

اثر إبداع سلسلة التوريد في ممارسات الجودة الشاملة

دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

The Impact of Supply Chain Innovation on Total Quality Practices

An Empirical Study in the Iraqi Industrial Companies Operating in Jordan

إعداد

أريج داوود سلمان السوداني

إشراف الاستاذ المشارك

الدكتور كامل محمد الحواجرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2014م

تفويض

أنا اريج داوود سلمان السوداني أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المعنونة بـ "اثر ابداع سلسلة التوريد في ممارسات الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن" للمكتبات الجامعية أو الشركات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: اريج داوود سلمان السوداني

التوقيع: 

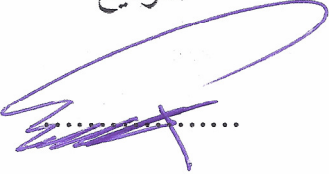

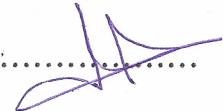
التاريخ: 1 / 2 / 2014م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

" اثر إبداع سلسلة التوريد في ممارسات الجودة الشاملة
دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

وأجيزت بتاريخ 1 / 2 / 2014م.

| التوقيع | الجامعة | أعضاء لجنة المناقشة |
|---|-------------------|--|
|  | الشرق الاوسط | رئيسا الدكتور كامل محمد الحواجره |
|  | الشرق الاوسط | ومشرفا عضوا الدكتور سامر عيد الدحيات |
|  | الجامعة الالمانية | عضواً خارجياً الدكتور مروان النسور |

شكر وتقدير

لا يسعدني بعد الانتهاء من كتابة هذه الرسالة ألا أن أقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور كامل محمد الحواجرة الذي لم يأل جهدا في اشرافه على هذه الرسالة، وما قدمه من آراء وإرشادات سديدة ساهمت في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود، فقد كان للملاحظات والمناقشات والتعديلات القيمة التي ابدتها خلال إعداد هذه الرسالة، من نقد بناء، ودعم وتشجيع وسعة الصدر لكل رأي وفكرة، أكبر الأثر وأقصى التحفيز حتى أصبحت هذه الرسالة على ما هي عليه اليوم.

ويشرفني أن أقدم بجزيل الشكر والتقدير من أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء القراءة ومراجعة الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

الباحثة

اريح داوود السوداني

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الى الاشخاص الذين طالما ساندوني طيلة مسيرة حياتي الدراسية ومازالوا يفعلون ،

والدتي الغالية ووالدي العزيز، اسمحوا لي ان اهدي لكم هذه الهدية المتواضعة ثمرة صبركم وسهركم وتعبيكم علي ، واتمنى ان اكون مصدر فخر لكم كما كنتم دائماً لي .

اخوتي الاعزاء كنتم دائماً مصدر القوة والثقة الداعمة لي ، زوجي العزيز مصدر الحب والامان

،

واخيراً اهديه الى مشرفي العزيز الدكتور كامل الحواجرة صاحب الفضل الاكبر لجعل هذه الرسالة كما هي عليه الآن.

الباحثة

اريج داوود السوداني

قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--------|---|
| ب | تفويض |
| ج | قرار لجنة المناقشة |
| د | شكر وتقدير |
| هـ | الإهداء |
| و | قائمة المحتويات |
| ح | قائمة الجداول |
| ي | قائمة الأشكال |
| ك | قائمة الملاحق |
| ل | الملخص باللغة العربية |
| م | الملخص باللغة الإنجليزية |
| 1 | الفصل الأول الإطار العام للدراسة |
| 2 | (1-1) : المقدمة |
| 2 | (2-1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها |
| 3 | (3-1) : أهمية الدراسة |
| 4 | (4-1) : أهداف الدراسة |
| 4 | (5-1) : فرضيات الدراسة |
| 5 | (6-1) : أنموذج الدراسة |
| 6 | (7-1) : حدود الدراسة |
| 7 | (8-1) : محددات الدراسة |
| 7 | (9-1) : تعريفات الدراسة الإجرائية |
| 9 | الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة |
| 10 | (1-2) : الأطار النظري |
| 31 | (2-2) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية |

| | |
|-----|--|
| 50 | (3-2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة |
| 52 | الفصل الثالث الطريقة والإجراءات |
| 53 | (1-3) : المقدمة |
| 53 | (2-3) : منهج الدراسة |
| 53 | (3-3) : مجتمع الدراسة وعينتها |
| 54 | (4-3) : المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة |
| 57 | (5-3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات |
| 58 | (6-3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة |
| 60 | (7-3) : صدق اداة الدراسة وثباتها |
| 61 | (8-3) : التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الاحصائي |
| 64 | الفصل الرابع النتائج واختبار الفرضيات |
| 65 | (1-4) : المقدمة |
| 65 | (2-4) : تحليل بيانات الدراسة |
| 79 | (3-4) : تحليل مدى ملائمة لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة |
| 80 | (4-4) : اختبار فرضيات الدراسة |
| 96 | الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات |
| 97 | (1-5) : النتائج |
| 102 | (3-5) : التوصيات |
| 104 | قائمة المراجع |
| 105 | اولا: المراجع العربية |
| 107 | ثانيا: المراجع الأجنبية |
| 116 | الملاحق |

قائمة الجداول

| الصفحة | الموضوع | الفصل - الجدول |
|--------|--|----------------|
| 54 | مجتمع الدراسة والاستبانات الموزعة والمستردة والصالح للتحليل | (1 - 3) |
| 55 | توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس | (2 - 3) |
| 55 | توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر | (3 - 3) |
| 56 | توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الخبرة | (4 - 3) |
| 56 | توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل العلمي | (5 - 3) |
| 57 | توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المركز الوظيفي | (6 - 3) |
| 61 | معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا) | (7 - 3) |
| 63 | التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (K-S) | (8 - 3) |
| 66 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي "t" لمستوى ابداع سلسلة التوريد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن | (1 - 4) |
| 68 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "t" لتحسين عملية ابداع سلسلة التوريد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن | (2 - 4) |
| 70 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "t" لمستوى تكنولوجيا المعلومات في سلسلة التوريد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن | (3 - 4) |
| 72 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي "t" لمستوى تحقيق ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن | (4 - 4) |
| 74 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى ممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن | (5 - 4) |
| 75 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن | (6 - 4) |
| 77 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن | (7 - 4) |
| 78 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى | (8 - 4) |

| التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن | | |
|--|--|----------------|
| الصفحة | الموضوع | الفصل - الجدول |
| 80 | نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به | (9 - 4) |
| 81 | نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابداع سلسلة التوريد في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن | (10 - 4) |
| 83 | نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان أي أبعاد ابداع سلسلة التوريد الأكثر تأثيراً في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن | (11 - 4) |
| 85 | نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابداع سلسلة التوريد في ممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن | (12 - 4) |
| 86 | نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان ابداع سلسلة التوريد الأكثر تأثيراً في ممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن | (13 - 4) |
| 88 | نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابداع سلسلة التوريد في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات العراقية العاملة في الأردن | (14 - 4) |
| 89 | نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان ابداع سلسلة التوريد الأكثر تأثيراً في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن | (15 - 4) |
| 91 | نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابداع سلسلة التوريد في ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن | (16 - 4) |
| 92 | نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان ابداع سلسلة التوريد الأكثر تأثيراً في ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن | (17 - 4) |
| 94 | نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابداع سلسلة التوريد في ممارسة التحسين المستمر في الشركات العراقية العاملة في الأردن | (18 - 4) |
| 95 | نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان ابداع سلسلة التوريد الأكثر تأثيراً في ممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن | (19 - 4) |

قائمة الأشكال

| الصفحة | الموضوع | الفصل - الشكل |
|--------|--------------------------|---------------|
| 6 | انموذج الدراسة الافتراضي | (1-1) |

قائمة الملاحق

| الصفحة | الموضوع | رقم الملحق |
|--------|---|------------|
| 117 | اداة الدراسة (استبانة). | 1 |
| 121 | قائمة بأسماء محكمي الدراسة (الاستبانة). | 2 |
| | | |

المخلص باللغة العربية

اثر ابداع سلسلة التوريد في ممارسات الجودة الشاملة

دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

إعداد

اريج داود سلمان السوداني

إشراف الاستاذ المشارك

الدكتور كامل محمد الحواجرة

هدفت الدراسة الى قياس وتحليل اثر ابداع سلسلة التوريد في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن. وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج ابرزها: وجود تأثير ذي دلالة احصائية لبداع سلسلة التوريد في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$. وعدم وجود تأثير ذي دلالة احصائية لتحسين العملية في المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$. وعدم وجود تأثير ذي دلالة احصائية لتحسين العملية في التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

وقد اوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن بضرورة اشراك الموردين الرئيسيين في عمليات الشركة الانتاجية، وضرورة قيام الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن بتعزيز وتفعيل اليات جمع البيانات والمعلومات لتعزيز ممارسات الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: سلسلة التوريد، ابداع سلسلة التوريد، الجودة الشاملة ، ممارسات الجودة الشاملة، الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن.

ABSTRACT

The Impact of Supply Chain Innovation on Total Quality Practices

An Empirical Study in the Iraqi Industrial Companies Operating in Jordan

Prepared by

Areej Daoud Salman Al-Sudanee

Supervisor

Associate Prof.

Dr. Kamel Al-hawajreh

The study aimed to measure and analyzes the impact of supply chain innovation on total quality practices in Iraqi Industrial Companies operation in Jordan.

A number of results were reached: There was a significant impact of supply chain innovation on total quality practices to the Iraqi Industrial Companies operating in Jordan at level ($\alpha \leq 0.05$). There was no significant impact of Supply Chain innovation on information and analysis in the Iraqi Industrial Companies operating in Jordan at level ($\alpha \leq 0.05$). There was no significant impact of Supply Chain innovation on supplier quality management in the Iraqi Industrial Companies operating in Jordan at level ($\alpha \leq 0.05$).

The study recommended that Iraqi Industrial Companies operating in Jordan must involve the main suppliers in the operations of new products development. Jordanian Food Industry Firms must participate its strategic partners in main information relevant to its operations productivity.

Keywords: Supply Chain; Supply Chain Innovation; Total Quality, Total Quality Practices, the Iraqi industrial companies operating in Jordan.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- (1-1) : المقدمة
- (2-1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (3-1) : أهمية الدراسة
- (4-1) : هدف الدراسة
- (5-1) : فرضيات الدراسة
- (6-1) : أنموذج الدراسة
- (7-1) : حدود الدراسة
- (8-1) : محددات الدراسة
- (9-1) : تعريفات الدراسة الإجرائية

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

(1-1): المقدمة

تعد البيئة التنافسية اليوم ذات تنافسية عالمية حادة، وتلعب ممارسات سلسلة التوريد دورا حاسما في هذه السوق باعتبارها عاملا رئيسا في تحقيق الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية (Schneller and Smeltzer, 2006; White and Mohdzain, 2009). وتتطلب البيئة التنافسية من المنظمات توفير منتجات وخدمات عالية الجودة وبأقل كلفة، واستجابة سريعة، وتطوير القدرات الديناميكية بحيث تكون منسجمة مع بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة (Lin et al., 2005; Teece, 2009).

ويشير مفهوم ابداع سلسلة التوريد إلى الأدوات التي تكفل تحسين العمليات التنظيمية اللازمة لإدارة سلسلة التوريد الفعالة من خلال التفاعل السلس مع الموردين والمصنعين والموزعين والعملاء (Lin, 2008). وبالتالي يسمح ابداع سلسلة التوريد يسمح للحد من التكلفة وتخفيض الوقت، وخلق استراتيجية عملية جديدة للعمليات، وتوفير جودة متسقة، وتطوير نوع من المرونة للتعامل مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال (Stundza, 2009). وهذه السمات هي ما تطمح إليه الشركات من تطبيقها لممارسات ادارة الجودة الشاملة .

وقد اعتبر (Schneller and Smeltzer, 2006) ابداع سلسلة التوريد عامل نجاح حاسم للأداء التنظيمي في الصناعة.

وعلى نحو متزايد، فقد اكد (Croxtion et al., 2001) على أهمية اتباع مدخل العملية لإدارة العمليات وماذا يجب تحليله ليتم تحليله، وما العمليات والأنشطة التي ينبغي أن تتضمنها كل عملية، وكيف أن العمليات يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض بدلا من عزلها في وظائف تقليدية.

في حين اشار Zeng (2003) أن فعالية عملية التوريد من المصادر العالمية هي مسألة حاسمة لسلسلة التوريد الفعالة. كما ان الدعم التنظيمي لتحسين العملية وتحسين اداء عمل الموظف ينعكس تأثيره في تحقيق الأهداف على المستوى التنظيمي. لذا فإن مديري سلسلة التوريد بحاجة إلى معرفة ممارسات سلسلة التوريد الفعالة وإدارة نظم جيدة للموارد لما لهذه الجوانب من اهمية في الحد من التكلفة وتعظيم جودة المنتج. وهذا يعني أن جهود سلسلة التوريد يجب ان تطور عمليات لصنع قرارات التوريد التي تؤثر على ممارسات سلسلة التوريد.

لذا فقد جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر ابداع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين عملية سلسلة التوريد،تكنولوجيا المعلومات) في ممارسات ادارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على العميل، والمعلومات والتحليل، وإدارة جودة المورد،والتحسين المستمر) في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن.

(2-1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد الشركات الصناعية ركناً أساسياً في إسناد وتطوير الاقتصاد للدول العاملة فيه ، ومع تقوية الصناعات فإن المحصلة النهائية تعزز الإنتاج القومي على حساب المستوردات الآخذة بالازدياد ، كون الاقتصادات في الدول النامية اقتصادات مستهلكة مما يشكل تعزيزاً للاقتصاد، فإن الشركات الصناعية تمثل البنى التحتية لتعزيز الأنشطة المرتبطة بهذه الصناعات.

