق بكفاءة دورة التصنيع، هناك العديد من المقاييس غير المالية التي تستخدمها المنظمات عادة في نماذج تقييم الأداء التشغيلي، ومن تلك المقاييس وقت تسليم المنتج، ورضا العملاء والاحتفاظ لحماسية مبيعات المنتجات الجديدة.

ويعتبر بعد التسليم من الأولويات التنافسية الأساسية للمنظمة وبعد هام من أبعاد الميزة التنافسية وذلك لأن العملاء يكون لديهم الرغبة في اشباع حاجاتهم بكمية محددة وفي وقت محدد، وبذلك فالتسليم يتطلب التأكد من أن يتم تسليم المنتج المناسب وبالجودة والكمية وباعتمادات الصيانة المناسبة وفي الوقت المناسب أن بعد التسليم، وهو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات في الأسواق.

المبحث الثالث: تكامل سلاسل التوريد

1.3.2 تمهيد:

أدت العولمة وزيادة حداثة وتطور العميل موجات تحسين للأعمال وذلك خلال العقود الأخيرة بدءاً بالإدارة بالأهداف والنتائج ومروراً بمراقبة الجودة الكلية ثم إدارة الجودة الشاملة ثم إعادة هندسة الأعمال ثم إدارة المعرفة وأخيراً إدارة سلاسل التوريد وكنتييجة لما سبق فإن سلاسل التوريد بالنسبة للقائمين على تشغيلها والمقاولين والموردين أصبح من الصعوبة بمكان اقناعهم بالعمل بصورة مؤكدة أصبحت سلاسل التوريد مدخل قيد التكلفة الذي يمكن من خلاله تحقيق ما ترغب المنظمة فيه، والموجات الجديدة والكبيرة من الفرص تقع في اختراق الجدران بين المنظمة وعملائها وبين المنظمة والموردين، وذلك بأن إدارة سلاسل التوريد تتعلق بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أي نشاط بالطريقة التي تعظم فعالية العمليات، وهي أيضاً تتعلق بتقديم أدوات جديدة أو تغيير أو تعديل أساليب معروفة، وذلك أن الكفاءة بإنجاز الأشياء بصورة صحيحة، أما الفعالية فهي إنجاز الأشياء الصحيحة. (حبرون، 2023)

2.3.2 تعريف تكامل سلاسل التوريد:

شهد مفهوم سلاسل التوريد عدة تعاريف، سنعرض منها فيما يلي:

تعتبر سلاسل التوريد على أنها كل الأنشطة المتعلقة بتدفق وتصنيع المنتجات من خلال الموردين إلى المستهلك النهائي، إضافة إلى تدفق المعلومات، وكلا التدفقين يتم في الاتجاهين من الموردين إلى العملاء والعكس من العملاء إلى الموردين

ويعرف (Al-Kilazali 2020) سلاسل التوريد على أنها تتابع من الشركات تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك الشركات والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي.

لسلاسل التوريد رأى أنها وفي تعريف شبكة من المسؤوليات الجماعية المكونات السلاسل المستقلة وشبه المستقلة لأنشطة الشراء والتصنيع والتوزيع المتعلقة بالمنتجات. (Amara,2016)

وفي تعريف حيرون السلاسل التوريد رأى أنها شبكة من المسؤوليات الجماعية المكونات السلاسل المستقلة وشبه المستقلة لأنشطة الشراء والتصنيع والتوزيع المتعلقة بالمنتجات.

وقد عرف (درة والصباغ، 2020) سلاسل التوريد على أنها عملية إدارة تدفق المواد والمنتجات التامة من الموردين إلى المستهلكين وذلك من خلال سلاسل من أنشطة الصنع والتخزين والتوزيع على مدار نقاط تصنيع وتخزين وتوزيع مختلفة.

وفي رأي آخر، تعرف سلاسل التوريد بتقديم تتابع من الشركات تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك الشركات والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي.

3.3.2 خصائص سلاسل التوريد:

تركز المنظمات على أن إدارة سلسلة التوريد هي أحد الأقسام أو المدخلات التي لها أهمية كبيرة على مستوى إدارة العمليات المتكاملة للمؤسسات الاقتصادية وترتبط مجموعة إدارة سلسلة التوريد بمجموعة من الميزات التي يجب أن تكون متاحة على مستوى هذا نوع التراكم، من بينها: (بوسام ، حموش، 2018)

1- تبادل المعلومات تعتبر من أهم خصائص سلسلة التوريد الناجحة، حيث أن تبادل المعلومات ضروري لتقليل درجة عدم اليقين وتقليل مستويات المخزون، وكذلك معرفة العملاء المستهدفين وأهداف المنظمة.

2- العلاقات التنظيمية تعد الشراكات والتحالفات الاستراتيجية مهمة جدا لسلسلة التوريد الناجحة لأنها تشجع المؤسسات على التركيز على سلسلة التوريد بأكملها وتساعد في تقليل ازدحام الموردين

أثناء تعاملهم مع الموردين الذين يضيفون قيمة إلى سلسلة التوريد للتنظيم من حيث المواد الخام والمرافق وخفض التكاليف.

3- إدارة المخزون في الماضي، كان من الطبيعي الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون للتأمين ضد المخاطر لكن اليوم، تجد العديد من المنظمات أن الحفاظ على المخزون مكلف للغاية لأن المخزون يمثل تحدياً لإدارة سلسلة التوريد.

4- تنسيق مراحل الأعداد هناك العديد من المنظمات التي لديها سلاسل توريد متنوعة ولكل من هذه السلاسل متطلبات مختلفة، وهذا هو سبب أهمية التنسيق هذا التنسيق هو ما يسمح لسلاسل التوريد بالتكامل مع بعضها البعض، وخلق القيمة على مستوى سلسلة التوريد مهم جداً للتنسيق الناجح.

4.3.2. أهمية سلاسل التوريد:

تنبع أهمية سلسلة التوريد من الحاجة إلى تنفيذها بشكل فعال، ومن ثم هناك العديد من القضايا التي تدفع المنظمات إلى اعتماد نهج إدارة سلسلة التوريد وهي: (الرحماني، بن جداء، 2019)

- 1- الحاجة إلى تحسين العمليات.
- 2- رفع مستوى الاستعانة بمصادر خارجية.
- 3- تقليل تكاليف النقل.
- 4- زيادة أهمية التجارة الإلكترونية.
- 5- زيادة ضغوط المنافسة وتوسع العولمة.
- 6- تعقيد سلاسل التوريد ومن ثم الحاجة إلى إدارة فعالة للمخزون.
- 7- يعتمد تكامل سلسلة التوريد على المنظمة التي لديها أولويات تنافسية تسمح لها بضمان تدفق المواد الخام والمدخلات الأخرى التي تشكل في نهاية المطاف نتيجة العملية الإنتاج في شكل سلع وخدمات مقدمة للعملاء، وإن الاستجابة لمتطلبات العملاء وتقديم المنتجات لهم في الوقت المحدد وتحسين

التعاون والاتصالات الداخلية المشتركة لزيادة رضا الموظفين وتحسين جودة المنتج باستخدام التكنولوجيا الحديثة. (Zijm, et al., 2019) لتقديم أفضل قيمة للعملاء .

5.3.2 أهداف سلسلة التوريد:

هناك مجموعة من الأهداف التي تحققها المنظمات من تكاملها مع أعضاء سلسلة التوريد وتتمثل بالآتي (الحباشنة، 2023):

- 1- الحصول على المواد الضرورية أو المطلوبة بالكامل أي وفقاً لمتطلبات الجودة.
- 2- الحصول على الكميات الصحيحة دون زيادة أو نقصان.
- 3- التسليم في الوقت المحدد
- 4- التسليم إلى المكان المحدد
- 5- الحصول على الخدمات اللازمة قبل الشراء وبعده
- 6- الحصول على أسعار مناسبة أو صحيحة على المدى القصير والطويل.

6.3.2 أبعاد سلاسل التوريد:

هناك اتفاق بين أغلب الباحثين على أن تكامل سلسلة التوريد هو متغير متعدد الأبعاد فقد تم تصنيفه إلى ثلاثة أبعاد على النحو الآتي: (الحباشنة، 2023)

أولاً: التكامل الداخلي فتشير إلى الدرجة التي تعمل فيها أقسام الشركة ووحداتها الإدارية بطريقة تعاونية وتتفاعل مع بعضها البعض لحل المشاكل والصراعات التي يمكن أن تحدث داخل الشركة والتوصل إلى نتائج مرضية لجميع الأطراف هو أن تعمل الإدارات والأقسام داخل الشركة بصورة متماسكة، والعمل على تحقيق فالغاية الأساسية من التكامل الداخلي تبادل المعلومات والتخطيط المشترك بشكل عاملاً أساسياً في تحقيق التكامل الداخلي المنظمات من التركيز على جوهر المنافسة ويزيل الحواجز بين الإدارات ويعزز على أن التكامل الداخلي سيمكن التعاون فيما بينها، كما يرى كلاً من على أن التكامل الداخلي يؤدي

إلى تقليل الفاقد من الموارد والجهد، كما يسهم في رفع قيمة الموارد والمقدرات من خلال التصميم المشترك للمنتجات، والتأكد من جودتها، وتقليل المهام المكررة، وهذا يتطلب العمل على وضع معايير وقواعد للتنسيق بين الوظائف المختلفة، كما يسهم التكامل الداخلي.

ثانياً: التكامل مع العميل ويعرف بأنه مدى التنسيق بين العملاء الرئيسيين والطلبات والتنبؤ بمستوى الطلب وتسليم المنتج إذ يسهم التكامل مع العملاء في زيادة التعاون، وانفتاحه الاتصال، والتشارك في حل المشكلات ويؤدي التكامل مع العملاء الرئيسيين على فهم المنظمة لطبيعة احتياجاتهم، مما يسهم في تحسين توقعات العملاء بسرعة.

التكامل مع العميل على أنها الدرجة التي تمكن للمنظمة من هيكلة استراتيجياتها وممارساتها التنظيمية، وكذلك الإجراءات والعلاقات التعاونية مع العملاء الرئيسيين والتي تمكن من الوفاء بمتطلبات واحتياجات هؤلاء العملاء. ويؤكد Smink على أن التكامل مع العميل يزيد من خدمة العميل بشكل أفضل ويقلل من مستويات المخزون ومستوى مراقبة التكاليف.

ثالثاً: التكامل مع الموردين ويعرف بأنه درجة التنسيق بين الموردين والمصنعين في القرارات المرتبطة بإدارة المخزون والتنبؤ، والتخطيط التعاوني، والتوريد وينطوي التكامل مع المورد على مجموعة ممارسات تتمثل في التشارك مع المورد، والتشارك في التصميم، وتقليل عدد مصادر التوريد والتزام المورد، والتشارك في المعلومات كما أن الاتصال يعد عاملاً أساسياً في تحقيق التكامل مع الموردين والتعاون وتطوير العلاقة طويلة الأمد المبنية على الثقة .

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 المقدمة

يتضمن الفصل الثالث منهجية التي تم توظيفها لغايات إجراء الدراسة، فقد خصص هذا الفصل لبيان: منهج وتصميم الدراسة المتبع لغايات تحقيق الهدف من الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة التي تم اختيارها ووحدة المعاينة والمستجيبين، وبيان المصادر التي تم الاعتماد عليها للحصول على بيانات الدراسة، بالإضافة إلى بيان آلية تطوير أداة الدراسة والمقاييس التي تم الاعتماد عليه لغاية قياس متغيرات الدراسة. أضف إلى ذلك، بيان صدق وثبات أداة الدراسة التي تم استخدامها، والأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات.

2.3 منهج وتصميم الدراسة

يعد الهدف الأساسي للدراسة الحالية هو التعرف إلى أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لدى شركات صناعات الأغذية السعودية ومستوى تكامل سلسلة التوريد ومستوى الأداء التشغيلي كما يهدف إلى دراسة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال تكامل سلسلة التوريد. ولغايات تحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لكونه الأكثر ملائمة ويتناسب مع موضوع البحث، حيث يقوم المنهج الوصفي بدوره على إعطاء وصف علمي لمتغيرات وأبعاد الدراسة المستقلة والتابعة والوسيطة. ويهدف اختبار فرضيات الدراسة والأسئلة التي تم طرحها فقد تم توظيف المنهج التحليلي الذي يقوم على اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، والممثلة في دراسة أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة ومستوى تكامل سلسلة التوريد والأداء التشغيلي لدى الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

وللوصول لهذه الغايات استخدمت الدراسة الحالية الأسلوب الكمي الساعي للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها باستخدام أدوات قياس كمية يجري تطويرها بحيث تتوافر فيها الصدق والثبات ليتم تطبيقها على عينة من مجتمع الدراسة ومن ثم معالجة بياناتها الكمية بأساليب إحصائية تقود في النهاية إلى

نتائج رقمية توضح مدى ترابط هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر. وفي الدراسة الحالية فقد وظف الأسلوب الكمي بإجراء مسح ميداني باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة) المعدة بناء على مقاييس معتبرة في ذات الاختصاص بحيث تغطي فقراتها جميع جوانب موضوع الدراسة، وتطبيق التحليل على بيانات المسح باستخدام الأساليب الإحصائية، والتي سيتم مناقشتها في الفصل التالي.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، واعتمدنا على قانون تحديد حجم العينة العشوائية عند مستوى ثقة (95%)، ومستوى خطأ (5%) ليصبح حجم العينة (329)، وقد تم توزيع استبانة على الشركات المبحوثة وقد استرد الباحث (249) استبانة، وقد تم استبعاد (11) استبانة لعدم اكتمال الإجابات ليصبح العدد النهائي (238) استبانة، وبالتالي تصبح نسبة الاستجابة الصالحة للتحليل (72.3%).

