

## أثر إدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة

إعداد الطالبة/ منى أسامة عمر الكرمي

مشروع تخرج-2

كلية الإدارة-جامعة ميدأوشن

إشراف د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس-كلية الإدارة-جامعة ميدأوشن

2027/2026 الفصل الدراسي الثاني

(التكليف الأول)

## جدول المحتويات

|    |                                            |
|----|--------------------------------------------|
| 2  | جدول المحتويات                             |
| 3  | ❖ الفصل الأول:                             |
| 3  | المقدمة                                    |
| 4  | مشكلة الدراسة:                             |
| 4  | أسئلة الدراسة:                             |
| 5  | أهداف الدراسة:                             |
| 6  | أهمية الدراسة:                             |
| 7  | فرضيات الدراسة:                            |
| 8  | مراجعة الأدبيات:                           |
| 9  | نموذج الدراسة:                             |
| 9  | الصناعة/المؤسسة المقترحة للدراسة التطبيقية |
| 9  | منهجية البحث                               |
| 10 | الهيكل المقترح لمشروع التخرج               |
| 11 | ❖ الفصل الثاني:                            |
| 11 | قائمة المراجع العربية                      |
| 12 | قائمة المراجع الأجنبية                     |
| 13 | ملحق: استبيانات لمتغيرات البحث             |
| 16 | جدول أدوات البحث                           |

## ❖ الفصل الأول:

### المقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات متسارعة في التكنولوجيا والاتصالات والمنافسة العالمية، مما دفع المؤسسات إلى البحث عن أساليب إدارية حديثة تمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق الاستدامة. وتُعد إدارة سلسلة التوريد من أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة التي ساهمت في تحسين كفاءة العمليات ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن عمليات سلسلة التوريد عنصر أساسي في كفاءة وفعالية الشركات، حيث إنها مرتبطة بقدرتها على إدارة تدفق المواد والمعلومات والخدمات والأموال عبر مختلف مراحل الإنتاج والتوزيع بطريقة تحقق التكامل وتقلل التكاليف وتعزز رضا العملاء.

وانطلاقاً من ذلك ، تسعى هذه الدراسة إلى فحص تأثير إدارة سلسلة التوريد بأبعادها المختلفة على الأداء التنظيمي، وإثبات مساهمتها في تحقيق الكفاءة والفعالية وتحسين النتائج التنظيمية.

## مشكلة الدراسة:

على الرغم من تزايد الاهتمام العالمي بإدارة سلاسل التوريد باعتبارها أداة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، إلا أن التطبيق العملي لها قد يختلف من منظمة إلى أخرى.

وقد لاحظت الباحثة – من خلال زيارة ميدانية لإحدى شركات الملابس ذات العلامة التجارية العالمية – وجود تباين في مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد، خصوصاً فيما يتعلق بإدارة العلاقات مع الموردين والعملاء والوسطاء. ويثير هذا التباين تساؤلاً حول مدى انعكاس كفاءة إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

هل يوجد أثر ذو دلالة لإدارة سلسلة التوريد بأبعادها المختلفة على أداء المنظمة؟

## أسئلة الدراسة:

ينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أثر العلاقة مع الموردين على أداء المنظمة؟
2. ما أثر العلاقة مع العملاء (الزبائن) على أداء المنظمة؟
3. ما أثر العلاقة مع الوسطاء والموزعين على أداء المنظمة؟
4. إلى أي مدى تسهم ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين الكفاءة التشغيلية؟
5. هل تختلف درجة تأثير كل بُعد من أبعاد سلسلة التوريد على الأداء؟

## أهداف الدراسة:

- تحليل أثر العلاقة مع الموردين على أداء المنظمة.
- دراسة دور العلاقة مع العملاء في تحسين الأداء المؤسسي.
- تقييم أثر العلاقة مع الوسطاء والموزعين على كفاءة المنظمة.
- تحديد مدى مساهمة إدارة سلسلة التوريد في تعزيز القدرة التنافسية.
- تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة سلسلة التوريد في قطاع الألبسة.

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة لإدارة سلسلة التوريد في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أصبحت عنصرًا حاسمًا في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الكفاءة التشغيلية. ويمكن توضيح أهمية الدراسة فيما يأتي:

### 1. الأهمية العلمية:

تسهم الدراسة في دعم الأدبيات النظرية والتطبيقية في مجال إدارة سلسلة التوريد، من خلال تحليل أثرها على أداء المنظمات، مما يعزز الفهم الأكاديمي للعلاقة بين المتغيرين.

### 2. الأهمية التطبيقية:

تقدم الدراسة نتائج وتوصيات يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار ومديرو الإدارات العليا ودوائر الشراء والتخزين والتسويق في الشركات، بما يساعدهم على تطوير ممارسات إدارة سلسلة التوريد وتحسين الأداء المؤسسي.