ووفقا لعدد من الدراسات السابقة ومنها دراسة (Ashish, 2007) التي بحثت اثر ابداع سلسلة التوريد وممارسات الإنتاج النمطي في الميزة التنافسية، الا انها لم تتطرق الى جوانب الابداع الذي يكتنف هذه السلسلة، ودراسة (Li, et al., 2006) التي بحثت اثر ابداع سلسلة التوريد في الميزة التنافسية والاداء التنظيمي، والتي لم تبحث اثر الابداع لسلسلة التوريد في الاداء والميزة التنافسية ولكنها اوصت ببحثه، لذا ارتأت الباحثة دراسة التأثيرات الابداعية لسلسلة التوريد في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. وعليه حاولت الدراسة الاجابة عن السؤال الرئيس التالي:

السؤال الرئيس: هل هناك أثر لادباع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسات الجودة الشاملة بأبعادها(التركيز على العميل، والمعلومات والتحليل، وإدارة جودة المورد، والتحسين المستمر) في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن؟

وانبثق عن التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر ابداع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في التركيز على العميل كأحد ابعاد ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن؟

2. ما أثر ابداع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في المعلومات والتحليل كأحد ابعاد ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن؟

3. ما أثر ابداع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في ادارة جودة المورد كأحد ابعاد ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

4. ما أثر ابداع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في التحسين المستمر كأحد ابعاد ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن؟

(3-1) : أهمية الدراسة

يمثل قطاع الصناعة دوراً حيوياً في التنمية والتطور الاقتصادي، نظراً لتنوع أنشطته وتعددتها، ونظراً لما يتميز به هذا القطاع ، فقد جاءت هذه الدراسة لتعرف واقع سلسلة التوريد وإبداعها، ومدى تأثيرها في ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن، وعليه فإن هذه الدراسة استمدت أهميتها من الاعتبارات العلمية والتطبيقية التالية:

1. اضافت الدراسة اثراءً جزئياً للجوانب المتعلقة بأبداع سلسلة التوريد على الصعيدين النظري والتطبيقي، فعلى الصعيد النظري توفر دراسة ابداع سلسلة التوريد منظوراً أعمق وجديد للمتغيرات المتعلقة بها، أما على الصعيد التطبيقي فإن دراسة ابداع سلسلة التوريد قد تحسن من ممارسات الجودة الشاملة في الشركات قيد الدراسة .

2. يعتبر مفهوم ابداع سلسلة التوريد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي بدأ الباحث في البيئة العربية بمناقشتها والبحث فيها، لذا فإن هذا يستدعي لفت أنظار الإدارات الاردنية والعربية بشكل عام والعراقية بشكل خاص إلى ضرورة تعرف الاثر الذي يحدثه ابداع سلسلة التوريد في ممارسات الجودة الشاملة، في ضوء نتائج ما توصلت اليه هذه الدراسة.

(4-1) : أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر ابداع سلسلة التوريد بأبعادها(تحسين عملية السلسلة،وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسات الجودة الشاملة بأبعادها(التركيز على العميل، المعلومات والتحليل، إدارة جودة المورد، التحسين المستمر) في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن.

وانبثق عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

التعرف على اثر ابداع سلسلة التوريد بأبعادها(تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن، وتحديد اثر ابداع سلسلة التوريد بأبعادها(تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن، وتبيان اثر ابداع سلسلة التوريد بأبعادها(تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في إدارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن، وتقدير اثر ابداع سلسلة التوريد بأبعادها(تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في التحسين المستمر المعلومات في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن، وأخيراً تقديم توصيات من شأنها تعزيز اثر ابداع سلسلة التوريد في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن.

(5-1) : فرضيات الدراسة

اختبرت الدراسة الحالية صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية Ho₁: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لإبداع سلسلة التوريد بأبعادها(تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسات الجودة الشاملة بأبعادها(التركيز على العميل،المعلومات والتحليل،إدارة جودة المورد،التحسين المستمر) في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى Ho₁₋₁: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لإبداع سلسلة التوريد بأبعادها(تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

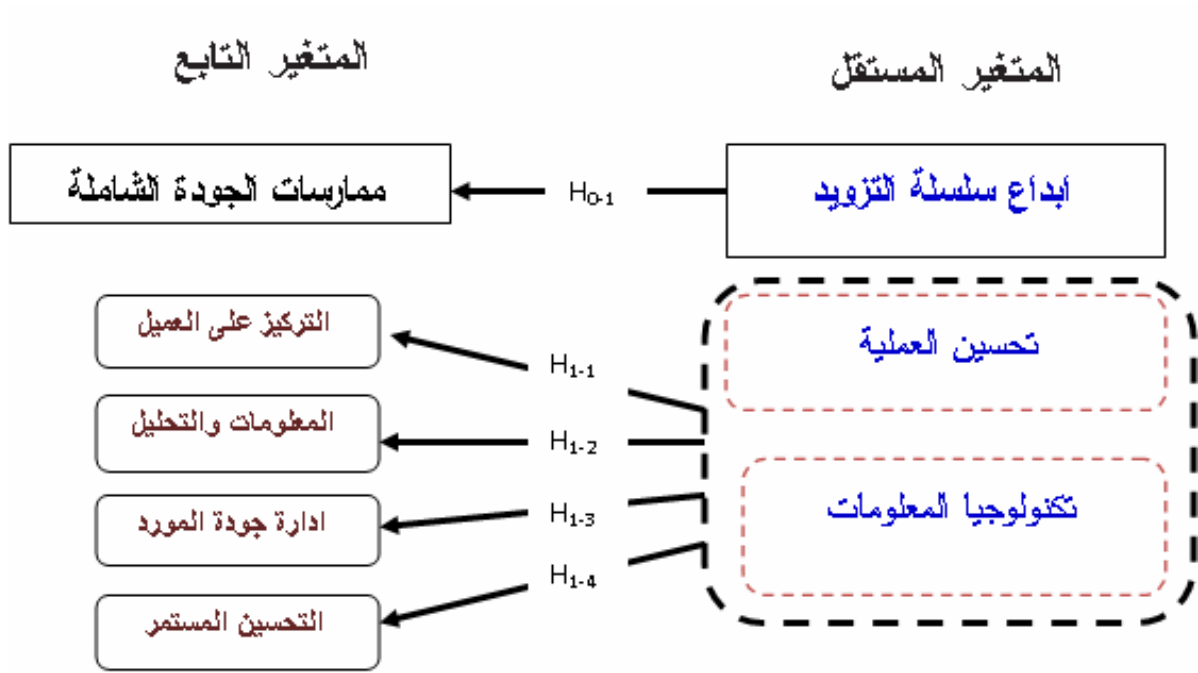
الفرضية الفرعية الثانية H_{01-2} : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لإبداع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الفرضية الفرعية الثالثة H_{01-3} : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لإبداع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في إدارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الفرضية الفرعية الرابعة H_{01-4} : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لإبداع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

(6-1) : أنموذج الدراسة

يبين الشكل (1-1) أنموذج الدراسة الافتراضي الذي يعكس أبعاد ابداع سلسلة التوريد كمتغير مستقل وممارسات الجودة الشاملة كمتغير تابع:



شكل رقم (1-1) أنموذج الدراسة الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد الدراسات السابقة

Dubey and Chakrabarty, 2011; Lehtonen, 2013; Asawin, 2012; Asa, 2012; William, 2008; Elin Grondahl, 2011; Ageron et al, 2012; Trienekens and Beulens, 2003; Molde, 2008; اللامي وسلمان، 2009

(7-1) : حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة الحالية الى:

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة من حيث التطبيق على الشركات الصناعية العراقية العاملة

في الاردن والواقعة ضمن حدود العاصمة عمان.

الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة على جميع المديرين في الادارات العليا ،

ورؤساء الاقسام في الادارات الوسطى في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن والواقعة ضمن حدود العاصمة عمان.

الحدود الزمنية: المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز هذه الدراسة امتدت من الفصل الدراسي

الصيفي 2012-2013 وحتى نهاية الفصل الدراسي الاول لعام 2013-2014.

الحدود العلمية: لا يوجد دراسات عربية سابقة بشكل عام تتعلق بموضوع الدراسة الحالية من حيث تناول متغيراتها المستقلة – على حد علم الباحثة- وبالأخص في المملكة الأردنية الهاشمية. واعتمدت الدراسة الحالية في قياسها للمتغير المستقل والتابع على الدراسات التالية: .
 اللامي وسلمان، 2009; 2003; Trienekens and Beulens, 2012; Dubey and Chakrabarty, 2011; Lehtonen, 2013; Asawin, 2012; Grondahl, 2011; Ageron et al., 2012;

(8-1) : محددات الدراسة

واجهت الباحثة صعوبات تمثلت في:

عدم تعاون عددا من الشركات الصناعية العراقية العاملة في العاصمة عمان في ملئ الاستبانة من قبل المبحوثين.

تحدت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها، وبدرجة موضوعية استجابة المبحوثين من أفراد عينة الدراسة وأمانتهم العلمية، وإن تعميم النتائج لا يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة، والمجموعات المماثلة.

(9-1) : تعريفات الدراسة الاجرائية

ويعرف ابداع سلسلة التزويد إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات أبعاد ابداع سلسلة التزويد المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة والمتمثلة في الفقرات من (1-15).

وتعرف تحسين عملية سلسلة التزويد إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد تحسين عملية سلسلة التزويد المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من (1-7).

اما تكنولوجيا المعلومات فتعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد علاقات العملاء المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من (8-15).

وبالنسبة لممارسات الجودة الشاملة فتعرف إجرائياً بأنها: التعاون ما بين ابعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة التي تناولتها الدراسة مع بعضها البعض من أجل تقديم خدمة او منتج ذو جودة

عالية يحقق رضا الزبون وبما يعكس اثر ابداع سلسلة التوريد ومتغيراتها (تحسين عملية سلسلة التوريد، تكنولوجيا المعلومات). وهي الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من (16-36).

ويعرّف التركيز على العميل إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد التركيز على العميل المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من (16-20).

وتعرّف المعلومات والتحليل إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد المعلومات والتحليل المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من (21-26).

وتعرّف ادارة جودة المورد إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد ادارة جودة المورد المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من (27-31).

ويعرّف التحسين المستمر إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات ابعاد التحسين المستمر المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من (32-36).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-2) : الإطار النظري

(2-2) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(3-2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-2) : الإطار النظري

تعد الغاية من سلسلة التوريد هي لإحداث نوع من التكامل بين أنشطة الشركة الرئيسة، بدءاً من عمليات التخطيط والرقابة الخاصة بالمواد، والإمدادات، والخدمات، وتدفق المعلومات من الموردين إلى المنتجين، وصولاً إلى تقديم المنتج والخدمة إلى الزبون النهائي. ويشكل هذا الاهتمام بإحداث التكامل، تغييراً جذرياً في إدارة نماذج الأعمال الحديثة، وقد أشار هذا التغيير إلى عدم قدرة الشركات على المنافسة كوحدات مستقلة بصورة فردية، فالمنافسة ستكون من خلال كفاءة وفاعلية سلاسل التوريد الخاصة بها، ويشكل هذا التغيير توجهاً استراتيجياً لسلسلة التوريد (Ashish, 2007).

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

وفي نهاية القرن الماضي، أخذ الاهتمام بمفهوم سلسلة التوريد يتزايد من قبل العديد من الأطراف منهم الأكاديميين والاستشاريين والمديرين في الشركات على المستوى المحلي والدولي (Tan et al., 2002; Feldmann and Müller, 2003; Croom et al., 2000; Van, 1998) وقد بدأت العديد من الشركات تدرك أن إدارة سلسلة التوريد تمثل العنصر الرئيس في بناء الميزة التنافسية المستدامة لمنتجاتها وخدماتها في سوق ذات تنافسية عالية (Jones, 1998).

وتم تناول مفهوم إدارة سلسلة التوريد من وجهات نظر مختلفة في الأدب الإداري مثل الشراء، وإدارة الإمدادات، والخدمات اللوجستية والنقل، وإدارة العمليات، والتسويق، ونظرية التنظيم ونظم المعلومات الإدارية (Croom et al., 2000).

ويعد التوجه الاستراتيجي نحو إدارة سلسلة التوريد من الأمور المهمة في بيئة التنافس العالمية، كاستجابة لضغوط تحسين الجودة وخفض الكلف. ولكي تلعب استراتيجيات الشراء الدور الاستراتيجي لابد من إحداث حالة من التكامل بين وظيفة الشراء وسلسلة التوريد، بدءاً من المحافظة على قنوات الاتصال بين الموردين وانتهاءً بإيصال المنتجات إلى الزبون. وهذا يتطلب بناء علاقات بعيدة الأمد بين الشركة ومورديها. كما إن المحافظة على هذه العلاقة لأطول فترة زمنية ستساعد شركاء سلسلة التوريد على رفع مستوى التنسيق فيما بينهم. كما ينعكس التوظيف السليم لهذه العلاقة على رفع مستوى رضا الزبون وتحسين الأداء المالي للمنظمة المعنية. وتحرص الشركات عامة على تحسين وتعزيز ميزات التنافسية وتطويرها، للوصول إلى الأداء المتميز، وأن مستوى نجاح الشركات في تحقيق ذلك يتفاوت وفق كفاءتها في ابداع سلسلة التوريد .

وبالرغم من الاهتمام المتزايد بإدارة سلسلة التوريد في الأدب الإداري ، فإن هذا الاهتمام لم يكن قادراً على تقديم الكثير من المداخل والأساليب للمساعدة في ممارسة إدارة سلسلة التوريد (Cigolini et al.,2004). وقد يعزى هذا إلى إن مفهوم إدارة سلسلة التوريد يعتبر مفهوماً متداخلاً مع العديد من المجالات المعرفية، وهو ذو نشأة حديثة، مما يعني أنه يأخذ تدرجاً مرحلياً في النشوء والتبلور.