أما وحدة المستجيبين فكانت بين مدير عام، ومدير عمليات، ومدير سلسلة التوريد، ومدير تزويد، إضافة إلى الأشخاص ذوي المعرفة بمتغيرات الدراسة طبقاً للدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية.

4.3 مصادر الحصول على البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة النظرية والتطبيقية، تطلب الأمر الاعتماد على مصدرين للحصول على المعلومات، وهي:

أولاً: المصادر الثانوية

تم جمع المعلومات من خلال مراجعة الباحث للكتب والأدبيات والدراسات والأبحاث العلمية والرسائل الجامعية والمقالات والأوراق البحثية والدوريات العلمية المحكمة المنشورة عبر الشبكة العنكبوتية أو في المكتبات الجامعية، وقد تم الاعتماد على ما أورده الباحثين من مفاهيم وأفكار ومضامين في موضوع الدراسة الحالي، وذلك لتعزيز فهم النظرية المتعلقة بمشكلة الدراسة، ولتطوير أداة الدراسة وإثراء إطارها النظري.

ثانياً: المصادر الأولية

تم الاعتماد في الجانب التطبيقي للدراسة على الاستبانة في جمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، والتي اشتملت على (59) فقرة لقياس متغيرات وأبعاد الدراسة، حيث تم تطوير الاستبانة استناداً إلى مجموعة من الدراسات التي تناولت نفس الموضوع وأعدت فيها استبيانات ذات نسبة ثبات وصلاحية عالية.

5.3 أداة الدراسة

تضمنت أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة) أربعة أقسام التالية:

القسم الأول: واشتمل هذا القسم على المتغيرات الديموغرافية الخاصة بعينة الدراسة، والمكونة من أربعة متغيرات، وهي: (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي)، وذلك لغرض وصف خصائص عينة الدراسة.

القسم الثاني: واشتمل هذا القسم على الفقرات المخصصة لقياس متغير الثقافة التنظيمية، وأبعاده (بعد الثقافة الإبداعية، بعد الثقافة الهرمية، بعد ثقافة المجموعة، بعد الثقافة العقلانية).

القسم الثالث: واشتمل هذا القسم على الفقرات المخصصة لقياس الدور الوسيط لمستوى تكامل سلسلة التوريد، وأبعاده (بعد التكامل الخارجي مع الموردين، بعد التكامل الداخلي، بعد التكامل مع العملاء).

القسم الرابع: واشتمل هذا القسم على الفقرات المخصصة لقياس متغير واقع الأداء التشغيلي وأبعاده وهي (الجودة، التكلفة، المرونة، التسليم).

6.3 قياس متغيرات الدراسة

تكون نموذج الدراسة من ثلاثة متغيرات أساسية، وهي المتغير المستقل ممثلاً في الثقافة التنظيمية، والمتغير التابع الأداء التشغيلي إضافة إلى المتغير الوسيط والمتمثل بدرجة تكامل سلسلة التوريد. وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert scale) لقياس متغيرات الدراسة بحيث يحدد المستجيبون درجة الاستجابة لكل فقرة، وكانت الدرجات موزعة كالآتي: لا وافق بشدة (1)، لا أوافق (2)، محايد (3)، أوافق (4)، أوافق بشدة (5). وفيما يلي استعراض لكيفية قياس هذه المتغيرات:

أولاً: الثقافة التنظيمية: حيث اشتمل على (21) فقرة لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية، مقسمة إلى أربعة أقسام بناء على أبعاد الثقافة التنظيمية، كالآتي:

جدول (1) توزيع فقرات أبعاد المتغير: الثقافة التنظيمية

الأبعاد	عدد الفقرات	ترتيب الفقرات
الثقافة الإبداعية	6	6-1
الثقافة الهرمية	4	10-7
ثقافة المجموعة	6	16-11
الثقافة العقلانية	5	21-17

ثانياً: تكامل سلسلة التوريد:

حيث اشتمل على (23) فقرة لقياس مستوى تكامل سلسلة التوريد، مقسمة إلى ثلاثة أقسام بناء

على أبعاد تكامل سلسلة التوريد، كالآتي:

جدول (2) توزيع فقرات أبعاد المتغير: تكامل سلسلة التوريد

الأبعاد	عدد الفقرات	ترتيب الفقرات
التكامل الخارجي مع الموردين	8	29-22
التكامل الداخلي	8	37-30
التكامل الداخلي مع العملاء	7	44-38

ثالثاً: الأداء التشغيلي:

حيث اشتملت على (15) فقرة لقياس واقع الأداء التشغيلي، مقسمة إلى أربعة أقسام بناء على

أبعاد الأداء التشغيلي، كالآتي:

جدول (3) توزيع فقرات أبعاد المتغير الأداء التشغيلي:

الأبعاد	عدد الفقرات	ترتيب الفقرات
الجودة	5	49-45
التكلفة	3	52-50
المرونة	4	56-53
التسليم	3	59-57

7.3 صدق وثبات أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة

يعتمد ثبات الأداة على الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، وتم تم الاعتماد لقياس ثبات أداة الدراسة على قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) وقد أظهرت نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة أن درجة الاتساق الداخلي بين عبارات مقياس متغير الثقافة التنظيمية تراوح بين (0.874-0.943)، وتراوح قيم الفا لمتغير تكامل سلسلة التوريد بين (0.924-0.953)، وتراوح قيم الفا لمتغير الأداء التشغيلي (0.886-0.932)، كما يوضحه الجدول (4.3). وقد جاءت القيم أكبر من (0.7) وهو الحد الأدنى المطلوب لمعامل ألفا (Hiar et al., 2010). وعليه يمكن القول بأن المقياس الوارد في الجدول (4) يتمتع بالثبات الداخلي لعباراته، مما يدل على وجود علاقة اتساق عالية بين فقرات المتغيرات الرئيسية وبين فقرات مقياس البعد الواحد أيضا، لذا فإن هذه النتائج تدل على إمكانية ثبات نتائج الدراسة.

جدول (4) معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال في أداة الدراسة وللأداة كاملة

المتغير	الأبعاد	كرونباخ ألفا
الثقافة التنظيمية	الثقافة التنظيمية	0.927
	الثقافة الهرمية	0.874
	ثقافة المجموعة	0.943
	الثقافة العقلانية	0.924
تكامل سلسلة التوريد	التكامل مع الموردين	0.953
	التكامل الداخلي	0.949
	التكامل مع العملاء	0.932
الأداء التشغيلي	الجودة	0.932
	التكلفة	0.886
	المرونة	0.900
	التسليم	0.891

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها اعتمد الباحث من خلال اللجوء إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الأساليب الإحصائية SPSS النسخة (22)، والمعالجات والأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: والتي استخدمت لعرض وتحليل خصائص المستجيبين الديموغرافية والتي تشتمل على أربعة متغيرات في الدراسة الحالية (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي).
- 2- المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية: وذلك لوصف استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات وأبعاد ومتغيرات الدراسة.
- 3- اختبار تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسة الأولى والثانية والثالثة.
- 4- تحليل الانحدار الهرمي: تحليل الانحدار الهرمي لاختبار الأثر الوسيط والتمثل في الفرضية الرابعة.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

1.4 المقدمة

بعد تصميم أداة الدراسة وجمع البيانات من عينة الدراسة وترميز وإدخال البيانات على برمجية SPSS يستعرض الفصل الرابع النتائج التي تم التوصل إليها. وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء، الجزء الأول يتصل بوصف خصائص عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فقد تم إعطاء تحليل مفصل لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغيرات وأبعاد الدراسة، أما الجزء الأخير فقد تم عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

2.4 وصف خصائص عينة الدراسة

يشتمل هذا القسم على وصف المتغيرات الديموغرافية الخاصة بعينة الدراسة، والمكونة من أربعة متغيرات وهي (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي) من جانب التكرارات والنسب المئوية لفئات المتغيرات كما هو مبين في الجدول (5).

جدول (5): التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر		
	أنثى		
	المجموع		
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	58	24.4
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	75	31.5
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	49	20.6

23.5	56	15 سنة فأكثر	
100.0	238		المجموع
18.5	44	دبلوم متوسط فأقل	المستوي التعليمي
53.8	128	بكالوريوس	
19.7	47	ماجستير	
8.0	19	دكتوراه	
100.0	238	المجموع	
21.4	51	مدير عام	المسمى الوظيفي
13.0	31	مدير سلسلة التوريد	
9.2	22	مدير التوريد	
13.4	32	مدير العمليات	
42.9	102	غير ذلك	
100.0	238		المجموع

أولاً – النوع الاجتماعي: تدل النتائج الواردة في الجدول (5) أن نسبة الذكور قد بلغت (72.3%) في حين بلغت نسبة الإناث (27.7%)، وتعكس هذه النتيجة طبيعة العمل في مجال إدارة الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية حيث أن مشاركة المرأة في القطاع الحكومي ليست مرتفعة بشكل عام نظراً لمتطلبات العمل وساعات العمل الطويلة مقارنة ببعض الوظائف التي تكون أكثر جاذبية للإناث.

ثانياً – سنوات الخبرة: من خلال البيانات المتصلة بفئات الخبرة لأفراد العينة المستجيبين للدراسة، التي تظهر في الجدول (5) تشير أن نسبة المستجيبين من أفراد العينة ذو أصحاب الخبرة (الأقل من 5 سنوات) بلغت (24.4%)، وكانت النسبة الأكبر لأفراد العينة المستجيبين للدراسة للذين تتراوح سنوات خبرتهم من (5-أقل من 10 سنوات) ما نسبته (31.5%)، وذوي الخبرة من (10 إلى أقل 15 سنة) حيث بلغت النسبة (20.6%)، وأما أصحاب الخبرة من (15 سنة فأكثر) فكانت نسبتهم (23.5%)، ومن هنا فإن النسبة

الخبرات قد تنوعت بين كافة الفئات مما يعكس الحاجة الى توافر خبرات تقود الشركات لمواكبة التطورات المستمرة في القطاع الحكومي.

ثالثاً – المستوى التعليمي: من خلال البيانات المتعلقة بفئات المستوى التعليمي لأفراد العينة المستجيبين للدراسة، يتضح من الجدول (5) أن ما نسبته (18.5%) من أفراد العينة المستجيبين للدراسة ضمن فئة التحصيل الأكاديمي دبلوم فأقل، أما نسبة الحاصلين على الشهادة البكالوريوس بلغت (53.8%)، في حين أن ما نسبته (19.7%) من أفراد العينة المستجيبين للدراسة هم من الحاصلين على شهادة الماجستير، وأقلها نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه بنسبة (8%)، ويظهر بشكل واضح أن هذه النسب تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة من حملة شهادات البكالوريوس وتتوافق هذه النسب مع الواقع العملي في شركات الصناعات الغذائية، وذلك لحرص هذا القطاع على تعيين كادر مؤهل علمياً واستقطاب أكبر عدد من حملة الشهادات التي يمكنها على أداء العمل المطلوب وكذلك ريادة الأعمال والتحديث والتطوير.

رابعاً – المسمى الوظيفي: تشير البيانات في الجدول (5) أن نسبة المستجيبين من أفراد العينة بمسمى مدير العام بلغت (21.4%)، في حين أن أفراد العينة المستجيبين للدراسة من مدير سلسلة التوريد بلغت ما نسبته (13%)، وبلغت النسبة لمدرء التوريد (9.2%) من أفراد العينة المستجيبين للدراسة، وبلغت ما نسبته (13.4%) من أفراد العينة المستجيبين للدراسة فئة مدير العمليات، وبلغت نسبة غير ذلك مدير إنتاج، ومدير الجودة، ، مدير مشتريات، مدير المشتريات، مدير المخزون مدير المبيعات، مدير التوزيع (42.9%) من إجمالي أفراد العينة المستجيبين للدراسة. وتعطي هذه النسب مؤشراً على مشاركة جميع الفئات التي يتكون منها مجتمع الدراسة، وأن النسبة الأعلى للمستجيبين هي من فئة المسميات الأخرى، وهذا يدل على أن نسب مدرء سلاسل التوريد ومدرء التوريد تعتبر قليلة فعليا وهذا ما ينطبق على الواقع إذ من الصعوبة بمكان أن تجد مديرا لسلسلة التوريد أو مدير التوريد في الكثير من الشركات نظرا لصغير حجم الشركات.