### 3. الأهمية الاقتصادية:

تتناول الدراسة قطاع الألبسة، الذي يُعد من القطاعات الحيوية في الاقتصاد، مما يجعل نتائجها ذات قيمة في دعم هذا القطاع وتعزيز مساهمته في التنمية الاقتصادية.

### 4. إثراء المكتبة العربية:

تسهم الدراسة في توفير قاعدة بيانات ومعلومات حول واقع إدارة سلسلة التوريد وأثرها على أداء المنظمات، مما يدعم المكتبة العربية في هذا المجال البحثي المهم.

## فرضيات الدراسة:

1. H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقة مع الموردين وأداء المنظمة.
2. H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقة مع العملاء وأداء المنظمة.
3. H3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقة مع الوسطاء والموزعين وأداء المنظمة.
4. H4: تؤثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد بشكل إيجابي على الأداء الكلي للمنظمة.

## مراجعة الأدبيات:

### 1. مقدمة :

تُعد إدارة سلسلة التوريد من المجالات التي شهدت توسعًا كبيرًا في الأدبيات خلال السنوات الأخيرة نظرًا لدورها الحيوي في تحسين الأداء المؤسسي.

### 2. مفهوم إدارة سلسلة التوريد:

إدارة سلسلة التوريد بأنها مجموعة من الأنشطة المنسقة التي تشمل الموردين والمصنعين والموزعين.

### 3. العلاقة مع الموردين:

تشير الأدبيات إلى أن العلاقة مع الموردين تُعد من أهم عناصر نجاح سلسلة التوريد.

### 4. العلاقة مع العملاء:

تُعد العلاقة مع العملاء محورًا أساسيًا في نجاح سلسلة التوريد.

### 5. العلاقة مع الوسطاء:

تلعب العلاقة مع الوسطاء دورًا مهمًا في ضمان وصول المنتجات إلى الأسواق بكفاءة.

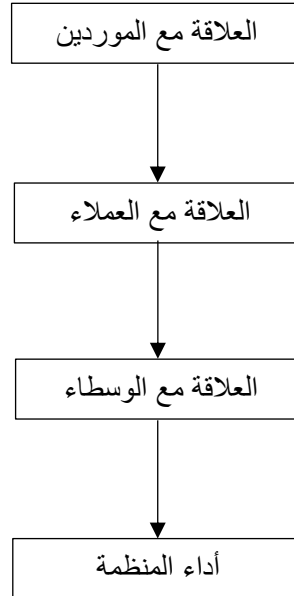
### 6. ممارسات إدارة سلسلة التوريد:

تشير الدراسات الحديثة إلى أن تطبيق ممارسات مثل إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموردين يرتبط إيجابيًا بالأداء المؤسسي.

### 7. خلاصة مراجعة الأدبيات:

تتفق الأدبيات على أن العلاقة مع الموردين والعملاء والوسطاء تؤثر بشكل مباشر على الأداء.

## نموذج الدراسة:



## الصناعة/المؤسسة المقترحة للدراسة التطبيقية

تركز الدراسة على قطاع الألبسة الجاهزة، وهو قطاع يعتمد بشكل كبير على كفاءة سلسلة التوريد لضمان توفر المنتجات بالجودة والكمية المناسبة.

## منهجية البحث

- نوع البحث: وصفي – تحليلي.
- أداة جمع البيانات: استبانة.
- مجتمع الدراسة: موظفو الشركة العالمية المختارة.
- عينة الدراسة: عينة عشوائية.
- أسلوب التحليل: الإحصاء الوصفي والانحدار.

## الهيكل المقترح لمشروع التخرج

1. المقدمة
2. مشكلة الدراسة
3. أسئلة الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. فرضيات الدراسة
7. مراجعة الأدبيات
8. الإطار النظري
9. النموذج المفاهيمي
10. منهجية البحث
11. التحليل الإحصائي
12. النتائج
13. التوصيات
14. قائمة المراجع

## ❖ الفصل الثاني:

### قائمة المراجع العربية

1. حسان، محمد احمد، ( 2002 )، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر
2. حمود، خضير كاظم، وفاخوري، هايل يعقوب، ( 2010 )، إدارة الإنتاج والعمليات، عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.
3. العلي، عبد الستار والكنعاني، خليل إبراهيم، ( 2002 )، إدارة سلاسل التوريد، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. ارتيمة، هاني، ( 2002 )، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للد راسات العليا: عمان، الأردن.