(1-1-2) : سلاسل التوريد وأهميتها

يعتبر مفهوم سلسلة التوريد مفهوماً حديثاً نسبياً إذ بدأ الاهتمام بهذا المفهوم في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، وذلك لما أظهره من فوائد أسهمت في تحسين كفاءة عمليات إنتاج السلع وتقديمها للخدمات حال ظهور الطلب وبالكيفية المناسبة والتكلفة الأقل، حيث شهد مفهوم سلسلة التوريد عدة تعاريف، منها:

تعرف سلسلة التوريد بأنها عملية متكاملة تبدأ بالتخطيط والرقابة على المواد والدعم اللوجستي والخدمات وتدفق المعلومات من الموردين إلى المصنعين أو مقدمي الخدمات ثم إلى المستهلك النهائي، وهي تمثل أكثر التغيرات أهمية في مجال ممارسات إدارة الشركات (Fantazy et al., 2010). كما عرفها (الرفاعي، 2006) بأنها مجموعة من التسهيلات والوظائف والأنشطة التي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى المستهلك النهائي.

وبالمقابل عرفها (Magableh,2001) بأنها الشبكة العالمية من وحدات الأعمال مثل الموردّين والمصانع والمستودعات والمخازن ومراكز التوزيع والباعة، والتي يتم من خلالها الحصول على المواد الأولية عن طريق الموردّين ومن ثم تحويلها إلى سلع، وتوزيعها على الزبائن. ويرى (Mora-Monge, 2007) أن التعريفات كافة التي تناولت مفهوم سلسلة التوريد إنما تشترك في مجموعة من الخصائص تتمثل في وجود شبكة من الشركات، سواء أكانت تمثل مورّدين، أم زبائن، أم شركات أخرى، أم مورّدٍ أنظمة المعلومات. وتقوم هذه الشركات بإنشاء سلسلة من الأعمال المتكاملة ضمن أطر وظيفية أو تنظيمية أو جغرافية بهدف تقديم قيمة معينة للزبون. وأخيراً، فإن سلسلة التوريد تتطلب نوعاً من التزام الإدارة لضمان تدفق المنتجات والخدمات والمعلومات المتعلقة بها بغية تحقيق الميزة التنافسية.

كما عرّفها (Kim,2004) بأنها تكامل عمليات الأعمال الرئيسة التي تتضمن تقديم المنتجات والخدمات والمعلومات من جانب الموردّين إلى العملاء بصورة يحصل فيها الزبون والأطراف ذات العلاقة على القيمة المضافة. كما أشارت دراسة (Seuring and Muller, 2008)، في هذا الصدد ان سلسلة التوريد ترتبط بجميع الأنشطة المتعلقة بتدفق المنتجات والخدمات، وتدفق المعلومات. وبالتالي فإن إدارة سلسلة التوريد تعبّر عن التكامل بين هذه الأنشطة من خلال تحسين العلاقات بين وحدات سلسلة التوريد، سواء أكانت تمثل افراداً أم شركات، من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

ووفق المفهوم الذي طرحه (حسان، 2009)، لسلسلة التوريد فإنها تعدّ الإطار الذي تستخدمه الشركة لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة، والتي تبدأ من الموردّين وتنتهي عند الزبون النهائي، وذلك لتدفق سلع وخدمات الشركة والمعلومات ذات الصلة بغرض كفاءة إدارة الشركة لعملياتها الداخلية، وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وملاكها. وبناءً على مفهوم سلسلة التوريد، أعاد مجلس إدارة التوريد والتوزيع في عام 1998 تعريف مفهوم التوريد والتوزيع، بأنه أحد أجزاء سلسلة التوريد داخل الشركة، والمسؤول عن تخطيط وتنظيم ورقابة تدفق السلع والخدمات والمعلومات ذات الصلة، بدءاً بمرحلة توفير المواد الخام وصولاً إلى مرحلة تقديمها إلى زبائن الشركة (Chan and Chan, 2005).

وتعدّ سلسلة التوريد من المجالات المهمة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات بحيث تمكنها من المنافسة على المستويين المحلي والعالمي. كما أن سلسلة التوريد تعدّ مفهوماً حديثاً تتبناه الشركات، لتحقيق منافع مختلفة على مستوى العمليات التشغيلية والإستراتيجية للمنظمة. لذلك

نجد أن منظور سلسلة التوريد المتكاملة يحقق ميزة تنافسية للشركات، سواءً أكانت صناعية أم خدمية، ويساعدها على تحقيق أهدافها، حيث تتمحور الأهداف قصيرة الأجل التي تعمل سلسلة التوريد على تحقيقها، حول زيادة الإنتاجية، وتقليل معدل دوران المخزون، بينما يتمحور الهدف الاستراتيجي بعيد الأمد حول زيادة رضا الزبون، وزيادة الأرباح، وزيادة الحصة السوقية لجميع أعضاء سلسلة التوريد (Tan, 2002). لذا حظيت سلسلة التوريد باهتمام كبير في حقل الإدارة، نظراً للدور الذي تلعبه في زيادة تنافسية الشركة وزيادة ربحيتها، من خلال تقليلها حالة عدم التأكد المرتبطة بقرارات الشراء والعمل على تحسين مستوى الخدمة المقدمة إلى الزبون (Markus, 2000).

وكون سلسلة التوريد تتضمن تدفق المواد والمعلومات والأموال في شبكة تشمل الموردّين، المنتجين والموزعين والزبائن، فهي تتطلب تغييراً في العلاقات التنظيمية التقليدية باتجاه بناء علاقات بعيدة الأمد، قائمة على أسس الشراكة الإستراتيجية بين الشركة وبقية شركائها في سلسلة التوريد (Scott,2000) ، وهذا التغيير كان أحد الأسباب الرئيسة التي أدت إلى تغيير في نماذج علاقات سلسلة التوريد، كون الشركات تشهد الآن حقبة اقتصاد المعرفة القائم على أساس تقديم منتجات وخدمات إلى الزبون ذات قيمة أكبر، مستفيدة من المعرفة العميقة لحاجات الزبائن ورغباتهم، وتطوير منتجات قادرة على تلبية هذه الحاجات والرغبات (Straub et al., 2004). كما أن عملية تطوير منتجات جديدة أصبحت أكثر تعقيداً، نظراً لأن الأسواق أصبحت أكثر ديناميكية وتنافسية من ذي قبل، فلم تعد الشركة هي الوحيدة في الأسواق القادرة على إيصال القيمة إلى الزبون (Hult et al., 2004) .

(2-1-2): أهداف سلسلة التوريد

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

1. تعظيم قيمة منتجات الشركة من وجهة نظر عملائها، عن طريق القيام بأنشطة منها: التعرف على الحاجات والرغبات لدى العملاء، والعوامل المؤثرة في هذه الحاجات، وأسباب التقلب في رغبات العملاء واحتياجاتهم، من أجل التخطيط لكيفية إرضائهم وإشباع رغباتهم. ووجود نظم اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات من الشركة إلى العملاء

والعكس. ووضع أنظمة لمتابعة طلبيات العملاء وتنفيذها داخل سلسلة التوريد، وتعمل بصورة أساسية على زيادة قدرة الشركة على إنتاج المنتجات وتوزيعها ونقلها في المكان والوقت المناسبين لزيائنها. والتخطيط لإدارة التدفقات العكسية للمنتجات، من العملاء إلى الشركة، مثل مردودات المبيعات، والمنتجات التالفة، وبنفس درجة كفاءة انتقال المنتجات من الشركة إلى الزبائن، والعمل على تقليل هذه التدفقات إلى أدنى حد ممكن.

2. كيفية إدارة الشركة لعملياتها الداخلية بكفاءة، وبشكل يضمن تحقيق التكامل بين أطراف سلسلة التوريد كافة، من خلال القيام بالأنشطة التالية: قيام الشركة بوضع أنظمة للرقابة على المخزون قادرة على الموازنة بين طلبيات العملاء والقدرات الإنتاجية للمنظمة للوفاء بها. وحرص الشركة على توفير نظم إنتاجية مرنة تسمح بالاستجابة للتغيرات المستمرة في حاجات العملاء ورغباتهم. وتحوّل نظرة الشركة إلى الموردين العاملين في سلسلة تزيدها، من مجرد كونهم شركات تقوم بتوفير المواد الخام والمستلزمات الإنتاجية، إلى كونهم شركاء حقيقيين قادرين على تعظيم قيمة منتجات الشركة وخدماتها. وتأكيد حرص الشركة على إشراك العملاء والموردين في عملية تطوير المنتجات الحالية أو ابتكار منتجات جديدة لتقديمها إلى الأسواق.

(2-1-3): أنواع سلسلة التوريد

أشار (Christopher and Towill, 2000; Naim et al., 1999) إلى أن هناك أنواعاً لسلسلة التوريد، وتم التمييز بين نوعين رئيسيين من سلاسل التوريد هما:

1- سلسلة التوريد الرشيقة.

2- سلسلة التوريد ذات المرونة العالية وفيما يلي توضيح لكل منهما:

أولاً: سلسلة التوريد الرشيقة : ظهرت كلمة رشيق (Lean) بداية في عام 1990 في دراسة أجراها (Womack et al., 1990) بعد ملاحظة نظم الإنتاج والتوريد المختلفة في قطاع المركبات، والذي كان سبباً في تحقيق شركة تويوتا (Toyota) للميزة التنافسية. وبعد ذلك انتشر استخدام الكلمة في مجالات أخرى، مثل عمليات التوريد والتوزيع. وقد تزايد الانتشار بعد ملاحظة التطبيقات الناجحة التي تمت في أمريكا وأوروبا في القطاعات المختلفة التي تبنت المبادئ الرشيقة، والتي ركزت على القيمة المضافة التي تقدم إلى العميل، والتخلص من الفاقد

في الموارد لضمان انسيابية عملية الإنتاج، ومطابقة عمليات الإنتاج مع الطلب على المنتجات، وأخيراً تحسين العمليات وبالتالي زيادة الربحية (Perez et al., 2010).

وتقوم سلسلة التوريد الرشيقة بتوظيف مجموعة من جهود التحسين المستمرة والتي تركز على التخلص من جميع المراحل والخطوات عديمة الفائدة عبر سلسلة التوريد. هذا النوع من السلاسل يتم دعمه عن طريق مجموعة من الجهود المعتمدة على كفاءات وقدرات التصنيع الداخلي، والعمل على تقليل وقت إنجاز المهام. كما أن هذه الجهود تسهم في تحقيق اقتصادات الحجم للوحدات الصغيرة وتخفيض كلف الإنتاج، وتزيد من ربحية الشركات، وتوفر المرونة في التصنيع ضمن درجات معينة (Vonderembse et al., 2006).

ولكي تضمن الشركات فاعلية سلسلة التوريد، وتتمكن من إضافة قيمة للزبون وتخفيض التكاليف، لا بد أن تتجاوز جهود تلك الشركات العمل على إحداث التكامل بين العمليات الداخلية فيها، نحو تكامل بقية الأطراف الخارجية في سلسلة التوريد، مثل الموردين والموزعين. ويرى (Ryan, 2001) أنه يمكن تخفيض التكاليف وتحسين مستوى العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة ضمن سلسلة التوريد الرشيقة، من خلال استخدام التطبيقات الإلكترونية التي من شأنها إدارة المعلومات والاتصالات بين شركاء سلسلة التوريد.

وبما أن التكامل بين شركاء سلسلة التوريد يعد خطوة رئيسة في سلسلة التوريد الرشيقة، وهو ما يتفق مع بيئة الأعمال الإلكترونية (E-business)، التي تتطلب التكامل بين شركاء سلسلة التوريد كافة، فإن العلاقة بين استخدام تطبيقات الأعمال الإلكترونية، والتي من بينها تطبيقات التجارة الإلكترونية، وفاعلية سلسلة التوريد الرشيقة، تبدو علاقة ارتباط إيجابي (Guimaraes et al., 2002).

من هنا يمكن تصنيف فاعلية سلسلة التوريد الرشيقة تبعاً للمبادئ الرئيسة التي تقوم عليها إلى: تقليل الفاقد من موارد الشركة، وتقليل التكاليف، ودعم التكامل بين شركاء سلسلة التوريد، وتحسين الربحية، مما يجعل سلسلة التوريد الرشيقة سبباً رئيساً في زيادة فاعلية سلسلة التوريد ككل (Segerstedt and Olofsson, 2010).

ثانياً: سلسلة التوريد ذات المرونة العالية: يرتبط مفهوم هذا النوع من سلاسل التوريد بعملية التفاعل بين الشركات والأسواق المختلفة، من خلال منظور خارجي يقوم على المرونة، ويعتمد نجاح هذا النوع من سلاسل التوريد على مقدرتها على الاستجابة للتغيرات والتقسيمات المستمرة للأسواق العالمية، من خلال جعل تنفيذ سلسلة التوريد الفاعلة يتضمن: المحافظة على

الفاعلية والديناميكية، والتواجد ضمن نطاق الأعمال المتخصص، وتبني مفهوم النمو الموجه، ويجب أن يتميز التنفيذ بالمرونة بحيث يكون الزبون هو الدافع الأساسي، لذا تركز ابداع سلسلة التوريد ذات المرونة العالية على كيفية الاستجابة إلى تغيّرات السوق التي يضعف التنبؤ بها وتوظيفها لصالحها، من خلال الاعتماد على سرعة التوصيل والنقل والمرونة في الوقت المتاح لإتمام العمليات. كما أن هذا النوع من السلاسل يعمل على نشر أساليب وأدوات وتقنيات تكنولوجية جديدة لحل المشاكل غير المتوقعة. كما تستخدم سلسلة التوريد ذات المرونة العالية تطبيقات نظم المعلومات، والتكنولوجيا، وكفاءات تبادل البيانات الإلكترونية، من أجل إحراز تقدم سريع يعتمد على المعلومات المتوافرة التي تساعد على اتخاذ قرارات مثالية (Vonderembse et al., 2006).