3.4 وصف استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد متغيرات الدراسة:

يستعرض هذا الجزء من الفصل استجابة أفراد عينة الدراسة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبيان، بكافة متغيراتها المستخدمة (الثقافة التنظيمية، تكامل سلسلة التوريد، الأداء التشغيلي) وأبعادها. وفيما يلي استعراض لهذه النتائج:

نتائج استجابات أفراد العينة حول متغير الثقافة التنظيمية:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الثقافة التنظيمية.

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي التطبيق
1	بعد الثقافة الإبداعية	4.13	0.699	1	مرتفع
2	بعد الثقافة الهرمية	3.94	0.817	2	مرتفع
3	بعد ثقافة المجموعة	3.94	0.794	2	مرتفع
4	بعد الثقافة العقلانية	3.92	0.820	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.98			مرتفع

دلت النتائج الواردة في الجدول (6) والمتعلقة بأبعاد متغير الثقافة التنظيمية أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.92 إلى 4.13) وبمتوسط عام (3.98)، إذ يدل ذلك على مدى تطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية في شركات الصناعات الغذائية السعودية. وقد حصل البعد الخاص بقياس بعد الثقافة الإبداعية على أعلى متوسط حسابي بمقدار (4.13) وهذا يدل على الاهتمام والتركيز على أفراد الفريق والتفاعل والإبداع والتفكير في الحلول البديلة والتقنيات والأفكار الخلاقة مما ينعكس على القدرة على التنافسية العالية والكفاءة والفاعلية في الإنتاج من خلال تقليل الكلف وتطبيق أعلى المواصفات والمقاييس المنشودة. وبالنسبة لبعد الثقافة العقلانية قد حصل على أقل متوسط حسابي مقداره (3.92) وهذا يدل على مدى الاهتمام في تحفيز العاملين والاهتمام بحاجات الأسواق وتقديم الأفضل بأسرع وقت ممكن. وقد تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.699 - 0.820) وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد المتعلقة بهذا المتغير.

وتالياً استعراض نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية المستخدمة في هذه الدراسة وهي: (الثقافة الإبداعية، والثقافة الهرمية، وثقافة المجموعة، والثقافة العقلانية).

أولاً: بعد الثقافة الإبداعية.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد الثقافة الإبداعية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير العام
1	تسعى الشركة إلى تقديم منتجات أكثر تميزاً من خلال مواكبة التطورات الحديثة في برامج الإنتاج.	4.30	0.768	1	مرتفع
2	تحفز الشركة تبني الأفكار الإبداعية من قبل العاملين.	4.08	0.891	4	مرتفع
3	تضع الشركة توقعات للمستجدات التقنية الجديدة في مجال التصنيع.	4.11	0.809	3	مرتفع
4	توظف الشركة تقنيات التصنيع الحديثة.	4.07	0.802	5	مرتفع
5	تدعم الشركة مشاريع البحث لإبتكار تقنيات جديدة تسهم في تطوير المنتجات.	4.06	0.808	6	مرتفع
6	تهتم الشركة في زيادة حجم الإنتاج من خلال تقليل الفاقد من المواد الخام.	4.13	0.819	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.13			مرتفع

يظهر من الجدول (7) النتائج المرتبطة ببعـد الثقافة الإبداعية بحيث بلغ متوسط العام (4.13)

مما يعني أن لبعـد الثقافة الإبداعية تأثير عالي. وقد جاءت الفقرة " تسعى الشركة إلى تقديم منتجات أكثر

تميزا من خلال مواكبة التطورات الحديثة في برامج الإنتاج " على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.30) وانحراف معياري بلغ (0.768)، وهذا يدل على أن الشركات تواكب التطور الحاصل في برامج الإنتاج ليمكنها من تقليل الفاقد وتوفير الكلف مع المحافظة على الجودة بإتباع المواصفات والمقاييس اللازمة والقدرة على المنافسة القوية وزيادة الحصة السوقية من خلال الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق. وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.768 – 0.891) مما يدل على وجود تجانس في استجابات أفراد العينة.

ثانياً: بعد الثقافة الهرمية.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الثقافة الهرمية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي التطبيق
1	تمارس الشركة أسلوب الرقابة في تسيير أعمالها.	4.07	0.807	1	مرتفع
2	تتبنى الشركة الأسلوب المركزي في اتخاذ القرارات.	3.86	0.973	3	مرتفع
3	تهتم الشركة بالإجراءات الرسمية في بيئة العمل.	4.00	0.961	2	مرتفع
4	تتركز السلطة لدى الشركة في المناصب الأعلى تبعاً.	3.85	1.032	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.94			مرتفع

يظهر من الجدول (8) النتائج المتعلقة ببعدها الثقافة الهرمية بحيث بلغ متوسط العام (3.94) مما يعني ان لبعدها الثقافة الهرمية تأثير مرتفع. وقد حصلت الفقرة " تمارس الشركة أسلوب الرقابة في تسيير أعمالها " على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.07) وانحراف معياري بلغ (0.807)، وهذا يدل على تطبيق الرقابة قد جاء بشكل مرتفع لإتمام أعمالها، لتقليل الأخطاء وزيادة فرص النجاح مما يزيد إحساسهم

بالمسؤولية تجاه أعمالهم ويحسن من أدائهم لتركيزهم على الإنجاز والإنتاج وزيادته وتقليل الفاقد وزيلية الحصة السوقية. وتراوح قيم الانحرافات المعيارية بين (0.807 – 1.032) مما يعكس وجود تباين في الإجابات بين أفراد عينة الدراسة.

ثالثاً: بعد ثقافة المجموعة.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث ثقافة المجموعة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي التطبيق
1	تتسم العلاقة بين العاملين في الشركة بتبادل النصائح.	3.89	0.907	6	مرتفع
2	تهتم الشركة بتبادل الأفكار بين العاملين.	3.91	0.920	5	مرتفع
3	تسعى الشركة إلى تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.	4.00	0.884	1	مرتفع
4	تحفز الشركة دفع العاملين نحو العمل من خلال منحهم الثقة.	3.93	0.894	4	مرتفع
5	تقوم الشركة بتنمية الموارد البشرية من خلال برامج (الإعداد والتدريب والتأهيل).	3.98	0.881	2	مرتفع

مرتفع	3	0.921	3.95	ترسخ الشركة مفهوم العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي لتأكيد ثقافة العمل بروح الفريق.	6
مرتفع				المتوسط الحسابي العام	

يظهر من الجدول (9) النتائج المتعلقة ببعد ثقافة المجموعة بحيث بلغ متوسط العام (3.94) مما يعني ان بعد ثقافة المجموعة مرتفع. وتراوح قيم الانحرافات المعيارية بين (0.881 – 0.921) حيث تظهر هذه القيم عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة. كما جاءت الفقرة "تسعى الشركة إلى تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين" على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.00) وانحراف معياري بلغ (0.884)، وهذا يدل على التركيز على إشراك العاملين في عمليات تطوير المنتج وأخذ التغذية الراجعة منه في جميع المخرجات والنتائج، مما يزيد فرص تقليل الفجوة بين العاملين والإدارة في الشركة، وبذلك تنخفض احتمالية الدوران الوظيفي، وفقدان الكفاءات والخبرات، مما يزيد من تقليل التكاليف والوقت وزيادة جودة المنتجات من خلال رفع الكفاءة التشغيلية بالتركيز على رفع الولاء التنظيمي.

رابعاً: بعد الثقافة العقلانية.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الثقافة العقلانية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي التطبيق
1	تقوم الشركة بدراسة احتياجات العملاء لتعزيز القدرة على المنافسة السوقية.	4.11	0.795	1	مرتفع

مرتفع	2	0.900	3.97	تعتمد الشركة نظام حوافز يشجع العاملين على تحقيق أهدافها.	2
مرتفع	4	0.956	3.83	يتسم نظام الحوافز المعمول به في الشركة بالعدالة.	3
مرتفع	3	1.017	3.87	تمنح الشركة الحوافز بناء على الانجازات.	4
مرتفع	4	1.004	3.83	يتسم نظام الحوافز في الشركة بالقدرة على تحديد العاملين اللذين ساهموا بتحقيق الأهداف.	5
مرتفع			3.92	المتوسط الحسابي العام	

يظهر من الجدول (10) النتائج المتعلقة ببعد الثقافة العقلانية، بحيث بلغ متوسط العام (3.92) مما يعني ان بعد الثقافة العقلانية مرتفع. كما جاءت الفقرة " تقوم الشركة بدراسة احتياجات العملاء لتعزيز القدرة على المنافسة السوقية " على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.11) وانحراف معياري بلغ (0.795)، وهذا يدل على مدى الحرص الحفاظ على الحصة السوقية والقيمة التنافسية من خلال تلبية احتياجات العملاء وسرعة الاستجابة لمتطلبات السوق، وضمان إيجاد الحلول المناسبة لتنوع المنتجات حالة السوق وضمان المنافسة. وتراوح قيم الانحرافات المعيارية بين (0.795 – 1.017) مما يدل على وجود تباين في استجابات افراد عينة الدراسة.

نتائج استجابات أفراد العينة حول متغير تكامل سلسلة التوريد يتضمن.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير الوسيط تكامل سلسلة التوريد

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي التطبيق
1	بعد التكامل الخارجي مع الموردين	3.93	0.748	3	مرتفع

مرتفع	1	0.711	3.99	بعد التكامل الداخلي	2
مرتفع	2	0.698	3.97	بعد التكامل مع العملاء	3
مرتفع			3.96	المتوسط الحسابي العام	

بينت النتائج الوارد في الجدول (11) المرتبطة ببعء تكامل سلسلة التوريد بحيث بلغ متوسط العام (3.96) مما يعني ان بعد تكامل سلسلة التوريد مرتفع. وتراوح قيم الانحرافات المعيارية بين (0.698-0.748). كما جاء "بعد التكامل الداخلي" على أعلى متوسط حسابي مرتفع مقداره (3.99) وانحراف معياري بلغ (0.711)، وهذا يدل على أن التكامل الداخلي بين الدوائر والأقسام والعاملين مهم جدا لانتقال المعلومات بسهولة بكافة الاتجاهات أفقيا وعموديا مما يرفع من كفاءة الأداء الذي يقود الى زيادة الموثوقية بالشركة والمنتجات وزيادة الأرباح وتقليل الفاقد في المواد والوقت وزيادة الحصة السوقية والقدرة على التنافسية.

وتالياً بيان نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تكامل سلسلة التوريد المستخدمة في هذه الدراسة وهي: (بعد التكامل الخارجي مع الموردين، وبعد التكامل الداخلي، وبعد التكامل مع العملاء).

أولاً: بعد التكامل الخارجي مع الموردين

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التكامل الخارجي مع الموردين.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي التطبيق
1	تمتلك الشركة تحالف استراتيجي مع الموردين الرئيسيين.	4.05	0.839	1	مرتفع
2	تشرك الشركة الموردين الرئيسيين في عمليات تطوير المنتجات.	3.96	0.883	3	مرتفع

مرتفع	2	0.791	3.97	تحرص الشركة علي تصميم نظام مشترك مع الموردین للحصول علي استجابة سريعة لطلبات عمليات التوريد.	3
مرتفع	1	0.839	4.05	تقوم الشركة باطلاع الموردین الرئيسین علي خطط الإنتاج.	4
مرتفع	3	0.883	3.96	تتشارك الشركة في المعلومات مع الموردین الرئيسین من خلال تكنولوجيا المعلومات.	5
مرتفع	2	0.791	3.97	يشارك الموردون الرئيسيون الشركة في المخزون المتوفر لديهم.	6
مرتفع	1	0.839	4.05	يشارك الموردون الرئيسيون الشركة بمقدار الطاقة الإنتاجية المتاحة لديهم.	7
مرتفع	3	0.883	3.96	يتم مشاركة الموردین الرئيسین في عمليات التوريد والإنتاج.	8
مرتفع			3.93	المتوسط الحسابي العام	

يظهر من الجدول (12) النتائج المتعلقة ببعد التكامل الخارجي مع الموردین الرئيسین، بحيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.93) مما يعني أن بعد التكامل الخارجي مع الموردین مرتفع.. كما جاءت الفقرات "تمتلك الشركة تحالف استراتيجي مع الموردین الرئيسین"، و "تقوم الشركة باطلاع الموردین الرئيسین على خطط الإنتاج"، و "يشارك الموردون الرئيسيون الشركة بمقدار الطاقة الإنتاجية المتاحة لديهم" على أعلى متوسط حسابي (4.05). وهذا المؤشر المرتفع يدل على تكامل العلاقة بين الموردین والشركات وتكامل المعلومات وانتقالها بينهم مما يرفع من الأداء التشغيلي الذي ينعكس من خلال الجودة والمرونة والموثوقية والتسليم التي تعتبر الطريق إلى المحافظة على الكفاءة والفعالية والمنافسة وضمان الحصص السوقية. وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.791-0.883) مما يدل على وجود تجانس في الاستجابات.