## قائمة المراجع الأجنبية

1. Chopra, S., & Meindl, P. (2016). Supply Chain Management.
2. Christopher, M. (2011). Logistics & Supply Chain Management.
3. Mentzer, J. T. (2001). Supply Chain Management.
4. Lambert, D. M. (2008). Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance.
5. Oubrahim, I., Sefiani, N., & Happonen, A. (2022). Supply Chain Performance Evaluation Models: A Literature Review. Acta Logistica.
6. Pham, T. H., Testorelli, R., & Verbano, C. (2023). Supply Chain Risk and its Impact on Performance. Journal of Industrial Engineering and Management.
7. Xiao, Q., & Khan, M. S. (2023). Exploring Factors Influencing Supply Chain Performance. Taylor & Francis.
8. Parast, M. M., & Shekarian, M. (2018). The Impact of Supply Chain Disruptions on Organizational Performance. Springer.
9. Balasyan, I. (2025). Supply Chain Management: An Empirical Study of its Impact on Performance. Academia.

## ملحق: استبيانات لمتغيرات البحث

### القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

- الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى
- المسمى الوظيفي: ( ) مدير ( ) مشرف ( ) موظف
- سنوات الخبرة في الشركة:
- ( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى 10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات

### القسم الثاني: فقرات المتغيرات المستقلة والتابعة

#### المحور الأول: العلاقة مع الموردين (المتغير المستقل الأول)

1. تعتمد الشركة معايير علمية وواضحة عند اختيار الموردين (مثل الجودة، التكلفة، وقت التسليم).
2. يوجد تواصل مستمر وفعال لتبادل المعلومات بين الشركة ومورديها.
3. تحرص الشركة على بناء علاقات شراكة استراتيجية وطويلة الأمد مع الموردين الرئيسيين.
4. يلتزم الموردون بتوفير المواد الأولية بالكميات والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المحدد.
5. تشترك الشركة الموردون في عمليات التخطيط وتطوير المنتجات الجديدة.

### المحور الثاني: العلاقة مع العملاء /الزبائن (المتغير المستقل الثاني)

1. تمتلك الشركة قنوات اتصال فعالة للاستماع إلى شكاوى ومقترحات العملاء والرد عليها بسرعة.
2. تقوم الشركة بقياس مستوى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات بشكل دوري.
3. تحرص الشركة على توفير منتجات تلبي التوقعات المتغيرة للعملاء في قطاع الألبسة.
4. تبني الشركة علاقات قائمة على الثقة المتبادلة والشفافية مع عملائها.
5. تساهم التغذية الراجعة من العملاء في تحسين جودة المنتجات وتطويرها.

### المحور الثالث: العلاقة مع الوسطاء والموزعين (المتغير المستقل الثالث)

1. تتبادل الشركة المعلومات بشفافية وفي الوقت الفعلي مع الموزعين والوسطاء.
2. تقدم الشركة دعماً مستمراً (تسويقياً ولوجستياً) للوسطاء لتسهيل عمليات التوزيع.
3. يوجد التزام مشترك بين الشركة والوسطاء لتحقيق الأهداف البيعية وتوسيع الحصة السوقية.
4. تساهم كفاءة شبكة الموزعين في تقليل وقت وصول منتجات الألبسة إلى الأسواق النهائية.
5. تعتمد الشركة على وسطاء يمتلكون قدرة عالية على الاستجابة لتغيرات طلب السوق.

#### المحور الرابع: أداء المنظمة (المتغير التابع)

1. ساهمت ممارسات إدارة سلسلة التوريد في خفض التكاليف التشغيلية الكلية للشركة.
2. حققت الشركة زيادة ملحوظة في حجم المبيعات والأرباح خلال السنوات الأخيرة بفضل كفاءة التوريد.
3. زادت الحصة السوقية للشركة مقارنة بالمنافسين في قطاع الألبسة.
4. تتمتع الشركة بمرونة عالية وقدرة على تلبية الطلبات الطارئة للعملاء في الوقت المحدد.
5. انخفضت نسبة التالف والمخزون الراكد نتيجة التنسيق الفعال في سلسلة التوريد.

## جدول أدوات البحث

يوضح الجدول التالي كيفية توزيع فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) لقياس متغيرات البحث المستقلة والتابعة اعتمادًا على مقياس ليكرت الخماسي:

(أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة):

| المتغير               | نوع المتغير     | البعد/المحور                 | عدد الفقرات | أداة القياس         |
|-----------------------|-----------------|------------------------------|-------------|---------------------|
| إدارة سلسلة التوريدات | المتغير المستقل | العلاقة مع الموردين          | 5 فقرات     | مقياس ليكرت الخماسي |
|                       |                 | العلاقة مع العملاء           | 5 فقرات     | مقياس ليكرت الخماسي |
|                       |                 | العلاقة مع الوسطاء والموزعين | 5 فقرات     | مقياس ليكرت الخماسي |
| أداء المنظمة          | المتغير التابع  | الأداء الكلي (مالي وتشغيلي)  | 5 فقرات     | مقياس ليكرت الخماسي |
|                       |                 | الإجمالي                     | 20 فقرة     |                     |