(2-1-4): أداء سلسلة التوريد

واجه بعض الباحثون في أدبيات سلسلة التوريد ومنهم (Beamon, 1999) تحديات أساسية، تتعلق بتحليل أداء نظام سلسلة التوريد. إذ يعدّ تحليل أداء سلسلة التوريد من الأمور الصعبة، بسبب اشتغال السلسلة على العديد من المكونات مثل الموردّين، والمصنّعين، والزبائن، وتجار الجملة، وتجار التجزئة.

وقد أورد (Kumar et al., 2006) ثلاثة مقاييس لتقييم أداء سلسلة التوريد، وهي مرونة التسليم، وتخفيض كلفة المخزون، وسرعة الاستجابة للزبون. ويعتبر مقياس مرونة التسليم من الأمور الأساسية اللازمة لتقييم سرعة استجابة سلسلة التوريد للزبون. فإذا كانت مرونة التوريد عالية فإن الشركة تستطيع تلبية حاجات الزبائن، ومساعدتهم على التعبير عن التفضيلات التي يرغبونها في المنتجات. كما يُمكن الشركة من زيادة قدرتها على تلبية الطلبات وفق طلبات الزبائن.

أما مقياس تخفيض الكلفة فيتعلق بكلفة الاحتفاظ بالمخزون، ووفق منظور سلسلة التوريد لابد من استغلال مستويات المخزون بشكل مثالي، نظراً لأن الاحتفاظ بالمخزون يعدّ من الأنشطة المكلفة وينطوي على العديد من المشاكل (Piplani and Fu, 2005)، مثل الاحتفاظ بالمخزون، وكلفة تلف المخزون، وكلفة الفرص البديلة، وكلفة الاحتفاظ بالمنتجات تامة الصنع قبل تسليمها إلى الزبائن، وكلفة إدارة المخزون، وخسائر المبيعات بسبب عدم توافر المخزون (Gunasekaran and Ngai, 2004). ويعدّ وقت الاستجابة للزبون مقياساً

مهماً في تقييم أداء سلسلة التوريد من حيث وقت التسليم ووقت تنفيذ طلبات الزبائن، إذ تعدّ تلبية طلبات الزبائن هدفاً استراتيجياً لسلسلة التوريد (Uncles et al., 2003).

(2-1-5): ابداع سلسلة التوريد

اشار (Porter,1990) إلى أن الابداع هو ضرورة حتمية لتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة التنظيمية، وبالتالي، يجب على المنظمات في ظل التطور السريع والمعرفة الكثيفة ان تولي اهتماماً متزايداً نحو الابداع والعمليات الابداعية (Howells and Tether, 2004; Miles, 2004). ولهذا عرف (Van de Ven et al., 1999) الابداع بأنه " تلك الافكار الجديدة والتي يتم وضعها وتنفيذها لتحقيق النتيجة المرجوة من قبل الافراد الذين ينخرطون في العلاقات مع الآخرين". اما (Chapman et al. 2003) فقد اشارت إلى أن الصناعات الانتاجية والخدمية بحاجة إلى التركيز على ابداع سلسلة التوريد، منذ لحظة تقديم المنتج حتى ينعكس ابداع سلسلة التوريد في تحقيق فوائد ذات جودة عالية، وانخفاض التكاليف، والتسليم في الوقت المناسب، والتشغيل الفعال.

اما (Tidd et al., 1997) فقد عرف الابداع بأنه "عملية تحويل الفرصة إلى أفكار جديدة ووضعها موضع التنفيذ واستخدامها على نطاق واسع"، في حين اعتبر (Drucker,1985) الابداع على انه اداه من ادوات الرياديين (رجال الاعمال). واعتبرت (West and Wallace,1991) الابداع بأنه "إدخال متعمد التطبيق لمجموعة من الأفكار المتعلقة بالعمليات والمنتجات أو الإجراءات الجديدة ضمن مجموعة أو منظمة، بهدف الاستفادة بشكل كبير من الفرد والجماعة، أو المجتمع. وعادة، فإن المنتجات الجديدة، وطرق الانتاج الجديدة، أو التكنولوجيا الجديدة تمثل الابداع ونظم الصناعة والخدمات (Lansisalmi et al., 2006).

وقد اشار (Lansisalmi et al., 2006) في دراسته أن 62% من أفراد العينة وافقوا على الحاجة إلى الابداع في منظمات الرعاية الصحية. وان المستشفيات بحاجة للبحث، من خلال الابداع والابتكار، حيث ان الأرباح تتحقق في البيئة التنافسية العالمية ومع زيادة توقعات العملاء. وان المديرين يرون ان الأرباح المحتملة في النظم الانتاجية، وسوف تساهم إلى حد كبير في مساهمة الشركاء في سلسلة التوريد للمنظمات الانتاجية باستخدام مختلف المنتجات المصنعة من قبل الشركات المصنعة للأجهزة، وتكنولوجيا المعلومات.

* وقد اقترح (Herzlinger,2006) ثلاثة انواع من الابداع هي: الابداع المرتكز على العملاء Customer-Focused Innovation، والابداع المستند الى التكنولوجيا Technology-Based Innovation، والابداع المتكامل Integrator Innovation. والابداع الذي يركز على العملاء، يركز على تخفيض وقت الانتظار، وكذلك النفقات والتكاليف الانتاجية، كما يركز على زيادة الإنتاجية من خلال الافراد العاملين عن طريق الحد من الانتظار لوقت الانتاج. اما الابداع القائم على التكنولوجيا فيعمل على تحسين نظام التسليم الذي يعتمد على سلسلة التوريد بحيث يعمل على تحسين عمليات الجودة العالية ، وأنواع جديدة من طرق العمل، والوقاية من الأعطال التي تحدث لعمليات الانتاج، وخفض الوقت المحدد من المنتجات والخدمات، وتحسين نوعية المنتجات وتسليمها من خلال التطبيق الفعال لتكنولوجيا المعلومات (IT). الابداع المتكامل يعمل على تكامل العمليات الانتاجية لتحسين كفاءتها، ويجاد شبكة متكاملة، وسلسلة توريد ذات ارتباط عال مع تكنولوجيا المعلومات.

وقد اعتبر عدد من الباحثين ابداع سلسلة التوريد احد عوامل النجاح الحاسمة (CSF) للأداء التنظيمي في الصناعة، وان المنظمات التي تعمل على تطوير الابداع في سلسلة التوريد تستطيع ان تحقق الفرص ذات القيمة للعملاء للحصول على الموارد وأنماط التغيير التي قد تولد فرصا لتحسين ممارسات سلسلة التوريد. كما ان قدرة المنظمة على تطوير الابداعات تساهم في حل المشاكل الانتاجية بسرعة وتعمل على تطوير منتجات أو خدمات جديدة مما يعزز من سهولة وسرعة عمليات ادارة سلسلة التوريد (Byrnes, 2004; Herzlinger, 2006; Schneller and Smeltzer, 2006).

لذا يشير ابداع سلسلة التوريد إلى الأدوات التي تحسن العمليات التنظيمية اللازمة لتعزيز فعالية ادارة سلسلة التوريد من خلال التفاعل السلس مع الموردين والمصنعين والموزعين والعملاء (Lin, 2008)، وبالتالي فان ابداع سلسلة التوريد يسمح بخفض التكلفة، والوقت، ويعمل على تطوير استراتيجيات عمليات جديدة، ويوفر جودة متسقة، ويطور من المرونة للتعامل مع التغييرات السريعة في بيئة الأعمال (Stundza,2009).

ويرى (Herzlinger, 2006) ان الابداع في العمليات الانتاجية يعد بمثابة الريادي او المبادر لإنجازها. حيث اقترح عدد من انواع الابداع التي تعد مهمة لادارة الانتاج بشكل افضل، وتحقق الجودة الانتاجية، ورضا العملاء، وخفض التكاليف الانتاجية. فالابداع القائم على التكنولوجيا يوفر معالجة جديدة وتحسين للجودة، مما يجعل المنتجات اكثر قيمة واقل

سعرا بالنسبة للمستهلكين للحصول على المنتجات التي يحتاجون إليها. وان تكنولوجيا المعلومات التي تربط العديد من المعلومات في النظام الانتاجي تساعد في تحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية، والمرونة، وتوطد علاقات إيجابية داخل المنظمة (Herzlinger, 2006; Lin, 2008).

ويسهم الابداع في سلسلة التوريد بفعالية العمليات الانتاجية والخدمات ويحقق جودة عالية من خلال ضمان التحسين المستمر والحد من الأخطاء والاعطال الانتاجية (Singh et al., 2006). لذلك، يساعد ابداع سلسلة التوريد في ضمان إمدادات فعالة من المنتجات والخدمات للعملاء باستخدام عملية التحسين وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في بيئة سريعة التغير.

ولم تلق قواعد ممارسات ابداع سلسلة التوريد في اداء الشركات حظاً وافراً من الاهتمام قديماً ، ولكن بدأ الاهتمام بابداع سلسلة التوريد وممارساتها من ما يقارب عقداً من الزمن (Dubey and Chakrabarty, 2011). وقد اشار (Group, 2011) الى ان هناك خمسة خطوات لإنشاء سلسلة توريد مبدعة في الاقتصاد الضعيف تتمثل في:

1. التعرف على الزبون: معظم الشركات تقول بأنها على علاقة وثيقة بزبائنها وتعرفهم بشكل جيد مثل معرفة خصائصهم الديموغرافية وتاريخ الشراء وسياساتهم، ولكن هل يعلمون ما هي المشاكل والتحديات التي تواجههم وتفاصيل التكلفة لكل عميل؟ وما هو المزيج او الكمية التي يتم شرائها اليوم؟
2. حجم الشركات: تكتسب الشركات وزناً عندما تبدأ بالنضوج تماماً مثل البشر، وتعتبر فترات الركود الاقتصادي من الناحية الإيجابية جيدة بالنسبة لإعادة توازن الشركات.
3. علاقة الإنتاجية وليس الكلفة: بعد مرور سنوات على تقليص حجم الشركات تكون معظم الشركات جاهزة للتشغيل الكامل بالفعل، ويقوم رؤساء القطاعات بخفض التكاليف ولكن بالمقابل فإن هذا يحد ايضاً من خدمة العملاء في حين يرفع من تكلفة العمل الإضافي.
4. Beam me up: تعتبر مصاريف النقل جزءاً رئيسياً من حساب التوزيع، ومع ازدياد طول سلاسل التوزيع وزيادة تكاليف الوقود، تكاليف النقل والمخاطر، فهي مناطق قد ترغب في معالجتها الآن.

5. القيادة مع مراة الرؤية الخلفية: وهو ما ينطبق تماماً على ما تقوم به العديد من الشركات عندما يتخذون قرارات استناداً على معلومات قديمة وغير مكتملة. ومن اجل اتخاذ قرارات جيدة تحتاج الإدارة الى وقت كافي للوصول الى معلومات دقيقة وذات مغزى.

Process Improvement for SC (1-5-1-2) تحسين العمليات لابتداع سلسلة التوريد

Innovation

هناك اهتمام بشكل متزايد لدى القائمين على ادارة سلسلة التوريد بمدخل العمليات وما يمكن ان تحدثه في ادارة الشركات، وتحديد أي العمليات التي يجب ان تحلل، وكذلك الاهتمام بالعمليات الفرعية والانشطة التي ينبغي ان تتضمنها كل عملية، وكيف ينبغي ان تتفاعل الانشطة في العمليات المختلفة مع بعضها البعض بدلا من عزل هذه العمليات بشكل منفرد ضمن الوظيفة التي تؤديها (Croxtion et al., 2001).

تساعد إعادة تصميم العملية المتكاملة لسلسلة التوريد ضمن نظام في الحصول على التدفقات من المواد والمعلومات بكفاءة وفعالية (Cigolini et al., 2004). وأشار (Zeng, 2003) الى أن فاعلية عملية التوريد تعد مسألة حاسمة لكفاءة إدارة سلسلة التوريد. كما ان البيئة التنظيمية التي تسرع في تحسين العمليات، تعزز من المساهمة في التحسين المستمر لعملية توريد ناجحة (Adler et al., 2003; McFadden et al., 2006). كما ان العمليات التشغيلية الفاعلة في سلسلة التوريد تساهم في تحقيق خفض في التكاليف من خلال اتباعها افضل المداخل والاساليب لذلك فان المديرين في سلسلة التوريد يجب ان يحصلوا على التعليم والتدريب لتحسين العمليات وكذلك ليكونوا اكثر فاعلية في اتخاذ القرارات التي تتضمن رقابة العمليات الاحصائية، ومهارات العقود ومتابعتها، وتحسين العمليات المتعلقة بسلسلة التوريد (Schneller and Smeltzer, 2006).

يمثل الدعم التنظيمي لعملية التحسين وتحسين اداء عمل الموظف وسيلة ذات اثر في تحقيق الأهداف التنظيمية (McFadden et al., 2009). لذا فان مديرو سلسلة التوريد بحاجة الى معرفة الممارسات المتعلقة بسلسلة التوريد ونظم ادارة المواد بشكل اكبر من مجرد معرفة تكلفة النشاط. وهذا يعني أن جهود سلسلة التوريد يجب ان تعمل على تطوير عملياتها لتكون مصدرا للقرارات السليمة، والتي بالطبع تؤثر في ممارسات سلسلة التوريد. تساعد تحسين عملية سلسلة التوريد في تطوير العمليات الرئيسية للمنظمة لتحقيق الأهداف والغايات، وإدخال

عمليات ابداعية للحد من الفاقد، والتسليم في الوقت المحدد، وزيادة كفاءة العمل، وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات المتقدمة (Beamon,1999).

يلعب المديرون في سلسلة التوريد دورا مهما ليس فقط في دوائرها واقسامهم ولكن يمكن ان تعم مساهمتهم الى جميع اقسام المنظمة ودوائرها وتكون عنصرا فاعلا في المساهمة في عمليات التغيير بالظروف والاطواع المختلفة لذا فان الشركات بحاجة الى تطوير استراتيجية لتحسين عملياتها بالاعتماد على الابداع من طرف مديروا سلسلة التوريد في الشركات الصناعية والخدمية (Schneller and Smeltzer, 2006, p.202).