ثانيا : بعد التكامل الداخلي

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التكامل الداخلي.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي التطبيق
1	توفر الشركة البيئة الملائمة لمشاركة المعلومات بين الإدارات المعنية.	4.03	0.823	1	مرتفع
2	تمتلك الشركة نظاماً داخلياً متكاملًا لتدفق المعلومات عبر وظائفها.	3.99	0.802	2	مرتفع
3	تؤكد الشركة على انسيابية تدفق المعلومات بين إدارات (المشتريات والمخزون والمبيعات والتوزيع).	4.03	0.823	1	مرتفع
4	تركز الشركة على انسيابية التدفق المادي بين إدارات الإنتاج والتعبئة والمستودعات والنقل.	3.99	0.802	2	مرتفع
5	تستخدم الشركة التطبيقات التكنولوجية الحديثة لتسمح بمشاركتها بين الإدارات المعنية.	4.03	0.823	1	مرتفع

مرتفع	2	0.802	3.99	تتعاون الأقسام داخل الشركة لحل المشكلات عند حدوثها.	6
مرتفع	3	0.847	3.96	تهتم الشركة بتطبيق توصيات الاجتماعات الدورية للأقسام والدوائر الداخلية.	7
مرتفع	4	0.847	3.92	تعتمد الشركة في تطوير منتجاتها الجديدة على فرق العمل متعددة المهام.	8
مرتفع			3.99	المتوسط الحسابي العام	

يظهر من الجدول (13) النتائج المتعلقة بعدد التكامل الداخلي بين الأقسام والإدارات المعنية، بحيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.99) مما يعني أن بعد التكامل الداخلي مرتفع. وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.802-0.847) مما يدل على وجود تجانس في الاستجابات. كما جاءت الفقرات الثلاثة "توفر الشركة البيئة الملائمة لمشاركة المعلومات بين الإدارات المعنية"، و"تؤكد الشركة على انسيابية تدفق المعلومات بين إدارات (المشتريات والمخزون والمبيعات والتوزيع)"، "تستخدم الشركة التطبيقات التكنولوجية الحديثة لتسمح بمشاركتها بين الإدارات المعنية" على أعلى متوسط حسابي (4.03) وبانحراف معياري (0.823)، مما يدل على أن البيئة التشاركية وانسيابية تدفق المعلومات داخليا واستخدام التطبيقات الحديثة وإتاحتها للعاملين والعمل بروح الفريق ترفع وتؤكد على رفع وتحسين كفاءة الأداء التشغيلي وانعكاساته على الإنتاج والتوفير والحصول على العائدات الأعلى والقدرة على البقاء والتنافس من حيث تكامل النظام وتضافر الجهود للجميع لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يعكس مستوى الوعي للعاملين في هذا القطاع مع وجود الخبرة الكافية للشركات.

ثالثا: بعد التكامل مع العملاء

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التكامل مع العملاء.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي التطبيق
1	تتواصل الشركة مع العملاء الرئيسيين من خلال تكنولوجيا المعلومات.	4.11	0.793	1	مرتفع
2	تتعاون الشركة مع العملاء في تقدير الطلب المستقبلي.	3.94	0.872	2	مرتفع
3	تحفز الشركة العملاء الرئيسيين لتقديم المعلومات المتصلة بعمليات الإنتاج والتزويد المتعلقة بهم.	3.93	0.795	3	مرتفع
4	يتم إشراك العملاء الرئيسيين في عمليات تطوير منتجات الشركة.	4.11	0.793	1	مرتفع
5	تشارك الشركة مع العملاء الرئيسيين بمعلومات السوق بشكل مستمر.	3.94	0.872	2	مرتفع
6	تتابع الشركة التغذية الراجعة من العملاء الرئيسيين.	3.93	0.795	3	مرتفع
7	تشارك الشركة مع العملاء لتقديم منتجات متميزة تشبع حاجاتهم ورغباتهم.	3.91	0.848	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.97			مرتفع

يظهر من الجدول (14) النتائج المتعلقة ببعد التكامل مع العملاء، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.97) مما يعني أن بعد التكامل مع العملاء مرتفع. وقد جاءت الفقرات "تواصل الشركة مع العملاء الرئيسيين من خلال تكنولوجيا المعلومات"، "يتم إشراك العملاء الرئيسيين في عمليات تطوير منتجات الشركة" على أعلى متوسط حسابي (4.11)، هذا يظهر أن التغذية الراجعة والتواصل المستمر من خلال

استخدام برامج تكنولوجيا المعلومات وسهولة تبادل المعلومات وتشكيل العملاء حلقة وصل بين الشركات والمستهلكين عن التوقعات والمتطلبات وعن جودة المنتجات مما يعزز قدرة الشركات على الارتقاء إلى المنافسة العالية والكفاءة في الإنتاج والأداء التشغيلي والتحسين والتطوير والحصول على متطلبات الأسواق وتلبيةها بالاستجابة السريعة. وتراوح قيم الانحرافات المعيارية بين (0.793-0.872) مما يعكس وجود تجانس في الإجابات بين أفراد عينة الدراسة.

4.4 متغير الأداء التشغيلي:

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير الأداء التشغيلي

الرقم	أبعاد متغير الأداء التشغيلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي التطبيق
1	بعد الجودة	4.07	0.704	3	مرتفع
2	بعد التكلفة	4.21	0.742	1	مرتفع
3	بعد المرونة	4.02	0.727	4	مرتفع
4	بعد التسليم	4.09	0.714	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.09			مرتفع

يظهر من الجدول (15) النتائج المتعلقة بأبعاد متغير الأداء التشغيلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.09) مما يعني أن متغير الأداء التشغيلي كان مرتفع. كما حصل "بعد التكلفة" على أعلى متوسط حسابي مرتفع مقداره (4.21) وانحراف معياري بلغ (0.742)، وهذا يدل على أن بعد مهم جدا ومحدد في الأداء التشغيلي فمثلا تقليل الفاقد في المواد الخام والسرعة في الإنجاز وتزيد القدرة على المنافسة واستخدام التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج ومهارة العاملين التي تزيد من سرعة عمليات الإنتاج كذلك العمل على توظيف أحدث تكنولوجيا الإنتاج مما يساهم في تقليل التكلفة وزيادة القدرة التنافسية.

وتالياً بيان نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تكامل سلسلة التوريد المستخدمة في هذه الدراسة وهي: (بعد الجودة، وبعد التكلفة، وبعد المرونة، وبعد التسليم).

أولاً: بعد الجودة

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الجودة.

الرقم	بعء الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي التطبيق
1	تقدم الشركة منتجات تتسم بالأداء المرتفع لتحقيق رغبات العملاء.	4.14	0.769	1	مرتفع
2	تقدم الشركة منتجات خالية من أية عيوب.	4.04	0.831	4	مرتفع
3	تتسم منتجات الشركة بالموثوقية العالية لتحقيق رغبات العملاء.	4.03	0.791	5	مرتفع
4	تستخدم الشركة أفضل المواد الأولية في منتجاتها.	4.08	0.778	2	مرتفع
5	تحرص الشركة تقديم منتجات منافسة للمنتجات المماثلة.	4.05	0.800	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.07			مرتفع

تدل النتائج الواردة في الجدول (16) النتائج المتعلقة ببعء الجودة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.07) مما يعني ان بعء الجودة مرتفع. كما جاءت الفقرة "تقدم الشركة منتجات تتسم بالأداء المرتفع لتحقيق رغبات العملاء" على أعلى متوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.769)، هذا يظهر أن الشركات تسعى لتحقيق المواصفات والمقاييس المحلية من خلال تحقيقها لمتطلبات جهات الرقابة المحلية مثل مؤسسة المواصفات والمقاييس السعودية وجمعيات حماية المستهلك ومؤسسة الغذاء والدواء ووزارة الصناعة والتجارة والتموين، ولتحقيق العالمية من خلال مواكبة المعايير العالمية مثل الأيزو مما يسهل عليها الحصول على فرصة الدخول الى الأسواق العالمية الجديدة وإمكانية المنافسة.

ثانيا : بعء التكلفة.

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التكلفة.

الرقم	بعء التكلفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
1	تسعى الشركة لخفض تكاليف إنتاجها.	4.27	0.786	1	مرتفع
2	تحرص الشركة علي انتاج منتجاتها بكلف إدارية منخفضة.	4.18	0.867	2	مرتفع
3	تمتلك الشركة نظام تكاليف دقيق يسمح لها ببيع منتجاتها بأسعار تنافسية.	4.17	0.811	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.21			مرتفع

يظهر من الجدول (17) النتائج المتعلقة ببعء التكلفة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.21) مما يعني ان بعء الجودة مرتفع. وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.786-0.867). كما جاءت الفقرة "تسعى الشركة لخفض تكاليف إنتاجها" على أعلى متوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.786)، هذا يظهر أن الشركات تسعى لتحقيق الكلفة الأقل من خلال تقليص النفقات واستخدام التقنيات الحديثة وبرامج الإنتاج الحديثة التي توفر بالوقت والجهد والايدي العاملة، والاستخدام الأمثل للمواد الخام وتقليل الفاقد، كما توظف البرامج الإدارية الحديثة والتطبيقات البرمجية مثل نظام تخطيط مدخلات الإنتاج (ERP) والذي يتجلى بعدد ونوعية الشركات التي تستخدم هذه الأنظمة.

ثالثاً: بعء المرونة.

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المرونة.

الرقم	بعد المرونة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي التطبيق
1	تستجيب الشركة لتعديل المنتجات والخدمات بسرعة لتلبية متطلبات العميل.	4.09	0.812	1	مرتفع
2	تمتلك الشركة القدرة علي التحكم بكميات الإنتاج دون التأثير علي الكلفة.	3.97	0.826	4	مرتفع
3	لدي الشركة القدرة علي تقديم منتجات وخدمات جديدة إلي السوق بسرعة.	4.03	0.823	2	مرتفع
4	تمتلك الشركة سرعة الإستجابة للتغيرات في طلب السوق.	4.00	0.869	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.02			مرتفع

يظهر من الجدول (18) النتائج المتعلقة ببعد التكلفة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.02) مما يعني ان بعد المرونة مرتفع. كما جاءت الفقرة "تستجيب الشركة لتعديل المنتجات والخدمات بسرعة لتلبية متطلبات العميل" على أعلى متوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري (0.812)، هذا يظهر أن الشركات تسعى لتحقيق المرونة من خلال سرعة الاستجابة لتحقيق متطلبات العميل التي يفرضها السوق ويتم ذلك من خلال توفير المواهب والخبرات المميزة وتسليحها بالمعارف المتحصلة من التكامل الداخلي والخارجي لسلاسل التوريد الذي يزيد بدوره من قدرة الشركات على الاستجابة بسرعة للتغيرات الحاصلة في رغبات المستهلكين ومتطلبات السوق. وتعكس قيم الانحرافات المعيارية وجود تجانس في الاستجابات لكونها تراوحت بين (0.812-0.869).

رابعاً: بعد التسليم.

جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التسليم.

الرقم	بعد التسليم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي التطبيق
1	تتميز الشركة بسمعة طيبة بدقة مواعيد التسليم للطلبات.	4.11	0.761	1	مرتفع
2	تحرص الشركة على أن تكون المهلة الزمنية للوفاء بأوامر العملاء (الوقت الذي ينقضي بين استلام طلب العميل وتسليم البضائع) قصير.	4.07	0.818	2	مرتفع
3	يتسم نظام التسليم للشركة بالموثوقية للمنتجات.	4.07	0.776	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.09			مرتفع

يظهر من الجدول (19) النتائج المتعلقة ببعد التسليم، بحيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.09) مما يعني ان بعد التسليم مرتفع. وتراوح قيم الانحرافات المعيارية بين (0.761-0.818). كما جاءت الفقرة "تتميز الشركة بسمعة طيبة بدقة مواعيد التسليم للطلبات" على أعلى متوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.761)، نتيجة للتطبيقات المذهلة والتي توفر المعلومات والتغذية الراجعة والتي تؤهل الشركات لتقديم أفضل الخدمات اللوجستية من خلال التكامل لسلاسل التوريد بحيث يوفر استخدام التطبيقات الذكية لتحديد المواقع (GPS) الكفاءة العالية للتوفير في الوقت والجهد في عمليات التسليم، كما يوفر تكامل سلاسل التوريد مع مؤسسات الخدمات اللوجستية والنقل التي تقوم بخدمات التوصيل بحيث توفر الآن أنظمة المعلومات أنظمة تعقب وصول الطلبات وتحديد مواعيد التسليم بدقة مما يعزز ثقة العملاء بالشركة والتعامل معها لما تتميز به من سمعة طيبة بمجال التسليم.

5.4 اختبار الفرضيات

يتناول هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية منها، من خلال اختبار مدى رفض أو قبول الفرضيات حيث كانت النتائج بالصورة التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 < a)$ للثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي.

جدول (20): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الأولى.

الأداء التشغيلي			البعد
Sig	t-value	β	
0.000	*4.331	0.282	الثقافة الإبداعية
0.930	0.088	0.004	الثقافة الهرمية
0.000	*4.109	0.320	ثقافة المجموعة
0.000	*3.731	0.272	الثقافة العقلانية
0.655			R^2
109.258			F-value
0.000			Sig

دلت نتائج اختبار الانحدار المتعدد الوارد في الجدول (20) وجود تأثير للثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي. إذ بينت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل التحديد (R^2 بلغ 0.655)، والذي يشير إلى أن ما نسبته (65.5%) من التباين في الأداء التشغيلي يعود إلى الثقافة التنظيمية، ونظرا إلى أن قيمة $(0.05 > F=109.258, Sig)$ ، لذا نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 < a)$ للثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي. وبحسب نتائج تحليل معاملات الانحدار، فقد برز الأثر في الأداء التشغيلي من خلال الأبعاد التالية: الثقافة الإبداعية

، $(0.05 < \text{Sig} = 0.282, t\text{-value} = 4.331, \text{value} = 4.109, P = 0.320, t)$ وبعد ثقافة المجموعة -

وبعد الثقافة العقلانية $(0.05 < \text{Sig} = 0.272, t\text{-value} = 3.731, P = 0.272)$ والتي عكست وجود أثر إيجابي بينهما وبين

الأداء التشغيلي. في حين لم تظهر الدراسة وجود تأثير لبعـد الثقافة الهرمية $(p = 0.004, t > 0.05)$

$(\text{value} = 0.088, \text{Sig})$ في الأداء التشغيلي.

اختبار للفرضيات الفرعية:

جدول (21): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية علي الأداء التشغيلي.

الأبعاد			الجودة			الكلفة			المرونة			التسليم		
المقياس	β	t-value	Sig	β	t-value	Sig	β	t-value	Sig	β	t-value	Sig	β	t-value
الثقافة الإبداعية	0.305	*4.496	0.000	0.208	*2.242	0.026	0.182	*2.473	0.014	0.278	*3.575	0.000		
الثقافة الهرمية	-	0.325-	0.745	0.109	1.809	0.072	-	1.003-	0.317	0.015	0.298-	0.766		
ثقافة المجموعة	0.226	*2.785	0.006	0.292	*2.632	0.009	0.392	*4.441	0.000	0.219	*2.357	0.019		
الثقافة العقلانية	0.331	*4.357	0.000	0.035	0.337	0.737	0.242	*2.933	0.0004	0.283	*3.255	0.001		
R^2	0.625			0.300			0.557			0.510				
F-value	*95.319			*24.576			*71.976			*59.873				
Sig	0.000			0.000			0.000			0.000				

Sig < 0.05

ويتفرع عنها أربع فرضيات فرعية على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

Ho_{1.1}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 < a) للثقافة التنظيمية في الجودة.

أشارت البيانات الواردة في جدول رقم (20) على نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير للثقافة التنظيمية في الجودة. وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل R² بلغ (0.625) والذي يشير إلى أن ما نسبته (62.5%) من التباين في الجودة يعود إلى للثقافة التنظيمية، ونظرا إلى أن قيمة $F=95.319, <0.05$ (Sig) ، لذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(a > 0.05)$ للثقافة التنظيمية في الجودة. وبحسب نتائج تحليل معاملات الانحدار، فقد برز الأثر في الجودة من خلال الأبعاد التالية: الثقافة الإبداعية $(0.05 < \text{Sig } B=0.331, t\text{-value}=4.357)$ وبعدها ثقافة المجموعة ، وبعدها الثقافة العقلانية $(0.05 < \text{Sig } B=0.331, t\text{-value}=4.357)$ والتي عكست وجود أثر إيجابي بينهما وبين الجودة.

الفرضية الفرعية الثانية:

Ho_{1.2}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 < a) للثقافة التنظيمية في التكلفة.

أشارت البيانات الواردة في جدول رقم (20) على نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير للثقافة التنظيمية في التكلفة. وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل R² بلغ (0.300) والذي يشير إلى أن ما نسبته (30%) من التباين في التكلفة يعود إلى للثقافة التنظيمية، ونظرا إلى أن قيمة $F=24.567, <0.05$ (Sig) ، لذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(a > 0.05)$ للثقافة التنظيمية في التكلفة. وبحسب نتائج تحليل معاملات الانحدار، فقد برز الأثر في الجودة من خلال الأبعاد التالية: الثقافة الإبداعية $(0.05 < \text{Sig } B=0.208, t\text{-value}=2.242)$ وبعدها ثقافة المجموعة $(0.05 < \text{Sig } B=0.208, t\text{-value}=2.242)$ والتي عكست وجود أثر إيجابي بينهما وبين التكلفة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 < a)$ للثقافة التنظيمية في المرونة.

أشارت البيانات الواردة في جدول رقم (20) على نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير للثقافة التنظيمية في المرونة. وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل R بلغ (0.557) والذي يشير إلى أن ما نسبته (55.7%) من التباين في المرونة يعود إلى للثقافة التنظيمية، ونظرا إلى أن قيمة $F=71.976, <0.05$ (Sig) ، لذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(a > 0.05)$ للثقافة التنظيمية في المرونة. وبحسب نتائج تحليل معاملات الانحدار، فقد برز الأثر في المرونة من خلال الأبعاد التالية: الثقافة الإبداعية $(0.05 < Sig, t-value=2.473, P=0.182)$ ، وبعد ثقافة المجموعة $(0.05 > Sig, t-value=4.441, B=0.392, P=0.242)$ ، وبعد الثقافة العقلانية $(0.05 > Sig, t-value=2.933, P=0.024)$ ، والتي عكست وجود أثر إيجابي بينهما وبين المرونة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

Ho1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 < a)$ للثقافة التنظيمية في التسليم

أشارت البيانات الواردة في جدول رقم (20) على نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير للثقافة التنظيمية في التسليم. وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل R بلغ (0.510) والذي يشير إلى أن ما نسبته (51.0%) من التباين في التسليم يعود إلى للثقافة التنظيمية، ونظرا إلى أن قيمة $F=59.873, <0.05$ (Sig) ، لذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(a > 0.05)$ للثقافة التنظيمية في التسليم. وبحسب نتائج تحليل معاملات الانحدار، فقد برز الأثر في التسليم من خلال الأبعاد التالية: الثقافة الإبداعية $(0.05 < Sig, t-value=3.575, B=0.278)$ ، وبعد ثقافة المجموعة $(0.05 > Sig, t-value=2.357, P=0.219)$ ، وبعد الثقافة العقلانية $(0.05 > Sig, t-value=3.255, P=0.283)$ ، والتي عكست وجود أثر إيجابي بينهما وبين التسليم.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) 2 (a) لتكامل سلسلة التوريد في الأداء

التشغيلي.

جدول (22): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الأولى

الأداء التشغيلي			البعد
Sig	t-value	β	
0.062	0.826	0.062	التكامل مع الموردين
0.515	*6.240	0.515	التكامل الداخلي
0.308	*4.046	0.308	التكامل مع العملاء
0.729			R ²
*207.050			F-value
0.000			Sig

يبين الجدول (22) نتائج اختبار الانحدار المتعدد إلى بينت وجود تأثير لتكامل سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي. إذ ظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل التحديد R^2 بلغ (0.729) والذي يشير إلى أن ما نسبته (72.9%) من التباين في الأداء التشغيلي يعود إلى تكامل سلسلة التوريد، ونظراً إلى أن قيمة (0.05 > F=207.50, Sig)، لذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) < (a) لتكامل سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي، وبحسب نتائج تحليل معاملات الانحدار، فقد برز الأثر في الأداء التشغيلي من خلال الأبعاد التالية: التكامل الداخلي (0.05 > Sig (P=0.308, t-value=4.046، وبعد التكامل مع العملاء، و (B=0.515, t-value=6.240, Sig<0.05) والتي عكست وجود أثر إيجابي بينهما وبين الأداء التشغيلي. في حين لم تظهر الدراسة وجود تأثير لبعد التكامل مع الموردين (0.05 > Sig (B=0.062, t-value=0.826، في الأداء التشغيلي.

اختبار الفرضيات الفرعية:

جدول (23): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير لتكامل سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي

الأبعاد			الجودة			الكلفة			المرونة			التسليم		
المقياس	β	t-value	Sig	β	t-value	Sig	β	t-value	Sig	β	t-value	Sig	β	t-value
التكامل مع المورد	0.030	0.364	0.716	0.126	1.064	0.288	0.053	0.604	0.546	0.019	0.201	0.841		
التكامل الداخلي	0.528	*5.876	0.000	0.333	*2.561	0.011	0.460	*4.768	0.000	0.431	*0.4063	0.000		
التكامل مع العملاء	0.292	*3.526	0.001	0.134	1.112	0.267	0.309	*3.474	0.001	0.318	*3.249	0.001		
R^2	0.678			0.324			0.629			0.552				
F-value	*162.140			*36.974			*130.657			*94.867				
Sig	0.000			0.000			0.000			0.000				

Sig < 0.05

ويتفرع عنها أربع فرضيات فرعية على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

H02.1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 < α) لتكامل سلسلة التوريد في

الجودة.

يبين الجدول (23) نتائج اختبار الانحدار المتعدد إلى بينت وجود تأثير لتكامل سلسلة التوريد في

الجودة. إذ ظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل التحديد R^2 بلغ (0.678)، والذي يشير إلى أن ما نسبته

(67.8%) من التباين في الجودة يعود الى تكامل سلسلة التوريد، ونظرا إلى أن قيمة ($F=162.140, Sig > 0.05$) ، لذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 < a$) لتكامل سلسلة التوريد في الجودة. وبحسب نتائج تحليل معاملات الانحدار، فقد برز الأثر في الجودة من خلال الأبعاد التالية: التكامل الداخلي ($t=5.876, Sig > 0.05, p=0.528$)، وبعد التكامل مع العملاء- ($t=0.292, Sig = 0.292, value=3.526 > 0.05$) والتي عكست وجود أثر إيجابي بينهما وبين الجودة.

الفرضية الفرعية الثانية:

H.2.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 < a$) لتكامل سلسلة التوريد في التكلفة. يبين الجدول (23) نتائج اختبار الانحدار المتعدد إلى بينت وجود تأثير لتكامل سلسلة التوريد في التكلفة. إذ ظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل التحديد R^2 بلغ (0.324)، والذي يشير إلى أن ما نسبته (32.4%) من التباين في التكلفة يعود إلى تكامل سلسلة التوريد، ونظرا إلى أن قيمة ($F=36.974, Sig > 0.05$)، لذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 < a$) لتكامل سلسلة التوريد في التكلفة. وبحسب نتائج تحليل معاملات الانحدار، فقد برز الأثر في التكلفة من خلال التكامل الداخلي- ($t=0.333, Sig < 0.05, Value=2.561$)

الفرضية الفرعية الثالثة:

H.2.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 < a$) لتكامل سلسلة التوريد في المرونة. يبين الجدول (23) نتائج اختبار الانحدار المتعدد إلى بينت وجود تأثير لتكامل سلسلة التوريد في المرونة. إذ ظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل التحديد (R^2 بلغ (0.629)، والذي يشير إلى أن ما نسبته (62.9%) من التباين في المرونة يعود إلى تكامل سلسلة التوريد، ونظرا إلى أن قيمة ($F=130.567, Sig > 0.05$)، لذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 < a$) لتكامل سلسلة التوريد في المرونة. وبحسب نتائج تحليل

معاملات الانحدار، فقد برز الأثر في الأداء التشغيلي من خلال الأبعاد التالية: التكامل الداخلي
(0.05>value=3.474, Sig P=0.309, t)- وبعد التكامل العملاء -P=0.460, t-value=4.768, Sig<0.05)
والتي عكست وجود أثر إيجابي بينهما وبين المرونة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H02.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 < a) لتكامل سلسلة التوريد في التسليم.

يبين الجدول (23) نتائج اختبار الانحدار المتعدد إلى بينت وجود تأثير لتكامل سلسلة التوريد في التسليم. إذ ظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل التحديد (R² بلغ 0.552)، والذي يشير إلى أن ما نسبته (55.2%) من التباين في التسليم يعود إلى تكامل سلسلة التوريد، ونظرا إلى أن قيمة (0.05>F=94.867, Sig)، لذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 < a) لتكامل سلسلة التوريد في التسليم. وبحسب نتائج تحليل معاملات الانحدار، فقد برز الأثر في الأداء التشغيلي من خلال الأبعاد التالية: التكامل الداخلي
(0.05>value=3.249, Sig P=0.318, t)- وبعد التكامل العملاء -P=0.431, t-value=4.063, Sig<0.05)
والتي عكست وجود أثر إيجابي بينهما وبين التسليم.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 < a) للثقافة التنظيمية في تكامل سلسلة التوريد.