ان انخفاض الطلب وعدم اليقين بالعرض يتطلب وجود سلسلة توريد فعالة لتحسين الربحية. ويمكن الوصول للربحية من خلال التنسيق بين المعلومات وكلفتها، حيث يمكن ضمان كلفة منخفضة من خلال التقليل من النشاطات التي تضيف قيمة قليلة (Soosay , 2007).

ويعتبر قادة سلسلة التوريد الناجحون هم الأشخاص الذين يكونون دائما على اطلاع على الأفكار الجيدة لتحسين العمليات الداخلية لسلسلة التوريد، ويعد نظام قياس الاداء هو الاساس لدراسة كيفية عمل سلسلة التوريد وتأثيرات سلوك أعضاء سلسلة التوريد وإطلاع الاعضاء على الاداء الكلي لسلسلة التوريد. وتتضمن إدارة سلسلة التوريد ادارة تدفق المواد (المخزون) ولهذا السبب تعد مراقبة المخزون مهمة للمحافظة على مستويات مقبولة كما تتطلب معلومات عن المقاييس المالية المختلفة التي تهتم الشركة ، فالجزء المهم في تصميم وتحليل سلسلة التوريد هو وضع مقاييس أداء ملائمة ، وإن مقياس الأداء أو مجموعة مقاييس الأداء تستخدم لتحديد كفاءة و/ أو فاعلية النظام الحالي أو للمقارنة مع أنظمة منافسة أخرى (اللامى، 2009).

وبناءً على ما تقدم، على الشركات أن تحرص على مراقبة وقياس أداء سلاسل التوريد الخاصة بها ومواصلة البحث عن المزيد من مجالات التحسين في عملياتها من أجل ضمان استمرار فعاليتها وكفاءتها، ومن أجل البقاء دوماً في مقدمة منافسيها.

(2-5-1-2): تكنولوجيا المعلومات

ينظر الى التكنولوجيا على انها عنصرا اساسيا في تحقيق وتعزيز الانتاجية في الشركات الصناعية، وليس هذا فحسب لا بل تعد التكنولوجيا عنصرا هاما في صناعة الخدمات (Bitner et al., 2000; Howells and Tether, 2004). لذا تعد التكنولوجيا من الجوانب

المهمة في تحسين كفاءة وفاعلية الخدمات والسلع على حد سواء. وفي دراسة (Thompson et al. 2007) التي اعتمدت في تطبيقها على المديرين التنفيذيين للشركات التي تزيد مبيعاتها عن 50 مليون دولار بالمقارنة مع الشركات التي تقدر مبيعاتها 20 مليون دولار وجد ان اهم التحديات التي تقابل هذه الشركات هي: التعاون مع العملاء والموردين (36%) ، واستخدام التكنولوجيا (20%)، كما ان هناك عدد من المحددات التي تواجه الشركات في تطبيقها للتكنولوجيا في سلسلة التوريد منها: محددات تكنولوجية والبنية تحتية، وتكاليف التأسيس والتنفيذ للعمليات، ومقاومة المورد لطلب الشركة، وهيكل السداد الحالية للشركة، وعدم وجود معايير موحدة (Ford and Hughes, 2007).

هناك طلب متزايد على حاجات ذات قيمة مخصصة لفاعلية تحقيق ممارسات ادارة التوريد بشكل يحقق جوانب تتعلق: بخفض وتقليل العادم في المواد، وخفض التكاليف، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحقيق توقعات أعلى للعملاء والعاملين، وتحسين الاداء التنظيمي في الشركات الصناعية والخدمية (Shih et al., 2009). ولتنفيذ مثل هذه الجوانب فلا بد ان يكون هناك مجموعة من العوامل الحاسمة في ادارة سلسلة التوريد وممارساتها التي من اهمها: المشاركة الكفوءة والفاعلة في المعلومات داخليا وخارجيا في الشركات، فالموردون في القطاعات الصناعية والخدمية التي يوفر اجهزة والمعدات والمواد ويستخدمون تكنولوجيا المعلومات للوصول الى افضل العمليات التشغيلية هم يتشاركون معا في الوصول الى الاهداف التنظيمية وتعزيز العلاقات بين الاعضاء في سلسلة التوريد ، لذا في الحقيقة المدخل الابداعي لا بد وان يطبق تكنولوجيا المعلومات كمدخل متكامل لتنفيذ ممارسات سلسلة التوريد (Kumar, 2001; Schniederjans and Kim, 2003; Shih et al., 2009). في السنوات الاخيرة، كان الاتجاه نحو سلسلة التوريد هو العمل على تقديم منتجات وخدمات بالجودة المطلوبة في الوقت المناسب مع تكاليف أقل درجة ممكنة باستخدام تكنولوجيا المعلومات (Kumar, 2001).

اقترح Kumar (2001) أن الاستخدام المبدع لتكنولوجيا المعلومات يمكن أن يزيد بشكل كبير من الميزة التنافسية في سلسلة التوريد. كما قدم Gunasekaran and Nga (2004) اطار عمل لتطوير تكنولوجيا المعلومات لتعزيز فاعلية ادارة سلسلة التوريد ، كما قدم Mahajan and Vakharia (2004) تطوير مفهوم "رسوم مقابل الاستخدام" لتكنولوجيا المعلومات في ادارة سلسلة التوريد. لهذا العديد من الشركات الصناعية والخدمية طبقت

تكنولوجيا معلومات متقدمة في جوانب تنظيمية وتشغيلية منها : الموارد البشرية، وسلسلة التوريد، والتخطيط والجدولة وتكنولوجيا المعلومات التي يتم استخدامها على نطاق واسع، في ممارسات سلسلة التوريد، والشراء الإلكتروني، والتبادل الإلكتروني للبيانات (EDI) Electronic Data Interchange ، جميع هذه الجوانب في تكنولوجيا المعلومات يمكن ان تؤثر في ادارة العمليات من حيث خفض تكاليف الصفقات في الشركات على اختلاف انواعها (Schneller and Smeltzer, 2006).

وقد اوضح Shepherd (2003) ان هناك انظمة تكنولوجية استطاعت تطبيقها عدد من الشركات بالتعاون بين الموردين والموظفين في هذه الشركات ، واستطاعت ان تحقق تقدم في التكاليف وتنوع المنتجات، كذلك اشارت دراسة (Schneller and Smeltzer, 2006) الى ان تطبيق تكنولوجيا المعلومات في سلسلة التوريد يقود الى خلق الفرص وتحقيق الكفاءة في العمليات.

ان تكنولوجيا معلومات الانترنت وفرت فرصا للشركات لإدخال تحسينات ذات اهمية كبيرة في ادارة ممارسات سلسلة التوريد من خلال التدفق الكفؤ والفاعل للمعلومات وإيصالها للموردين والشركات (Boyson et al., 2003) . كما ان تدفق المعلومات غير الدقيقة بين اعضاء سلسلة التوريد قد يؤدي الى التذبذب في مستويات المخزون (Shih et al., 2009) ممايقود الى حدوث اخطاء في وصول المنتجات، نتيجة للأوامر الخاطئة. وقد تحدث هذه الاخطاء نتيجة للتغيرات في طلب الزبون، ولكون الشركات أعضاء في سلسلة التوريد فهي تتلقى اوامر خاطئة وغير صحيحة لطلبات مزيفة.ومثل هذه الاخطاء قد تحدث في العديد من الصناعات في سلسلة التوريد ، بسبب اعتماد الطلب للسلع والخدمات على التنبؤ في الطلب من قبل الشركات بشكل اقل من الطلب الحقيقي.

(2-2): ممارسات الجودة الشاملة

(1-2-2): مفهوم الجودة الشاملة

بدأت إدارة الجودة بالظهور كبؤرة إدارة أساسية في الولايات المتحدة الأمريكية في مطلع الثمانينيات من القرن العشرين في محاولة منها لتحسين وضع الصناعات الأمريكية . إضافة إلى ذلك أن الجودة ليست وليدة عصر الصناعة والثورة الصناعية ، بل تمتد جذورها إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد ، حيث عرف (الفراعنة) بدقة العمل في بناء معابدهم

وبإتقان ما تركوا من شواهد تدل على حضارتهم باقية حتى عصرنا هذا ، وعلى الرغم من أن تاريخ الجودة موغل في القدم كما السلف ، إلا أنه حتى عصرنا هذا لا يوجد اتفاق كلي حول مفهوم موحد للجودة ، إذ تتعدد المفاهيم بحسب القطاع الذي تنتمي إليه وكي تتمكن من فهم معنى الجودة الشاملة لا بد ان نتعرف على ماهية الجودة ونحلل مفاهيمها المتعددة لنصل الى تعريف واضح لها(الغزاوي، 2002).

وتعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي نالت اهتماما واسعا من قبل الباحثين والمختصين في تحسين وتطوير الأداء . فهي عبارة عن إطار فكري ومنظمي من شأنه التركيز على تحقيق رضا المستفيد وتوفير سبل التطوير المستمر من خلال إشراك كافة العاملين للإسهام في عملية التحسين والتطوير(الرشيدي، 2004).

اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة ، إذ أن الجودة نفسها تحتل مفاهيم مختلفة من حالة إلى أخرى ومن شخص إلى آخر، وأسفر البحث عن تعريف عالمي لإدارة الجودة الشاملة عن نتائج متناقضة . وكان الإفتقار إلى تعريف عالمي هو مصدر خلاف وخيبة أمل كبيرين .وقد عرف (Saraph, et al., 1989) إدارة الجودة الشاملة بأنها الجهود الشاملة على مستوى الشركة و المكرسة لإرضاء الزبائن عبر التحسينات المتواصلة. ويمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة هي إحدى أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات مستمرة في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها ، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات العملاء ، بل ليس في سبيل الوصول إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم وإنما إلى إبهارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها (عبد الرحمن، 2003). وعرفها كل من (Juran & Gryna, 1993) بأنها الطريقة النظامية التي تتبعها الشركة لتحقيق الأهداف التالية: زيادة مستوى رضا العملاء، وزيادة مستوى تمكين العاملين، وتخفيض التكاليف، وزيادة العوائد.

وعرفها (Gee et al., 2000) بأنها الطريقة الإستراتيجية والنظامية والإدارية التي تسعى بمشاركة كافة الموظفين إلى زيادة الربحية من خلال ضمان رضا العملاء والعاملين وتقديم الفوائد للمجتمع . أما (Okes & Westcott, 2001) فقد عرفا إدارة الجودة الشاملة بأنها النمط الإداري الخاص بتحسين العملية الموجهة باحتياجات العملاء ، وتتضمن التحليل الغني باستخدام الطرق الكمية والنوعية بهدف التحسين المستمر للجودة بكافة أبعادها . ويصف

(Crosby,2008) ، إدارة الجودة بأنها طريقة منظمة لضمان حدوث النشاطات بشكل مخطط ومنظم ، وهي نظام إداري يهتم في منع حدوث المشكلات من خلال خلق اتجاهات ورقابة على المنع المحتمل. ويرى (Sadikoglu,2008)، أن إدارة الجودة الشاملة هي طريقة كلية للتحسين المستمر للمنتجات والخدمات والناس والعمليات والبيئة والموظفين لتلبية حاجات الزبائن والوصول للحد الأعلى من الربحية .

(2-2-2): نشأة ممارسات الجودة الشاملة

ترى الباحثة ان فكرة إدارة الجودة موجودة منذ القديم ، فقد ورد مصطلح إدارة الجودة الشاملة في العديد من الغزوات الإسلامية ، كإدارة خالد بن الوليد في القيادة والتخطيط في غزوة مؤتة(جمادى الاولى- سنة ثمان للهجرة) (البوطي، 1996) ، وغير ذلك من الغزوات ، كما لاحظنا مثل هذا الأمر في إدارة أبو بكر وعمر وعثمان وعلي وفي إدارة الخلفاء والوزراء في العصرين الأموي والعباسي سواء في المشرق الإسلامي أو في الأندلس ، ما يعني أن مصطلح إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر الآن من مفردات قاموس اللغة الإدارية المعاصرة ، ويعبر عن أحدث توجهات الفكر الإداري المعاصر؛ له جذور تاريخية إسلامية .

وقد اجتذبت إدارة الجودة اهتمام الباحثين وأصحاب المهن منذ ثلاثينيات القرن العشرين(Abrunhosa et al.,2008)، الذين رأوا وبشكل تقليدي ان إدارة الجودة نظاما يركز على مراقبة الجودة في طراز علمي بحث(Flynn et al.,1994)، وفي تلك الفترة اعتمدت نشاطات الجودة على الطرق ذات النتائج الموجهة والمحددة والتي تسمى(تقنيات المراقبة)(Mehra et al., 2001)، فعلى سبيل المثال تعتبر مراقبة العملية الإحصائية واحدة من أبرز التقنيات في تحديد أنظمة الجودة (Rahman,2006) . لذلك أدرك أصحاب المهن في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين وجود العديد من القيود على عملية الفحص لبذل الجهد وتعزيز رضا الزبائن والكفاءات الأساسية في الإنتاج الغزير(Hendricks et al.,2001) ، حيث بدأت الأسواق التنافسية في طلب المنظمات لتنفيذ المبادئ الإدارية الشاملة التي تركز على الجوانب السلوكية (Hafeez et al., 2006) .

وللبقاء ضمن الإطار الجديد قامت المنظمات بتغيير اتجاه إدارة الجودة من التركيز على الفحص إلى التوجه القائم على الأسواق (Idris ,2011) . حيث كان من الضروري للمنظمات تحديد وتحسين المسببات الجذرية لمشكلات الجودة قبل إيصال المنتجات او الخدمات إلى الزبائن . ومن أجل انعكاس التغيير أعارت المنظمات اهتمامها للمبادئ الفلسفية على صعيد

المنظمة ، مثل إشراك جميع الموظفين وعلاقات الزبائن وعمليات التحسين طويلة الأجل (Mehra et al., 2001) . وفي مطلع الثمانينيات من القرن نفسه تم دمج وتطوير الأساليب التقنية لإدارة الجودة والمفاهيم السلوكية في فلسفة إدارة شاملة سميت بإدارة الجودة الشاملة (Rahman,2006) . وادرك الباحثون ان اختبار ممارسات إدارة الجودة هو متطلب أساسي وضروري لتقديم إدارة فعالة واداء تنافسي مناسب (Flynn et al., 1994) .