الجدول (24): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الأولى

الأداء التشغيلي			البعد
Sig	t-value	β	

0.000	*4.640	0.239	الثقافة الإبداعية
0.858	0.179-	0.006-	الثقافة الهرمية
0.000	*4.482	0.281	ثقافة المجموعة
0.000	*7.328	0.433	الثقافة العقلانية
0.774			R ²
*197.790			F-value
0.000			Sig

يبين الجدول (24) نتائج اختبار الانحدار المتعدد إلى بينت وجود تأثير للثقافة التنظيمية في تكامل سلسلة التوريد. إذ ظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل التحديد (R^2 بلغ 0.774)، والذي يشير إلى أن ما نسبته (77.4%) من التباين في تكامل سلسلة التوريد يعود إلى الثقافة التنظيمية، ونظرا إلى أن قيمة ($F=197.790, Sig<0.05$)، لذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 <$) للثقافة التنظيمية في تكامل سلسلة التوريد. وبحسب نتائج تحليل معاملات الانحدار، فقد برز الأثر في الأداء التشغيلي من خلال الأبعاد التالية:

الثقافة الإبداعية ($p=0.281, t\text{-value}=4.640, Sig<0.05$)، وبعد ثقافة المجموعة ($p=0.281, t\text{-value}=4.482, Sig<0.05$)

وبعد الثقافة العقلانية ($p=0.433, t\text{-value}=7.328, Sig<0.05$) والتي عكست وجود أثر إيجابي بينهما وبين تكامل سلسلة التوريد. في حين لم تظهر الدراسة وجود تأثير لبعدها الثقافة الهرمية ($t<0.05$) value=-0.0179, Sig, 0.006 في تكامل سلسلة التوريد.

اختبار الفرضيات الفرعية:

جدول (25): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية علي تكامل سلسلة التوريد.

الأبعاد			الجودة			الكلفة			المرونة		
المقياس	β	t-value	Sig	β	t-value	Sig	β	t-value	Sig	t-value	β
الثقافة الإبداعية	0.174	*2.905	0.004	0.260	*4.691	0.000	0.254	*4.176	0.000		
الثقافة الهرمية	0.006	0.140	0.888	-	0.179-	0.858	-	0.498-	0.619		
ثقافة المجموعة	0.325	*4.450	0.000	0.254	*3.759	0.000	0.221	*2.980	0.003		
الثقافة العقلانية	0.395	*5.741	0.000	0.418	*6.563	0.000	0.427	*6.118	0.000		
R^2	0.694			0.737			0.684				
F-value	*130.766			162.236			*124.272				
Sig	0.000			0.000			0.000				

Sig < 0.05

ويتفرع عنها ثلاثة فرضيات فرعية على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

H03.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) 2 (a) للثقافة التنظيمية في التكامل مع

الموردين.

أشارت البيانات الواردة في جدول رقم (25) على نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير للثقافة

التنظيمية في التكامل مع الموردين. وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل R^2 بلغ (0.694) والذي يشير

إلى أن ما نسبته (69.4%) من التباين في التكامل مع الموردين يعود إلى للثقافة التنظيمية، ونظرا إلى أن قيمة

(0.05) < Sig، F=130.766، لذا نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية عند ($0.05 < \alpha$) للثقافة التنظيمية في التكامل مع الموردين. وبحسب نتائج تحليل معاملات الانحدار، فقد برز الأثر في الجودة من خلال الأبعاد التالية: الثقافة الإبداعية ($P=0.174, <0.05$)، وبعد ثقافة المجموع ($t\text{-value}=2.905, \text{Sig}$)، وبعد الثقافة العقلانية ($P=0.395, t\text{-value}=5.741, \text{Sig}<0.05$) والتي عكست وجود أثر إيجابي بينهما وبين التكامل ، الموردين.

الفرضية الفرعية الثانية:

H3.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 < \alpha$ للثقافة التنظيمية في التكامل الداخلي.

أشارت البيانات الواردة في جدول رقم (25) على نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير للثقافة التنظيمية في التكامل الداخلي. وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل R بلغ (0.737) والذي يشير إلى أن ما نسبته (73.7%) من التباين في التكامل الداخلي يعود إلى للثقافة التنظيمية، ونظرا إلى أن قيمة ($F=162.236, \text{Sig}<0.05$)، لذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($0.05 < \alpha$) للثقافة التنظيمية في التكامل الداخلي. وبحسب نتائج تحليل معاملات الانحدار، فقد برز الأثر في الجودة من خلال الأبعاد التالية:

الثقافة الإبداعية ($B=0.260, t\text{-value}=4.691, \text{Sig}<0.05$)، وبعد ثقافة المجموعة ($B=0.254$)، وبعد الثقافة العقلانية ($t\text{-value}=3.759, \text{Sig}<0.05$)، والتي عكست وجود أثر إيجابي بينهما وبين التكامل الداخلي. ($P=0.418, t\text{-value}=6$).

الفرضية الفرعية الثالثة:

H3.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 < \alpha$ للثقافة التنظيمية في التكامل

مع العملاء.

أشارت البيانات الواردة في جدول رقم (25) على نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير للثقافة التنظيمية في التكامل مع العملاء. وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل R بلغ (0.684) والذي يشير إلى أن ما نسبته (68.4%) من التباين في التكامل مع العملاء يعود إلى للثقافة التنظيمية، ونظراً إلى أن قيمة $F=124.272$, $Sig) < 0.05$ ، لذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $0.05 < \alpha$ للثقافة التنظيمية في التكامل مع العملاء. وبحسب نتائج تحليل معاملات الانحدار، فقد برز الأثر في الجودة من خلال الأبعاد التالية:

الثقافة الإبداعية $(Sig < 0.05)$, $t\text{-value}=4.176$, $B=0.254$ ، وبعد ثقافة المجموعة، $B=0.221$ ، وجود أثر إيجابي بينهما وبين التكامل مع العملاء. $(Sig > 0.05)$ ، وبعد الثقافة العقلانية، $(Sig > 0.05)$ ، $t\text{-value}=2.980$ ، $P=0.427$ ، والتي عكست

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H_0 لا يتوسط تكامل سلسلة التوريد عند مستوى دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 < \alpha$ أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التشغيلي.

تشير النتائج الواردة في الجدول (26) إلى نتائج اختبار الدور الوسيط لتكامل سلسلة التوريد لأثر الثقافة التنظيمية على الأداء التشغيلي. باستخدام اختبار الانحدار الهرمي استناداً إلى نموذج (Kenny and Baron, 1986)

جدول (26): نتائج اختبار الانحدار الهرمي.

المرحلة 2			المرحلة 1			المتغير
Sig	T	β	Sig	T	β	
0.048	*1.985	0.116	0.000	*4.323	0.282	الثقافة الإبداعية
0.769	0.294	0.011	0.954	0.057	0.002	الثقافة الهرمية

0.022	*2.315	0.162	0.000	*4.096	0.320	ثقافة المجموعة
0.957	0.054-	0.004-	0.000	*3.710	0.271	الثقافة العقلانية
0.964	0.046-	0.003-				التكامل مع الموردين
0.000	*4.660	0.400				التكامل الداخلي
0.001	*3.392	0.257				التكامل مع العملاء
0.750			0.652			R ²
0.097			0.652			R ² Δ
*29.238			*107.491			ΔF
0.000			0.000			مستوي الدلالة Sig

Sig < 0.05

يقوم تحليل الانحدار الهرمي على أربعة خطوات، وهي كالآتي:

الخطوة الأولى، بيان الأثر المباشر للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية في المتغير التابع الأداء

التشغيلي، حيث أشارت النتائج في المرحلة الأولى بحسب الجدول (25) إلى وجود أثر ذو دلالة $R^2 = 0.652$,

(AF-value).

للثقافة التنظيمية من جانب (الثقافة الإبداعية، والثقافة المجموعة، والثقافة العقلانية) في

الأداء التشغيلي. حيث عكست قيم ($\text{Sig}, 107.491 < 0.05$) الأثر المباشر. وفي الخطوة الثانية، تم بيان أثر

المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في المتغير الوسيط تكامل سلسلة التوريد، حيث أشارت النتائج في

الفرضية الثالثة إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية في تكامل سلسلة التوريد. وفي الخطوة الثالثة، تم إثبات

وجود أثر للمتغير الوسيط في المتغير التابع، حيث أشارت النتائج في الفرضية الثانية إلى وجود أثر لتكامل

سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي.

وبعد اثبات الأثر في الخطوات الثلاث السابقة. فقد تم الانتقال إلى الخطوة الرابعة، وفيها تم

إضافة المتغير الوسيط (تكامل سلسلة التوريد) إلى نموذج الانحدار كما هو مبين في الجدول رقم (25) في

المرحلة 2، حيث أشارت النتائج أن إدخال المتغير الوسيط (تكامل سلسلة التوريد) قد حد إحصائياً من أثر المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (الأداء التشغيلي)، مما يعني أن المتغير الوسيط لم يلغي أثر المتغير المستقل في المتغير التابع. كما وسجل معامل التحديد R^2 زيادة قدرها (0.097) مقارنة بالمرحلة الأولى. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يتوسط تكامل سلسلة التوريد عند مستوى دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 < a)$ أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التشغيلي ولكن الأثر جاء بشكل جزئي أي ان أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي جاء بشكل مباشر وغير مباشر من خلال تكامل سلسلة التوريد.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

سعت الدراسة الحالية التعرف إلى أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لدى الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ومستوى تكامل سلسلة التوريد ومستوى الأداء التشغيلي كما تهدف إلى دراسة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال تكامل سلسلة التوريد. وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج في ضوء تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وبناء على النتائج يعرض الفصل الخامس عددا من التوصيات التي يأمل أن تفيد متخذي القرار والشركات المبحوثة.

2.5 نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المرتبطة بمتغير الثقافة التنظيمية:

بينت الدراسة أن مستوى التطبيق لأبعاد متغير الثقافة التنظيمية (بعد الثقافة الإبداعية، وبعد الثقافة الهرمية، وبعد ثقافة المجموعة، وبعد الثقافة العقلانية) جاء بمستوى مرتفع. وهذا يدل على أن توفر نظاماً مشتركاً يشكل أساساً للتواصل والتفاهم المتبادل بين العاملين في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مما يساهم بحد كبير في رفع كفاءة الأداء. ومن ناحية أخرى تستخدم الشركات موارد وعمليات مختلفة في توجيه السلوك والتغيير، حيث تلعب الثقافة التنظيمية داخل الشركات دوراً مباشراً في التأثير على السلوك من خلال الأساليب الإدارية مثل التوجه الاستراتيجي واستخدام التكنولوجيا والتعاون والعلاقات بين العاملين. بحيث تتفق نتيجة مستوى التطبيق المرتفع لأبعاد متغير الثقافة التنظيمية مع عدد من الدراسات (محمد وبوراس، 2019) بوجود ثقافة إبداع مهيمنة في المؤسسات قيد الدراسة.

وبلاحظ من هذه النتيجة، جاء بعد الثقافة الإبداعية في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وبعدي الثقافة الهرمية وثقافة المجموعة في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، وبعدي الثقافة العقلانية في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة. ويمكن تفسير ذلك، رغبة الشركات في تنمية الموارد البشرية للوصول إلى الإبداع والابتكار وبالتالي رفع الأداء وزيادة الإنتاجية.

ثانياً: النتائج المرتبطة بمتغير تكامل سلسلة التوريد:

أظهرت الدراسة الحالية أن التقدير العام لأبعاد متغير بعد تكامل سلسلة التوريد (بعد التكامل مع الموردين، بعد التكامل الداخلي، بعد التكامل مع العملاء) جاء بتقدير مرتفع. حيث احتل بعد التكامل الداخلي في المرتبة الأولى، وبعدي التكامل مع العملاء في المرتبة الثانية، وبعدي التكامل الخارجي مع الموردين في المرتبة الأخيرة. وهذه النتيجة تنسجم مع التغيرات البيئية الخارجية التي تواجهها الشركات السعودية، أضف إلى ذلك فإن التوسع الحاصل في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد ساهم في تعزيز تطبيق تكامل سلسلة التوريد. وهذا ما أكدته نتيجة مستوى التطبيق المرتفع لأبعاد متغير تكامل سلسلة التوريد مع عدد من الدراسات كما في (العلي وإبراهيم، 2021).

ثالثاً: النتائج المرتبطة بمتغير الأداء التشغيلي:

أظهرت الدراسة الحالية أن مستوى أبعاد متغير الأداء التشغيلي ممثلة في (الجودة، والتكلفة، والمرونة، والتسليم) جاء بمستوى مرتفع. حيث احتل بعد التكلفة في المرتبة الأولى، يلها بعد الجودة في المرتبة الثانية، ثم بعد المرونة في المرتبة الثالثة، وبعدي التسليم في المرتبة الأخيرة. وهذا يدل على تشبع الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بالمنافسة الشديدة بين الشركات الحكومية على الرغم من الظروف والتحديات غير المسبوقة الناتجة عن أزمة انتشار فيروس (كوفيد-19) وتأثيرها على أداء مختلف الأسواق في شتى أنحاء العالم، نجحت الشركات السعودية في تحقيق أداء متميز وتسجيل نتائج إيجابية خلال عام (2019-2022) مع الحفاظ على جودة وتكلفة ومرونة وسرعة تسليم المنتجات، بفضل كفاءة خطط الاستجابة السريعة التي تبنتها على مستوى جميع عملياتها وأنشطتها التشغيلية. أي أن هنالك تأثير للثقافة من خلال الثقافة الإبداعية والثقافة المجموعة والثقافة العقلانية في حين لم يكن هناك أثر للثقافة

الهرمية، ومن وجهة نظر الباحث فإن التكنولوجيا ساهمت في خفض تكاليف الإنتاج من خلال إنترنت الأشياء (Internet of Things) IOT، مثل أنظمة التوصيل وأنظمة الطاقة الشمسية والخ. ويعزو السبب أن بعد التكلفة كان منخفضا لأن أنظمة الإنتاج الحديثة ارتبطت بالتطورات التكنولوجية المتسارعة، وساهمت في خفض التكاليف وزيادة الإنتاج، كما بعض الشركات قد استخدمت الطاقة الشمسية، والألياف الضوئية.