وتماشياً مع هذا النهج فقد تركز اهتمام بالغ منذ أواخر ثمانينيات القرن العشرين لتطوير مفاهيم القياس لإدارة الجودة حيث حدثت تطورات كبيرة في مفهوم الجودة وإدارتها ، على سبيل المثال : نظام حلقات الجودة (Quality Circle) ، وفريق الجودة (Quality Team) ، كما برز مفهوم الجودة كوظيفة أساسية للإدارة ، وبرزت أهمية تطبيقه في مجالات عديدة مثل الخدمات الصحية ، والرقابة والبيئية ، وتوليد الطاقة النووية وغيرها ، كذلك برزت تعريفات مستحدثة في جودة الحياة (Quality of life) ، وجودة بيئة العمل (of work Quality life) ، واختبار الانعكاسات الناتجة لممارسات إدارة الجودة (Raja et al.) (2011).

(3-2-2): أهمية ممارسات الجودة الشاملة وإدارتها

ترجع أهمية إدارة الجودة الشاملة إلى أنها تدخل في العديد من العمليات الإنتاجية والخدمية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمات في تطوير أدائها والسير في ميادين سبل تحسين إنتاجياتها ، وتحقيق استمرارية الجودة في السلع والخدمات بدقة وإتقان ، بل جهد اقل وتكلفة ممكنة من خلال العمل الجماعي على الاعتماد على فرق العمل المتجانسة(العمرى ، ونصار، 1997).

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة وخطوطا عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة، لتحقيق التحسين المستمر ، بحيث تعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة بهدف خلق قيمة مضافة لتحقيق رضا زبائننا الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم ومن هنا تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة في حال تبنيها حيث تؤدي إلى تحقيق التالي: التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلباتهم، وتحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات، والقيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء، والفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات غير الضرورية في إنتاج السلع والخدمات، والتحقق من حاجة المشاريع

لتحسين وتطوير مقاييس الأداء، وتطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات، والفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين مع التطوير الفعال للاستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة، وتطوير إجراءات الاتصال بغية إنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة، واخيرا المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير استراتيجية التحسين المستمر والدائم (الغزاوي، 2005).

(2-2-4): ابعاد ممارسات الجودة الشاملة

تعددت آراء وأفكار المؤلفين والكتاب حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة واختلافها ، وتم وصفها بشكل متنوع في الادب على أنها ممارسات وممن قال بذلك (Douglas & Judge, 2001; Flynn et al., 2001). وكما يصفها (Black & Porter, 1996) أنها " عوامل حساسة " ، ويصفها (Powell, 1995) على انها " مبادئ وقيم " ، واتفاقا مع ما جاء به (Detert et al., 2000) فإن الدراسة الحالية سوف تستمر بوصفها على انها أبعاد في مقابل مصطلحات اخرى.

وقد اشار (Prajogo, 2005) إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تتضمن كل من : التركيز على العميل ، والقيادة ، وإدارة القوى البشرية ، والتخطيط الاستراتيجي ، وإدارة العمليات ، وجودة الإنتاج ، والمعلومات والتحليل. وقام (Anderson & Sohal, 1999) بتحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة بالقيادة، والسياسة والتخطيط، والتحليل والمعلومات، والموارد البشرية، والتركيز على العميل، وجودة العمليات والخدمة والإنتاج) . وتناول كل من (Jime'nez-Jime'nez et al., 2009) أبعاد الجودة الشاملة(بدور الإدارة العليا ، وعلاقات الموظفين ، وإدارة مزودي الجودة ، والتدريب ، وسياسة الجودة للإدارة العليا، وإدارة العمليات). ويقترح (Jitpaiboon & Rao, 2007) أبعاد إدارة الجودة الشاملة والتي تتضمن(القيادة، والرؤية والتخطيط للجودة، والرقابة وتحسين العمليات، وتصميم المنتج، وتدقيق وتقييم المنتج، وإدارة تزويد الجودة، والتعليم والتدريب، والتركيز على العميل) ، وقام (Okes, 2001) بتحديد ثمانية عناصر يمكن اعتبارها ضرورية لإدارة الجودة الشاملة ، وتعتبر هذه العناصر على درجة كبيرة من الأهمية حيث يكون بإمكان الشركات ترجمتها مباشرة إلى قيمها أو مبادئها الأساسية في عملياتها اليومية وهذه العناصر هي:

- 1- التركيز على العملاء : يحدد العملاء مستوى الجودة المطلوب ، ولهذا تحتاج الشركة لفهم العملاء للعمل على تكامل كافة الجهود بما في ذلك التسويق والتصميم والإنتاج والخدمات لتلبية طلبات العملاء لكي تكون ناجحة .
- 2- اهتمام كافة الموظفين : الجودة هي عمل كل فرد في الشركة، وهي تتطلب مشاركة كافة مستويات المنظمة ، وهناك متطلبان أساسيان لجعل ذلك ممكنا: طرد الخوف من مكان العمل، وضرورة أن تقوم الإدارة بتغيير نمطها وتشجع تمكين العاملين .
- 3- التركيز على العملية : تركز إدارة الجودة الشاملة على إدارة العملية بدء من استلام المواد الخام وانتهاء بتقديم المنتجات .
- 4- النظام المتكامل : تعمل إدارة الجودة الشاملة على تكامل مختلف وظائف المنظمة في محاولة منها لتلبية وتجاوز توقعات العملاء ، ويجب أن يكون كل فرد في المنظمة مدركا لرسالة ورؤية المنظمة ومبادئها الرئيسية وأهداف الجودة والعمليات المهمة فيها ، ويجب اختيار مقاييس أداء الشركة لأغراض الاتصال والتحسين ، بالإضافة إلى تبني نظام الأيزو.
- 5- الطريقة الاستراتيجية والنظامية : من الضروري دمج مبادئ الجودة مع التخطيط الاستراتيجي والنظامي بهدف تحقيق رسالة ورؤية وأهداف الشركة .
- 6- التحسين المستمر : يعتبر التحسين المستمر ركنا أساسيا في إدارة الجودة الشاملة حيث تحفز الشركات على إجراء التحسينات وأن تصبح أكثر قدرة على التنافس وأكثر فاعلية في السوق .
- 7- اتخاذ القرارات اعتمادا على الحقائق : تشجع إدارة الجودة الشاملة المنظمات على تصوير مصفوفة مقاييس الأداء ومراقبة البيانات وتحليلها أثناء عملية اتخاذ القرار .
- 8- الاتصالات : تلعب الاتصالات الجيدة دورا مهما في تحفيز الموظفين ومسؤولياتهم الأخلاقية في العمل .

وترى الباحثة ان " أبعاد ممارسات الجودة الشاملة التي تتوافق مع عينة الدراسة هي :

(1-4-2-2): التركيز على العميل

تعتبر ممارسة التركيز على العملاء واحدة من المبادئ الرئيسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة . وقد اعتبر (Nair,2006) أن التركيز على العميل يمثل كافة الأنشطة المتعلقة بالاتصال المباشر مع العملاء وجمع المعلومات عن توقعاتهم. أما (Singh et al.,2006) فقد

أكد على مدى تلبية السلع أو الخدمات لتوقعات العملاء ، وهي تمثل أكثر العوامل أهمية في تعريف الجودة ما دام أن الذين يشتررون الجودة هم العملاء . فعلى سبيل المثال يظهر التركيز على العملاء في عملية ضمان الجودة وتطوير تصاميم المنتج ، حيث تلعب تصاميم المنتج دورا بارزا في ترجمة متطلبات العملاء وتوقعاتهم من خلال التركيز على مواصفات المنتج ورضى العملاء من خلال التصاميم التي تحقق طلباتهم ، علاوة على ذلك فإن عملية ضمان الجودة تساعد بصورة مستمرة في الحصول على منتجات جيدة التصميم لكي يتم انتاجها بصورة صحيحة دون أخطاء (Flynn,1995) .

وقد أكد (Das et al., 2011) على استخدام بيانات العملاء في عمليات رقابة الجودة . حيث ان بيانات العملاء توضح الاتجاهات الحالية في السوق وعمليات ضبط التشغيل وبالتالي فإن الصورة النهائية للمنتج تلائم متطلبات العملاء . وبالرغم من صعوبة هذه الممارسة وقابليتها للتغير فإن معظم الشركات تهتم بالعملاء وتحاول ترجمة رغباتهم إلى منتجات. كما أكد (Ahire et al.,1996) أن المنظمات بالرغم من سعيها لإنتاج منتجات جيدة التصميم وخالية من العيوب إلا أنها لا تلبى توقعات العملاء ما لم تقم بالمتابعة المستمرة لتوقعاتهم .

(2-4-2-2):المعلومات والتحليل

التركيز الأساسي لممارسة المعلومات والتحليل ينحصر في كيفية اختيار المنظمة وتجميع وتحليل وإدارة وتحسين بياناتها ومعلوماتها. وفي حين تركز ممارسة إدارة العمليات على بناء وإدارة عمليات حل المشكلات وفعاليتها فإن ممارسة المعلومات والتحليل يركز على مدى استخدام المنظمة للمعلومات والمعرفة في المنظمة بصورة ملائمة ومستمرة .

وقد ذكر (Hoang et al.,2006) أن استخدام التحليل الإحصائي وطرق عرض البيانات تقلل من عدد القرارات الخاطئة ، كما اكدا على أن تطوير طرق الوصول للبيانات والمعلومات يساهم في معرفتهم وتعزيز قدرات التعليم التنظيمي .

(3-4-2-2):إدارة جودة المزود(المورد)

المورد هو المنظمة التي تقوم بتوريد منتجاتها وخدماتها الى عملائها، ويمكن ان يكون المورد موزعا او مصدرا او منظمة خدمات .ان وجود علاقة وثيقة بين المنظمة ومورديها هي من الاهمية بمكان بالنسبة الى المنظمة، فالعلاقة الوثيقة بين الطرفين تؤدي الى تحقيق عوائد كثيرة للمنظمة، وكذلك للمورد ، لذا ينبغي أن تبنى العلاقة بين المنظمة والموردين على أساس

من الثقة المتبادلة ، فإذا توفر جو الثقة بين الطرفين وكان كل منها يثق بالآخر فإن العلاقة تستمر بينهما ولفترات طويلة من الزمن .

يقوم بعض الموردين بتقديم منشورات ومساعدات فنية للمنظمة سواء عند تصميم المنتج أو الخدمة في مجال الإنتاج والتطوير أو حتى في مجال تسويق المنتج أو الخدمة . وكثير من الموردين قد يشارك في اجتماعات المنظمة المتعلقة بمشاريع التحسين المستمر للعملية الإنتاجية ولأنظمة الجودة . وقد يكون للمورد دور في التنبؤ بالمبيعات وفي تحديد احتياجات المنظمة تبعاً لذلك (جودة،2009) .

" ولزيادة فعالية العلاقات بين المنظمة والموردين فإنه يمكن اقتراح ما يلي : أن المنظمة والمورد مسؤولاً عن مراقبة جودة المواد المشتراه من قبل المنظمة أو المراجعة من قبل المورد . ويعقد عادة اتفاق بين الطرفين يحدد مسؤولية كل من الطرفين فيما يتعلق بفحص الجودة والتفتيش عليها . فقد يكون هذا الفحص عن مسؤولية المورد ، وقد تقوم المنظمة المشتريه بفحص المواد المشتراة إما في موقع الاستلام أو حتى في موقع المورد ، وتحديد احتياجات المنظمة من المواد تحديداً واضحاً ودقيقاً ، وهذا يساعد على تلبية المطلوب منها بسرعة ووفقاً لما هو مطلوب ، اشتغال العقد واحتوائه على تفاصيل دقيقة مثل تحديد المواصفات والكميات المطلوبة وأوقات التسليم وأسعار وطريقة التسليم ، والتأكيد على ضرورة تبادل المعلومات حول تطوير المنتج والخدمة بما يتوافق مع احتياجات العملاء ، والتركيز على مصلحة العميل ، فهو الهدف الأساسي الذي يسعى إلى الوصول إليه كل من الطرفين سواء المنظمة أو المورد "(جودة،2009).

(2-2-4-4):التحسين المستمر

يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين التراكمي (Incremental) والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد (Break- Through)، بوصفهم جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة ، والتحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة المنظمة على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تاماً للمستفيد ، من خلال السعي المتواصل للوصول على الأداء الأمثل (الغزاوي،2005) . فالتحسين المستمر يعني إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المؤسسة ، من أجل مواكبة التغيرات والتكيف معها ، فهو مطلب ضروري لنجاح عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث يتم الإتيان بالجديد والأفضل ، وبالتالي تحقيق التميز (المقيد،2006) . لذا فإن التحسين المستمر من المتطلبات الأساسية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث يجب الحرص على تحسين المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة بهدف إرضاء العملاء .

(2-2) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(1-3-2) الدراسات العربية

دراسة الملاح (2005) بعنوان: "درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس" وهدفت الدراسة الى معرفة درجة تحقيق الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية لمعايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ودرجة تأثرها بالمتغيرات المستقلة. وتحددت مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي: "ما درجت تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس من خلال مجالات الدراسة الاربعة؟"، وقد أقتصرت الدراسة على الجامعات الفلسطينية النظامية في محافظات الضفة الغربية، وطبقت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس المتفرغين والناطقين باللغة العربية والبالغ عددهم (1084) عضو هيئة تدريس في الجامعات الفلسطينية النظامية من حملة شهادة الماجستير والدكتوراة ، وأشتملت عينة الدراسة على (346) عضو هيئة تدريس تم إختيارهم بطريقة عشوائية طبقية بحيث تشكل هذه العينة مانسبته (32%) من المجموع الكلي لإعضاء هيئة التدريس. وتم تحليل البيانات بواسطة الحاسب الآلي وباستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها فقد أظهرت الدراسة ان درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة تقع ضمن الدرجة المتوسطة ، وترى الباحثة ان هذا مؤشر جيد على إمكانية تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية. ومن اهم التوصيات التي قدمتها الدراسة : زيادة الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس وتفعيها داخل الجامعات ، كتوفير وسائل راحة ، وتعديل نظام الرواتب ، وتقديم المكافآت المناسبة لموظفيها.