رابعاً: النتائج المرتبطة بفرضيات الدراسة

أظهرت الدراسة وجود أثر وسيط لتكامل سلسلة التوريد في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التشغيلي وبشكل جزئي وهذا يعني أن أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي يظهر بشكل مباشر وغير مباشر من خلال تكامل سلسلة التوريد.

أولاً: دلت النتائج الفرضية الأولى وجود تأثير للثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي، يمكن تفسير هذه النتيجة نظراً لكون الثقافة تعمل على توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق هدف المنظمة، حيث تعمل الثقافة من خلال المعتقدات والقيم المشتركة على بناء نظام اتصال بين العاملين مما سينعكس على تحقيق تبادل المعلومات والمعارف إضافة إلى السرعة في اتخاذ القرار مما سيؤثر ذلك في الأداء التشغيلي.

- بينت النتائج وجود أثر للثقافة التنظيمية في بعد الجودة كواحد من أبعاد الأداء التشغيلي، وقد ظهر الأثر من خلال (الثقافة الإبداعية، والثقافة العقلانية، وثقافة المجموعة). وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الشركات محل الدراسة تسعى لتقديم المنتجات بالجودة التي يحتاجها العميل وأنها تطابق جودها المواصفات العالمية للجودة للمنتجات المماثلة ضمن بيئة إبداعية وعقلانية ومجموعة حيث أن هذه الثقافات تسعى إلى جمع البيانات من خلال الاتصال مع العملاء مما سينعكس إيجاباً على توفير منتجات توافق حاجات ورغبات المستهلكين.

- بينت النتائج وجود أثر للثقافة التنظيمية في بعد التكلفة كواحد من أبعاد الأداء التشغيلي من خلال (الثقافة الإبداعية، وثقافة المجموعة). وقد يرجع السبب في ذلك إلى قيام الشركات محل الدراسة بتخفيض نسب المعيب من الإنتاج، وأيضاً التزام الشركات ببيع منتجاتها وفقاً للأسعار السائدة في

السوق وفقا لبيئة تنظيمية تتسم بالإبداع والعمل ضمن المجموعة فالعمل بروح الفريق سيسهم في تشجيع العاملين على إبداء الأفكار الخلاقة والتي تمكن الشركة من تقديم منتجات تتسم بالكلفة المنخفضة مع المحافظة على مستوى الجودة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في المرونة من خلال الأبعاد (الثقافة الإبداعية، الثقافة العقلانية، ثقافة المجموعة)، ويرجع السبب في ذلك أن الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية شركات مرنة ذات قدرة فعالة في التكيف والاستجابة للمتغيرات المختلفة في بيئتها المحيطة كوسيلة منها للبقاء والاستمرارية والنجاح، وتتبنى المرونة كاستراتيجية لتمكين الموظفين وخلق العمل من تحقيق أهدافها المرجوة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في التسليم من خلال الأبعاد (الثقافة الإبداعية، الثقافة العقلانية، ثقافة المجموعة)، ويرجع السبب في ذلك ممارسة ثقافة تنظيمية عقلانية إبداعية داخل الشركات تتسم بالالتزام مع الموردين بالمواعيد المتفق عليها، وأيضا التزام الشركات مع العملاء بالمواعيد المحددة لتسليم الطلبات والوفاء بأي طلبات عاجلة في الوقت المحدد.

ثانيا: بينت النتائج وجود أثر لتكامل سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي من خلال بعدي: التكامل الداخلي، وبعد التكامل العملاء، ويرجع السبب أن التكامل الداخلي والتكامل مع العملاء يساعد على تبادل المعلومات واتخاذ القرارات المشتركة والتنبؤ في المبيعات وتخطيط الإنتاج حسب احتياجات السوق مما يساعد ذلك في زيادة الأداء التشغيلي.

وقد بينت النتائج أيضا من جانب علاقة تكامل سلسلة التوريد في أبعاد الأداء التشغيلي ما يلي:

- وجود أثر لتكامل سلسلة التوريد في الجودة خلال بعدي التكامل الداخلي وبعد التكامل مع العملاء.
- ويرى الباحث أن السبب في تأثير لتكامل سلسلة التوريد في الجودة لكون التكامل يسمح بالحصول على معلومات دقيقة مرتبطة بحاجات ورغبات المستهلكين مما سينعكس إيجابا على جودة المنتج.
- وجود أثر لتكامل سلسلة التوريد في التكلفة من خلال التكامل الداخلي، ويفسر الباحث هذه النتيجة احتواء برنامج إدارة سلسلة التوريد على أدوات وبرامج مفيدة للمساعدة في مركزية

البيانات، مما تضمن مركزية البيانات أن العديد من المشاركين الخارجيين المشاركين في سلسلة التوريد يعملون بنفس المعلومات. مما يؤثر على خفض التكلفة وبالتالي تشمل الفوائد القصيرة والطويلة الأجل لمركزية البيانات القدرة على تحديد مجالات عدم الكفاءة وتحسين دقة توقعات المبيعات والطلب وبالتالي التأثير على التكلفة.

- وجود أثر لتكامل سلسلة التوريد في المرونة من خلال بعدي التكامل الداخلي، وبعد العملاء. ويرى الباحث سبب ذلك يعزى الرغبة في المنافسة على الاستجابة لاحتياجات المستهلكين يتطلب تحقيق درجة عالية من المرونة في عملية الإنتاج سواء من جانب مواصفات المنتج أم كمية الإنتاج أم تنوع الإنتاج ليتسنى التكيف مع حاجات ورغبات المستهلكين ضمن المواصفات والكميات المرغوبة.

- وجود أثر لتكامل سلسلة التوريد في التسليم من خلال بعدي التكامل الداخلي، وبعد التكامل مع العملاء. ويرى الباحث سبب ذلك يعزى لأهمية التسليم في القطاع الحكومي والمرتبطة بطبيعة المنتجات. إذ تنامت أعداد الشركات التي تمتلك أسطولا ملائما للنقل، هذا من جانب ومن جانب آخر فإن حدة المنافسة بين المنتجات تعكس أهمية الالتزام في مواعيد التسليم والسرعة في التسليم.

ثالثا : وجود أثر للثقافة التنظيمية في تكامل سلسلة التوريد من خلال، الثقافة الإبداعية، وثقافة المجموعة، وبعد الثقافة العقلانية. وهذه النتيجة تعكس أن الثقافة التنظيمية تشكل واحد من المقومات الأساسية لتكامل سلسلة التوريد، ويرجع ذلك إلى أن تحقيق ابداع يتطلب جمع معلومات ومعارف من السوق مما يشجع ذلك على التكامل عبر سلسلة التوريد أضف الى ذلك فإن ثقافة المجموعة تشجع على العمل بروح الفريق سواء داخل المنظمة أم خارجها وأخيرا فإن الثقافة العقلانية القائمة على الحوافز في تحقيق الأهداف يشجع ذلك في التكامل. كذلك توفر العوامل المساعدة على تشكيل ثقافة تنظيمية تؤثر في تكامل سلسلة التوريد داخل الشركات منها: استقلالية الفرد، والبناء التنظيمي، والانتماء، وتحمل المخاطرة، ومكافآت الأداء جميع هذه العوامل أدى إلى أثر واضح للثقافة التنظيمية على تكامل سلسلة التوريد.

وهذه النتيجة قد اتفقت مع العلاقة بين الثقافة التنظيمية مع أبعاد تكامل سلسلة التوريد

(مع الموردين والداخلي والعملاء) إذ أظهرت النتائج:

1- وجود أثر للثقافة التنظيمية على الأداء التشغيلي، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية

تعتبر المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال. لذا هي نقطة البداية الحقيقية داخل الشركات لتغيرات عند إحداث التغييرات التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية وبالتالي رفع الأداء التشغيلي.

2- أكدت نتائج الدراسة وجود أثر لتكامل سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي، وقد عكست هذه النتيجة

أهمية التوسع في مستوى التكامل الخارجي سواء من جانب المستهلك أم المورد أم الكلي، وتنسجم هذه النتيجة مع نظرية المقدرات التي تؤكد أهمية التوسع في التكامل لتبدأ من التكامل الداخلي إلى التكامل الخارجي. فالتنسيق بين الوظائف والقرارات المشتركة ستجعل الشركات قادرة على تحديد مسار المعلومات داخلها والذي سيجس من قدرتها على تحديد الموارد الخارجية اللازمة لتطوير مقدراتها. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء عليه المنظور المستند للمورد الممتد القائم على أن الموارد الاستراتيجية والمعارف لا تقتصر على ما هو داخل المنظمة، مما يعكس الحاجة لدى المنظمة إلى التوسع من خلال التكامل. فالتكامل يرتبط بالحصول على الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تمكن المنظمات من تطوير مقدراتها التشغيلية.

رابعاً: أظهرت الدراسة وجود أثر للوسيط لتكامل سلسلة التوريد في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التشغيلي بشكل جزئي. وهذا يعني أن أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي يظهر مباشر وغير مباشر من خلال تكامل سلسلة التوريد. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الثقافة التنظيمية السائد في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية لعبت دوراً هاماً من جانين وهما في تكامل سلسلة التوريد والأداء التشغيلي، وذلك لأن الثقافة التنظيمية تعمل على وفق نظام تحقيق الفاعلية والكفاءة.

3.5 التوصيات

بناء على نتائج الدراسة التي تم التوصل لها، فإنه يمكن تقديم عدد من التوصيات التي نأمل أن

تفيد الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ومتخذي القرار فيها على النحو التالي:

التوصيات العملية:

- 1- العمل على تطبيق عدد من الأساليب التي تسهم في تعزيز تطبيق الثقافة التنظيمية التي نعكس ثقافة العمل بروح الفريق من خلال وضع نظام تحفيز يشجع على بث هذه الروح والتدريب المستمر للعاملين.
- 2- العمل على التشارك في المعلومات وبناء علاقات طويلة الأجل مع الموردين والعملاء، مع التأكيد على فتح قنوات اتصال وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية.
- 3- العمل على مواكبة التطورات العالمية في مجال تكنولوجيا عمليات الإنتاج لينعكس إيجاباً على جودة وكلفة الإنتاج من خلال تخصيص ميزانية.
- 4- العمل على تعزيز التكامل الداخلي من حيث توفير هيكل تنظيمي ملائم، وبناء فرق عمل، ووضع نظم حوافز، والتشارك في المعلومات، وبناء ثقافة منظمة مبنية على تعزيز فرق العمل.
- 5- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء التشغيلي المخطط لها.
- 6- العمل على الموازنة بين سياسات الإنتاج مع المواصفات والمقاييس المحلية والعالمية بهدف تحسين خدمة العملاء، وتحقيق رغباتهم بضمان الجودة وتخفيض في السعر.

التوصيات العلمية

- 1- إجراء دراسات أخرى بالاعتماد على متغيرات الدراسة الحالية، ولكن أن يكون تطبيقها على قطاعات أخرى مختلفة في المملكة العربية السعودية.
- 2- أخذ محددات أخرى بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية تأثيرها في تكامل سلسلة التوريد.

Abstract

The study aimed to identify the prevailing dimensions of organizational culture in government companies in the Kingdom of Saudi Arabia and the level of integration of the supply chain and operational performance. It also aimed to study the direct and indirect impact of organizational culture dimensions on operational performance through supply chain integration. To achieve the study's objectives and answer its questions, a descriptive-analytical methodology was employed. The study population consisted of all government companies in the Kingdom of Saudi Arabia, with a simple random sample of 238 companies selected and analyzed using the SPSS program.

The study revealed that organizational culture, specifically the creative culture, group culture, and rational culture, has a significant impact on operational performance. Additionally, the variable of supply chain integration was found to influence operational performance, particularly after considering both internal integration and integration with customers. The study also identified a notable impact of organizational culture, specifically the creative culture, group culture, and rational culture, on supply chain integration. Furthermore, supply chain integration was observed to play a partial mediation role in the impact of organizational culture on operational performance.

The study's recommendations included the implementation of various methods to enhance the application of organizational culture reflecting teamwork spirit, such as establishing incentive systems that encourage fostering this spirit and providing continuous training for employees. Additionally, it recommended promoting information sharing and building long-term relationships with suppliers and customers, emphasizing the importance of opening communication channels and fostering long-term relationships with them to achieve competitive advantage.