دراسة إرتيمة، (2006)، بعنوان: "تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل

التزويد". هدفت إلى تحليل علاقة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحسين سلاسل التزويد لدى شركات صناعة الأدوية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات المبحوثة تمتلك تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة وبدرجة عالية نسبياً لغايات تفعيل عملياتها. وتبين

وجود علاقة ارتباط قوية بين توافر عناصر تكنولوجيا المعلومات وتحسين أداء سلاسل التوريد. كما أن قدرات تكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل إيجابي ومباشر في تحسين أداء سلاسل التوريد. وخلصت الدراسة بشكل عام إلى أن تكنولوجيا المعلومات بقدراتها أظهرت أثراً إيجابياً في تحسين أداء سلاسل التوريد. وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم شركات صناعة الأدوية الأردنية بالاستغلال الأمثل لموارد تكنولوجيا المعلومات على اعتبار أن تلك الموارد تعتبر عاملاً أساسياً في تمكين تلك الشركات من انجاز عملياتها بكفاءة وفاعلية، ومن ثم تحقيق التكامل بين الأنشطة، والوظائف، والعمليات الداخلية والخارجية لهذه الشركات.

دراسة ابو الرجال، (2007) بعنوان: "أثر إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي في

الشركات الصناعية في الجمهورية اليمنية، دراسة ميدانية". هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية اليمنية بالإضافة إلى تعرف أبرز المعوقات التي تحول أو تعرقل تطبيق إدارة سلسلة التوريد. ولغرض جمع البيانات تم اختيار عينة تكونت من (48) منظمة صناعية قام الباحث بتوزيع (48) استبانته على مديري تلك الشركات. وتوصلت الدراسة إلى إن الشركات الصناعية تطبق نظام إدارة سلسلة التوريد بدرجة عالية. كما أن هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإدارية لإدارة نظام التوريد (مشتريات، ومعالجة طلب الزبون، والتطوير، والمعلومات) وبين القدرات الإدارية الخارجية المتجهة إلى الداخل (المواد أولية: نقلها، وتخزينها، وعمليات الجرد، ونقلها إلى خط الإنتاج). ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإدارية المتجهة إلى الداخل (المواد أولية: نقلها، وتخزينها، وعمليات الجرد، ونقلها إلى خط الإنتاج، وقيمة المنتج، والولاء للزبون، والأداء السوقي، والأداء المالي).

أما دراسة عبيدات، (2007)، بعنوان: "استكشاف مدى تطبيق سلسلة التوريد المتكاملة:

دراسة ميدانية على كبرى الشركات في الأردن" ، فقد هدفت إلى استكشاف مدى تطبيق سلسلة التوريد المتكاملة في السوق الأردني، بوصفها أداة تحقق ميزة تنافسية، كما ركزت الدراسة على أبعاد المرونة للمنظمة وكذلك الفروق في التطبيق لهذه الأبعاد. وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق سلسلة التوريد المتكاملة في السوق الأردني، وأن هناك علاقة بين تطبيق سلسلة التوريد ومحددات مرونة المنظمة، وكذلك وجود فروق بين الشركات في إمكانية تطبيق سلسلة التوريد عائدة لمرونة تكنولوجيا المعلومات.

دراسة الشموط، (2007)، بعنوان: "أثر علاقة المنظمة بالموردين في إدارة سلسلة التوريد

لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة" هدفت الدراسة إلى تحليل أثر نوع علاقة الشركات المبحوثة بالموردين في سلسلة التوريد، وتقييم أثر علاقات إدارة الشركة بالموردين في أداء سلسلة التوريد وتطوير نموذج لإدارة علاقات الموردين يخدم الشركات الصناعية الأردنية، وتمثلت المتغيرات التابعة لهذه الدراسة في ثلاثة أبعاد هي : تبادل المعلومات، وخدمة ما بعد التوريد ، ومرونة التوريد. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك وسائل تدعم القوة التفاوضية للشركات من خلال زيادة قدراتها في مجال تطوير الموردين ورفع قدراتها ذات العلاقة بفحص التوريد، وتقييم الموردين. وأوصت الدراسة بأن ترفع الشركات المبحوثة من سوية علاقات التعاون القائمة على الدعم الإداري المتبادل بين طرفي العلاقة من خلال التعاون المبني على أسس زمنية مدروسة في مجالات الإبداع والابتكار، سواء لشكل العلاقات المستقبلية أم المنتجات والخدمات التي تقدمها.

دراسة قنديل (2008) بعنوان: "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات

التنافسية في المنشآت الصناعية، دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة " هدفت الدراسة الى تعرف أثر تطبيق متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة على السياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية كمتغير تابع، بالإضافة إلى التعرف على واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية الفلسطينية ، والتعرف على السياسات التنافسية التي تتبعها هذه المنشآت. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا في المنشآت الصناعية الحاصلة على شهادة المواصفات الدولية ISO 9000 والمنشآت الحاصلة على علامة الجودة الفلسطينية وعلامة الاشراف من مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية. توصلت الدراسة ان هنالك علاقة بين متغيرات نظام ادارة الجودة الشاملة (اتباع استراتيجية التركيز على الزبائن والتزام الإدارة العليا والتحسين المستمر والنظم الإدارية والأجراءات التشغيلية المعتمدة) وبين السياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية في قطاع غزة ، ومن اهم توصيات الدراسة هو زيادة الأهتمام والوعي بضرورة تطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة حتى لو أستدعى ذلك ادخال بعض التغيير او التعديل.

أما دراسة اللامي (2009) بعنوان: "مقاييس أداء سلسلة التجهيز، دراسة حالة في الشركة

العامة للصناعات القطنية هدفت الدراسة الى تشخيص مناطق القوة والضعف في واقع سلسلة التوريد وتطبيق المقاييس الكمية لقياس أداء سلسلة التوريد في الشركات العامة للصناعات القطنية. وقد اختيرت الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد مجالاً للدراسة ، وهي إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن وأحد المشاريع الرائدة في القطر ، وجمعت البيانات والمعلومات المطلوبة من سجلات الشركة المعتمدة من خلال المشاهدات الميدانية ، واستخدمت بعض المؤشرات الكمية لقياس لأداء سلسلة التجهيز. وقد توصل البحث لعدة استنتاجات أبرزها، وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين متغيرات سلسلة التوريد ، وتبين أيضاً أن كفاءة سلسلة التوريد سنة (2002) كانت أفضل وسجلت الشركة استثمارا اكبر من باقي السنين نتيجة زيادة الإنتاج واستقرار الظروف ، وأيضاً أن الشركة تعاني من شح في السيولة النقدية وزيادة الرواتب والأجور وبقية الالتزامات الأخرى عليها وانخفاض تكاليف الإنتاج والتكاليف الأخرى مما أدى الى تقليص كلفة المبيعات. وركزت التوصيات على ضرورة بناء علاقة وثيقة مع المجهزين ،زيادة اهتمام الشركة بسلسلة التوريد التي تبدأ من المجهز الى الزبون وتنقيف العاملين والمديرين بشكل خاص على التحول من إدارة المواد الى ادارة سلسلة التوريد وإتخاذ الاجراءات الصحيحة في التجهيز ، والاهتمام بالبيع و منافذ التوزيع.

دراسة الجوازنة، والحوري (2011)، بعنوان: "تقييم أداء إدارة سلسلة التوريد في

الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية. هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى أداء إدارة سلاسل التوريد في شركات قطاع الصناعات الكيماوية وصناعات الورق وقطاع صناعات الأغذية والمشروبات الأردنية، والمتمثلة في: مقياس العملية، ومقياس التسليم، ومقياس الموارد، ومقياس الاستجابة للزبون، ومقياس المرونة، ومقياس الوقت. وصُممت إستبانة بغرض جمع البيانات اللازمة، ووُزعت على مجتمع الدراسة المكون من جميع المديرين التنفيذيين البالغ عددهم (76) مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.57 و 3.97) وبدرجة تقدير عالية لجميع مقاييس الأداء. كما تبين عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على كل بعد من أبعاد الأداء الستة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. بينما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد الأداء

(التسليم، والموارد، والعملية، والاستجابة للزبون) بين الفئات العمرية لمديرين. وقد استفادت الباحثة من دراسة (الجوازنة والحوري، 2011) في إثراء الجانب النظري لمفهوم سلسلة التوريد في الدراسة الحالية.

وفي دراسة الشيخ، وعمر (2011) بعنوان: "إعادة هندسة عمليات سلسلة التوريد"

تكشف هذه الدراسة عن آلية إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد حيث تهدف عملية إعادة الهندسة إلى إعادة التصميم الكلي للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل (التكلفة والجودة والخدمة والسرعة)، وبذلك فإن تبني هذا التوجه سيكون أداة لتلافي جوانب الضعف والقصور، وتحقيق نتائج فعالة على مستوى إدارة سلسلة التوريد. وتوصلت الدراسة الى الدور الحقيقي الذي يمكن ان تقدمه تكنولوجيا المعلومات والاتصال لمشاريع إعادة هندسة إدارة سلسلة التوريد يتمثل في التحليل والخبرة، حيث إن تطبيق التجارة الإلكترونية يؤكد على أنها العامل الرئيسي لنجاح عمليات السلسلة والتي تركز على نظم المعلومات والتحول الإلكتروني، وذلك من خلال تقنيات معلومات متقدمة، حيث تقدم مجموعة وصفات وحلول لإدارة سلسلة التوريد يتم ممارستها ويمكن تقييمها بطرق مختلفة وعلى مستويات متعددة.

وتناول السامرائي (2012) بعنوان: "دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ إدارة الجودة

الشاملة" هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات في مصنع سيراميك رأس الخيمة. وتوصلت الدراسة الى اهم النتائج والتي كان منها : إن اكثر من 97% من أفراد عينة الدراسة يرون ان الادارة تعمل بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن ، وهذا من اهم الأمور التي تؤدي الى تحقيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة ، ومن اهم التوصيات التي قدمتها الدراسة التركيز على تدريب الموظفين والعمال من اجل العمل بمنطق ادارة الجودة الشاملة والذي يتطلب جودة الإنتاج وجودة العلاقات بين موظفي المصنع.

كما تناولت كرادشة (2012) دراسه بعنوان: " تحقيق إدارة الجودة الشاملة بأستخدام

معايير الاعتماد في مستشفى الملكة رانيا العبدالله للأطفال في الأردن" حيث سعت الدراسة الى الكشف عن الفروقات في وجهة نظر مقدمي الخدمة ومرافقي متلقي الخدمة في تطبيق معايير

الأعتماد على تحقيق إدارة الجودة الشاملة للخدمات الطبية الملكية. وقد شمل مجتمع الدراسة مرافقي متلقي الخدمة ومقدمي الخدمة نفسها في مستشفى الملكة رانيا العبدالله للأطفال في الأردن. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية فيما يخص معيار حقوق المرضى وعائلاتهم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة : ان نجاح مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد بالضرورة على مدى قناعة الإدارة العليا أولاً، والتزامها ودعمها ثانياً لمنهج إدارة الجودة الشاملة.

دراسة: **البهنسي، (2012)**، بعنوان "أثر ممارسات سلاسل التوريد في الميزة التنافسية

دراسة حالة شركة إسمنت الراجحي في الأردن" ، حيث هدفت الدراسة إلى تعرف أثر ممارسات سلاسل التوريد في الميزة التنافسية لشركة إسمنت الراجحي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والميداني، حيث تم تطوير استبانة لغايات جمع البيانات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (78) موظفاً، واعتمدت الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS V.20) لتحليل بيانات الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن لممارسات سلاسل التوريد أثراً دالاً إحصائياً في الميزة التنافسية لشركة إسمنت الراجحي، كما تبين غياب تأثير شراكة المزود في الميزة التنافسية لشركة إسمنت الراجحي. وبناءً على النتائج أوصى الباحث بضرورة تعزيز العلاقات مع المزودين من خلال اشراكهم في الخطط الإستراتيجية وتكثيف المعلومات المتبادلة، وإيجاد طرق جديدة في تعزيز ممارسات سلاسل التوريد من أجل تحقيق أعلى حصة سوقية والمنافسة عالمياً.

اما دراسة **جويحان (2013)** بعنوان : "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الاداء

المنظمي للمؤسسات الصناعية،دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية"

هدفت الدراسة الى الكشف عن اثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الاداء الاستراتيجي للمنظمات العاملة في مدينة الملك عبدالله الثاني الصناعية-سحاب، ولأختبار فرضيات الدراسة تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات ومنها الانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد المتوفرة ضمن برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) . وتكونت عينة الدراسة من (220) موظف من مستوى الادارة العليا

والوسطى يمثلون (72) منظمة. وبعد إجراء التحليل توصلت الدراسة الى عدد من النتائج المهمة : إن واقع تطبيق أبعاد ادارة الجودة الشاملة في المنظمات محل الدراسة كان متوسطاً، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) على الاداء الاستراتيجي للمنظمات (المتغير التابع). وقدمت الدراسة جملة من التوصيات أهمها: 1. ضرورة ان تولي المنظمات الصناعية أهمية لغرس قيم إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها والتي تقوم على تبني تقنيات واساليب إدارة الجودة الشاملة بهدف إحداث التغيير الثقافي السليم، 2. اعتبار مبادئ التحسين المستمر جزء أساسي من ثقافة المنظمة والسعي نحو تطبيقها والعمل على زيادة الوعي لدى جميع العاملين فيها.