Keywords: Organizational Culture, Operational Performance, Supply Chain Integration, Government Companies in the Kingdom of Saudi Arabia

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1- أبو المكارم، تامر محمد موسى، (2019)، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء " دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ، كلية التجارة، ع8.
- 2- بوسام فاروق وحموش، حسين (2018) ادارة سلسلة التوريد الميزة التنافسية التكاليف الجودة والمرونة، دراسة حالة CONDOR أثر ادارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية ولاية برج بوغريج، رسالة ماجستير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- 3- الجعيد، عبد الله بن معيوف، (2017)، أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في منظمات التطوعية" دراسة تطبيقية على المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية"، (رسالة دكتوراه)، جامعة أم درمان الاسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامي، السودان.
- 4- الحباشنة، ختام وليد، (2023)، أثر تكنولوجيا المعلومات على تكامل سلاسل التوريد في القطاع العام: الصناعات الاستخراجية في الأردن، (رسالة ماجستير)، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا.
- 5- حسين، محمد حسين، (2023)، دور الابتكار في تحسين الأداء التشغيلي "دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ع3.
- 6- حيرون، دعاء عماد، (2023)، أثر تكامل سلسلة التوريد في الأداء التنظيمي " الدور المعدل لحالة عدم التأكد البيئي في شركات الأدوية الأردنية"، (رسالة ماجستير)، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، الأردن.
- 7- خرموش منى وبحري (2021)، صابر، الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية 5(1) -138-

- 8- درة، عبد الباري والصياغ (2019)، زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- الربيعي، مهدي محمد، (2017)، أثر تركيز التوجه صوب التعلم والنمو في تحسين تنافسية منظمات الأعمال الصناعية الأردنية المصدرة، (رسالة ماجستير)، جامعة عثمان الأهلية، كلية الأعمال، الأردن.
- 10- الرحمانى، محمود سعيد بن جداء، توفيق (2019) إدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بالاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، رسالة ماجستير تخص إدارة الأعمال جامعة الجليلي بونعامة، الجزائر .
- 11- الصفدي، فادي حسين، (2022)، أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي " الدور الوسيط لتكامل سلسلة التوريد" دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- 12- الصفدي، فادي حسين، (2022)، أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي " الدور الوسيط لتكامل سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- 13- طابع عبد الناصر مجدي حسن محمد (٢٠٢٠) إطار مقترح لدور تكامل سلسلة التوريد في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة تطبيقية على شركات تجميع السيارات بمدينة القاهرة الكبرى رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- 14- عبد الحميد، محمد عصام الدين، (2022)، أثر تحسين الأداء التنظيمي لمستشفيات جامعة القاهرة من خلال التطبيق استراتيجية التبسيط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، مج6، ع25، فلسطين.
- 15- عبد السالم حمادوش، (2014)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة برج بوعريج، الجزائر.
- 16- عبد المحمدي، مصطفى صباح، (2022)، أثر الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي والتشغيلي " دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العراقية"، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.

- 17- عبد المحمدي، مصطفى صباح، (2022)، أثر الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي والتشغيلي: "دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العراقية"، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
- 18- العتيبي، بدرية بنت متعب، (2020)، أثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج 40، ع 4.
- 19- على، أسماء أحمد، (2022)، علاقة تطبيق النموذج الأوربي للتميز في تحسين جودة الخدمة لشركة البترول "دراسة ميدانية على شركات البترول في مدينة القاهرة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر.
- 20- فضل الله، الرشيدة سليمان، (2017)، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية بولاية الخرطوم"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مج 18، ع 1.
- 21- مجلى، محمود بكار، (2018)، العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي: "دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية التابعة للقطاع العام، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، كلية التجارة، مج 32، ع 1.
- 22- محمود، صفاء مصطفى، (2023)، إطار مقترح لقياس أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على جودة المراجعة الداخلية وانعكاسها على أداء الشركة "دراسة ميدانية"، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم المحاسبة والمراجعة، مج 27، ع 2.
- 23- الهاجري، مها (2016) أثر التغيير التنظيمي في الأداء التشغيلي للشركات العاملة في قطاع النفط الكويتي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- 24- الهاجري، مها عبد الله، (2017)، أثر التغيير التنظيمي في الأداء التشغيلي للشركات العاملة في قطاع العاملة في قطاع النفط الكويتي، (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، الأردن.
- 25- الهاجري، مها عبد الله، (2017)، أثر التغيير التنظيمي في الأداء التشغيلي للشركات العاملة في قطاع النفط الكويتي، (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Alkhazali, Z., Abu-Rumman, A., Khmour, N., & Al-Daoud, K. (2020). Empowerment, HRM practices and organizational performance: a case study of Jordanian commercial banks, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7 (4), 2991-3000.
- 2- Karmaker, Tazim. Ahmed, Sayem. Ali, AbdulMoktadir, and Golam, Kabir, (2020), Improving supply chain sustainability in the context of COVID-19 pandemic in an emerging economy: Exploring drivers using an integrated model, *Sustainable Production and Consumption*.
- 3- Lu, D., Ding, Y., Asian, S., & Paul, S. K. (2018), "From supply chain integration to operational performance: The moderating effect of market uncertainty. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 19(1), 3-20.
- 4- Wahdan, Mostafa. and El Mahrouky A. M. (2021). the impact of continuous auditing in erp system on maximizing the firm's value: a field study *Journal of Commercial Studies and Research management*.
- 5- Zijm, H., Klumpp. M., Regattieri, A., & Heragu, S. (2019). *Operations, Logistics and Supply Chain Management*. Springer International Publishing, Berlin,

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي الدور الوسيط لتكامل سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولا: البيانات الشخصية

النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

الفئة العمرية

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة
☐ من 40 - أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

المستوي التعليمي

☐ دبلوم متوسط فأقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

سنوات الخبرة

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 - أقل من 10 سنوات
☐ من 10 - أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة

المسمى الوظيفي

☐ مدير ☐ نائب أو مساعد ☐ مدير
☐ مدير فرع ☐ مساعد مدير فرع ☐ رئيس قسم

ثانيا محاور الاستبيان

المحور الأول : الوعي الاستراتيجي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك :

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الثقافة الإبداعية						
1	تسعي الشركة إلي تقديم منتجات أكثر تميزاً من خلال مواكبة التطورات الحديثة في برامج الإنتاج.					
2	تحفز الشركة تبني الأفكار الإبداعية من قبل العاملين.					
3	تضع الشركة توقعات للمستجدات التقنية الجديدة في مجال التصنيع.					
4	توظف الشركة تقنيات التصنيع الحديثة.					
5	تدعم الشركة مشاريع البحث لإبتكار تقنيات جديدة تسهم في تطوير المنتجات.					
6	تهتم الشركة في زيادة حجم الإنتاج من خلال تقليل الفاقد من المواد الخام.					

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
	الثقافة الهرمية.					
1	تمارس الشركة أسلوب الرقابة في تسيير أعمالها.					
2	تتبنى الشركة الأسلوب المركزي في اتخاذ القرارات.					
3	تهتم الشركة بالإجراءات الرسمية في بيئة العمل.					
4	تتركز السلطة لدى الشركة في المناصب الأعلى تبعاً.					

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
	ثقافة المجموعة					
1	تتسم العلاقة بين العاملين في الشركة بتبادل النصائح.					
2	تهتم الشركة بتبادل الأفكار بين العاملين.					
3	تسعى الشركة إلى تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.					
4	تحفز الشركة دفع العاملين نحو العمل من خلال منحهم الثقة.					

					تقوم الشركة بتنمية الموارد البشرية من خلال برامج الإعداد والتدريب والتأهيل).	5
					ترسخ الشركة مفهوم العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي لتأكيد ثقافة العمل بروح الفريق.	6

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
	الثقافة العقلانية.					
1	تقوم الشركة بدراسة احتياجات العملاء لتعزيز القدرة على المنافسة السوقية.					
2	تعتمد الشركة نظام حوافز يشجع العاملين على تحقيق أهدافها.					
3	يتسم نظام الحوافز المعمول به في الشركة بالعدالة.					
4	تمنح الشركة الحوافز بناء على الانجازات.					
5	يتسم نظام الحوافز في الشركة بالقدرة على تحديد العاملين اللذين ساهموا بتحقيق الأهداف.					

المحور الثاني : تكامل سلسلة التوريد، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك :

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
	التكامل الخارجي مع الموردين.					
1	تمتلك الشركة تحالف استراتيجي مع الموردين الرئيسيين.					
2	تشرك الشركة الموردين الرئيسيين في عمليات تطوير المنتجات.					
3	تحرص الشركة علي تصميم نظام مشترك مع الموردين للحصول علي استجابة سريعة لطلبات عمليات التوريد.					
4	تقوم الشركة باطلاع الموردين الرئيسيين علي خطط الإنتاج.					
5	تتشارك الشركة في المعلومات مع الموردين الرئيسيين من خلال تكنولوجيا المعلومات.					
6	يشارك الموردون الرئيسيون الشركة في المخزون المتوفر لديهم.					
7	يشارك الموردون الرئيسيون الشركة بمقدار الطاقة الإنتاجية المتاحة لديهم.					
8	يتم مشاركة الموردين الرئيسيين في عمليات التوريد والإنتاج.					

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
	التكامل الداخلي.					
1	توفر الشركة البيئة الملائمة لمشاركة المعلومات بين الإدارات المعنية.					
2	تمتلك الشركة نظاماً داخلياً متكاملأً لتدفق المعلومات عبر وظائفها.					
3	تؤكد الشركة علي انسيابية تدفق المعلومات بين إدارات (المشتريات والمخزون والمبيعات والتوزيع).					
4	تركز الشركة علي انسيابية التدفق المادي بين إدارات الإنتاج والتعبئة والمستودعات والنقل.					
5	تستخدم الشركة التطبيقات التكنولوجية الحديثة لتسمح بمشاركة بين الإدارات المعنية.					
6	تتعاون الأقسام داخل الشركة لحل المشكلات عند حدوثها.					
7	تهتم الشركة بتطبيق توصيات الاجتماعات الدورية للأقسام والدوائر الداخلية.					
8	تعتمد الشركة في تطوير منتجاتها الجديدة علي فرق العمل متعددة المهام.					

الرقم	البعد	أو أفق بشدة	أو أفق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
	التكامل مع العملاء.					
1	تتواصل الشركة مع العملاء الرئيسيين من خلال تكنولوجيا المعلومات.					
2	تتعاون الشركة مع العملاء في تقدير الطلب المستقبلي.					
3	تحفز الشركة العملاء الرئيسيين لتقديم المعلومات المتصلة بعمليات الإنتاج والتزويد المتعلقة بهم.					
4	يتم إشراك العملاء الرئيسيين في عمليات تطوير منتجات الشركة.					
5	تتشارك الشركة مع العملاء الرئيسيين بمعلومات السوق بشكل مستمر.					
6	تتابع الشركة التغذية الراجعة من العملاء الرئيسيين.					
7	تشارك الشركة مع العملاء لتقديم منتجات متميزة تشبع حاجاتهم ورغباتهم.					

المحور الثالث : الأداء التشغيلي

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
	الجودة.					
1	تقدم الشركة منتجات تتسم بالأداء المرتفع لتحقيق رغبات العملاء.					
2	تقدم الشركة منتجات خالية من أية عيوب.					
3	تتسم منتجات الشركة بالموثوقية العالية لتحقيق رغبات العملاء.					
4	تستخدم الشركة أفضل المواد الأولية في منتجاتها.					
5	تحرص الشركة تقديم منتجات منافسة للمنتجات المماثلة.					

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
	التكلفة.					
1	تسعى الشركة لخفض تكاليف إنتاجها.					
2	تحرص الشركة علي انتاج منتجاتها بكلف إدارية منخفضة.					
3	تمتلك الشركة نظام تكاليف دقيق يسمح لها ببيع منتجاتها بأسعار تنافسية.					

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
	المرونة					
1	تستجيب الشركة لتعديل المنتجات والخدمات بسرعة لتلبية متطلبات العميل.					
2	تمتلك الشركة القدرة علي التحكم بكميات الإنتاج دون التأثير علي الكلفة.					
3	لدي الشركة القدرة علي تقديم منتجات وخدمات جديدة إلي السوق بسرعة.					
4	تمتلك الشركة سرعة الإستجابة للتغيرات في طلب السوق.					
	التسليم.					
1	تميز الشركة بسمعة طيبة بدقة مواعيد التسليم للطلبات.					
2	تحرص الشركة على أن تكون المهلة الزمنية للوفاء بأوامر العملاء (الوقت الذي ينقضي بين استلام طلب العميل وتسليم البضائع) قصير.					
3	يتسم نظام التسليم للشركة بالموثوقية للمنتجات.					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Specialization in Business Administration

**The Impact of Organizational Culture on Operational
Performance: The Mediating Role of Supply Chain
Integration - An Empirical Study on Governmental
Companies in the Kingdom of Saudi Arabia.**

Preparation:

Mohammed mahmoud albalawi232001312

Turki humod alruwaili 232002501

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024