(2-3-2) الدراسات الإنجليزية

دراسة **Trienekens and Beulens (2003)** بعنوان: **“Innovation through**

.(international) food supply chain development, a research agenda”.

هدفت هذه الدراسة الى تحسين الفهم حول سلسلة التوريد الغذائية العالمية وكيف تساهم في الاقتصاد الاجتماعي والتطور التكنولوجي، وهي تستمد موضوعاتها الرئيسية من وجهات نظر متعددة في السلاسل الغذائية الدولية (إقتصادية وتكنولوجية والبيئة الاجتماعية والقانونية) ، ومن تيارات مختلفة تتعامل مع السلاسل والشبكات (إدارة سلسلة التوريد ونظرية المنظمة الصناعية ونظرية الشبكة) ، وهي أيضاً ستكون الأساس لبرامج البحث عن الأبداع من خلال سلاسل التوريد الدولية. وطبقت الدراسة في (تايلند وجنوب أفريقيا وغانا) ، وقد تم دراستها وتحليلها لمعرفة مناطق التركيز في مشاريع تطوير سلسلة التوريد وأهم الفجوات فيها، ومن اهم التساؤلات التي طرحتها الدراسة : "هل ان الابتكار في الاسواق يحث الابداع ان يكون عالي في سلسلة الامدادات الغذائية؟". وقد خرجت هذه الدراسة بعدة نتائج وهي أن مشروع غانا قد بدأ يعير بعض الأنتباه الى مثل هذه القضايا، وبشكل عام أصبح للأعمال أهتمام بسلسلة التوريد التجارية العالمية مما يعني بأن اهتمامهم سوف ينصب على القضايا الأقتصادية والتكنولوجيا ذات العلاقة، علاوة على ذلك فهو يشكل تحدي للباحثين للتحقيق في الأبداع من خلال سلسلة التوريد العالمية المطورة وكيف تؤثر على التطور الأقتصادي والأجتماعي والبيئي والتكنولوجي لهذه البلدان من منظور واسع.

دراسة كل من **Chen and Paularj (2004)**، بعنوان: **“Strategic Purchase,**

Supply Management, and Firm Performance” هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين استراتيجيات الشراء وإدارة سلسلة التوريد، وأداء منظمات الأعمال في الشركات الصناعية. وتكونت عينة الدراسة من (221) منظمة صناعية في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ومباشرة بين استراتيجيات الشراء وإدارة سلسلة التوريد واستجابة الزبون والأداء المالي للشركات. كما توجد علاقة إيجابية مباشرة بين قدرات إدارة سلسلة التوريد واستجابة الزبون، ولاستجابة الزبون علاقة إيجابية مباشرة بالأداء المالي للمنظمة كما أن هناك علاقة إيجابية غير مباشرة بين استراتيجيات الشراء واستجابة الزبون والأداء المالي.

دراسة **Yinan (2006)** بعنوان: **“Supply Chain Strategies and Practice:**

An Exploratory Study” هدفت الدراسة إلى استكشاف ممارسات واستراتيجيات سلسلة التوريد، من خلال دراستين، وقد أجريت الدراستان على الشركات الصناعية في الصين بحجم عينة بلغ (614) استبانة، حيث هدفت الدراسة الأولى إلى فحص أثر حالة اللاتأكد البيئي في العلاقة بين استراتيجيات التنافس، واستراتيجية سلسلة التوريد، ثم تحديد العلاقة بين استراتيجيات سلسلة التوريد والأداء المالي. وقد توصلت الدراسة إلى أن حالة اللاتأكد البيئي لها تأثير متوسط على العلاقة بين مستويات الإستراتيجية العليا والاستراتيجيات الوظيفية. وأن المنظمة التي تطبق استراتيجية التمايز، أكثر ميلاً إلى استخدام استراتيجيات سلسلة التوريد، والمنظمة التي تطبق استراتيجية قيادة الكلفة، أكثر ميلاً إلى استخدام استراتيجيات سلسلة التوريد الرشيقة **Lean Supply Chain**. كما أن هناك تأثيراً لاستراتيجيات سلسلة التوريد في الأداء المالي. أما الدراسة الثانية فقد هدفت إلى اختبار صلاحية مصفوفة (Fisher, 1997)، و(Christoper, 2000) التي صممت لاختبار العلاقة بين خصائص المنتجات وهيكلية سلسلة التوريد. وتوصلت إلى أن المنتجات الوظيفية (التقليدية) بحاجة إلى استخدام عالي المستوى لاستراتيجيات سلسلة التوريد الرشيقة **Lean Supply Chain Strategies**، بينما تحتاج المنتجات الابتكارية إلى استخدام عالي المستوى لسلسلة التوريد السريعة. كما توصلت الدراسة إلى أن العلاقة الجيدة بين خصائص المنتجات واستراتيجية سلسلة التوريد تؤدي إلى أداء مالي جيد.

دراسة **Day and Lichtenstein (2006)** بعنوان: **“Strategic Supply Management: The Relationship between Supply Management Practices, Strategic Orientation and their Impact on Organizational Performance”**.

هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة المتبادلة بين التوجه الاستراتيجي للمنظمة على مستوى وحدات الأعمال وممارسات إدارة التوريد. ثم تعرف أثر هذه العلاقة التبادلية في الأداء المنظمي. وقد اعتمدت الدراسة على منهج البحث النوعي من خلال المراجعة للأدبيات المتعلقة باستراتيجيات إدارة التوريد. كما توصلت الدراسة إلى إن التوجه الاستراتيجي لوحدات الأعمال، والممارسة الجيدة لإدارة التوريد لهما أثر إيجابي في الأداء المنظمي. كما أن هناك علاقة بين ممارسات الشراء وأهداف وحدات الأعمال. ولا يوجد تأثير واضح ومهم لحجم المنظمة وخصائص قطاع الصناعة في الأداء التنظيمي.

دراسة **Li et al. (2006)** بعنوان: **“The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance”**

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الميزة التنافسية والأداء التنظيمي، من خلال تركيزها على خمسة من أبعاد ممارسات سلسلة التوريد: علاقة المزود الإستراتيجية، وعلاقة العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات، وجودة التشارك في المعلومات، والتوصيل. وبعد تحليل البيانات التي تم جمعها من (196) منظمة صناعية في أمريكا، توصلت الدراسة إلى أن الممارسات ذات المستوى العالي لإدارة سلسلة التوريد تؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية والأداء المنظمي. كما أن الميزة التنافسية لها تأثير إيجابي ومباشر في الأداء المنظمي. وتوصلت الدراسة إلى أن بعض الشركات بالرغم من إدراكها الجيد لأهمية تطبيق ممارسات سلسلة التوريد، إلا أنها لا تعرف ما الذي تطبقه بشكل محدد، وهذا يعزى إلى قلة الوعي تجاه تكوين مجموعة شاملة من ممارسات سلسلة التوريد.

دراسة **Ashish (2007)** بعنوان: **“Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices”**

وهدف إلى دراسة تحديد أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد بأبعادها (شراكة المزود الاستراتيجي، وعلاقة العملاء، وتشارك المعلومات)، وممارسات الإنتاج النمطي بأبعادها (نمطية المنتج،

والعمليات النمطية، وفرق العمل الديناميكية) في استجابة سلسلة التوريد، ثم تقييم أثر استجابة سلسلة التوريد في الميزة التنافسية. وهدفت كذلك الى دراسة أثر ممارسات ادارة سلسلة التوريد وممارسات الإنتاج النمطي بأبعادها في الميزة التنافسية . وتم جمع بيانات الدراسة من خلال جمع 294 استبانة من مديري شركات صناعية في امريكا. وكان من أبرز نتائج الدراسة أن: هناك أثرا ايجابيا لممارسات ادارة سلسلة التوريد في استجابة سلسلة التوريد. وان ممارسات الانتاج النمطي مرتبطة بصورة ايجابية باستجابة سلسلة التوريد. واستجابة سلسلة التوريد لها أثرا ايجابيا في الميزة التنافسية. وأن ممارسات ادارة سلسلة التوريد لها أثرا ايجابيا في الميزة التنافسية. ولم تؤشر نتائج الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات الانتاج النمطي في الميزة التنافسية. كما زودت الدراسة المنظمات المبحوثة بمجموعة من المقاييس الصادقة والثابتة للمقارنة المرجعية ولتقييم ومقارنة استجابة سلسلة التوريد في مراحل مختلفة من سلسلة التوريد، وشرحت الدراسة المكونات الحيوية لسرعة استجابة سلسلة التوريد وطرق تحقيقها في المنظمات. وكان من أبرز توصياتها: انها أكدت على أهمية الشروع بتطبيق برامج تهدف الى تفعيل ممارسات ادارة سلسلة التوريد، حيث أن هذه الممارسات لا تعتبر طريقة فعالة للمنافسة فقط، وإنما لها أثرا قويا في استجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية. ولمواجهة المنافسة العالمية، أصبحت الشركات بحاجة لزيادة سرعة الاستجابة بهدف تلبية احتياجات العملاء. وقد اوضحت الدراسة للمنظمات كيفية تحقيق ذلك.

دراسة **Zhou & Benton (2007)** بعنوان: **“Supply Chain Practice and**

Information Sharing” وهدفت الدراسة إلى التحقيق من تكامل تبادل المعلومات في ممارسات سلاسل التوريد، حيث تم جمع البيانات من 125 شركة تصنيع في شمال أمريكا، لمعرفة فعالية ممارسات سلسلة التوريد في تبادل المعلومات، وتعزيز البيئة لإدارة سلسلة التوريد. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: فعالية تبادل المعلومات تعزز إلى حد كبير من فعالية ممارسات سلاسل التوريد، ودينامكية سلسلة التوريد لديها تأثير إيجابي كبير على فعالية تبادل المعلومات، فضلاً عن ضمان إمدادات كافية من ممارسات سلاسل التوريد، وفعالية ممارسات سلاسل التوريد تصبح أكثر أهمية عندما يرتفع مستوى تبادل المعلومات.

دراسة Paul (2008) بعنوان : “What Impels Service Innovation in the

Tourism Industry in Europe’s Northern Periphery? Supply Chain

Management in Tourism Sector”

ممارسات ادارة سلسلة التوريد وعملياتها تقود الأبداع وتعطينا عائدات أفضل. وقد اجريت الدراسة على شمال اوربا ، وعلى عكس العديد من الاجزاء في اوروبا فقد شهدت هذه المنطقة زيادة في النشاط السياحي بسبب الابتكار او الابداع ، ان هذه الدراسة هي محاولة لمعرفة ما الذي يقود الى الابداع في هذه المجالات مع التركيز على عمليات وممارسات ادارة سلسلة التوريد ، وسلطت الدراسة الضوء على خصائص سلاسل التوريد في بعض اتجاهات وقطاعات صناعة السياحة في شمال اوروبا. وكانت الاهداف الرئيسية لهذا البحث هي لمعرفة العناصر الفعالة في سلسلة التوريد والعلاقة بينها وتدفق المعلومات والعلاقة مع العملاء والعلاقة مع الموردين واخيراً القدرات وإدارة الطلب ، وكما سعت الدراسة لمعرفة ما الذي يتم القيام به لتوليد طلب جديد وكيف يمكن ان يكون الاداء بعد هذه الابتكارات.تم إجراء الدراسة عن طريق المسح عبر شبكة الانترنت وبناءً على نتيجة 40 ممارس توزعوا في المحيط الشمالي.واظهرت النتائج ان معظم عمليات ادارة سلسلة التوريد يتم تنفيذها ولكن بعضها يحتاج الى تعزيز ، مثل التنظيم لتقاسم المعلومات وتقوية العلاقات بين اصحاب المصالح السياحية. واستنتجت الدراسة ايضاً وجود تغير في خصائص وسلوك السياحة من خلال الزيادة القوية في عدد السواح مقارنة بباقي اوروبا، وهذا نتيجة ممارسات إبداعية من خليط من مجموعة من المصادر الصناعية والطبيعية الحالية.وقد ركزت الدراسة اكثرعلى نشاط سلسلة التوريد كمصدر لجذب السواح.

دراسة Onuwa (2008) بعنوان : “Organizational Quality Management Practices and

Performance”

هدفت الدراسة الى تحديد ما إذا كانت هنالك علاقة ما بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة كجزء من نهج الادارة الواسع واداء المؤسسات في الشركات ذات الخدمات المالية؟. وطرحت عدداً من الاسئلة ليتم مناقشتها والاجابة عليها من خلال الدراسة ومن اهم الاسئلة التي تم طرحها :هل هنالك علاقة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة واداء المنظمة؟، وماهي العناصر الاكثر اهمية في ممارسات ادارة الجودة الشاملة لهذه العلاقة؟ وماهو معامل الارتباط الذي لديه التأثير الاكبر على هذه العلاقة؟ ، ويتم الاجابة عن هذه الاسئلة ضمن سياق صناعة الخدمات المالية باستخدام الشركات الكندية الكبرى للخدمات المالية كوحدة للدراسة بالتركيز على فترة اربع سنوات من (2003 الى 2007).وكانت الاجابة على هذه الاسئلة من خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة وهي: ان لأبعاد ادارة الجودة الشاملة تأثير هام وقوي في اداء المنظمة، وكنتيجة لذلك وبالاعتماد على مقاييس الاداء التي تتطلب التحسين المستمر، فقد تتطلب التركيز على عناصر مختلفة من ادارة الجودة الشاملة بالإضافة الى الدراية بعوامل المنظمة الأخرى مثل (العلامة التجارية) لتحقيق الأداء المتفوق، وقد بينت الدراسة ايضاً ان هنالك علاقة ارتباطية موجبة بين ابعاد ادارة الجودة الشاملة وتحسين اداء المنظمة خصوصاً مقاييس الاداء المالي.

دراسة **Yeung (2008)** بعنوان: **“Strategic Supply Management, Quality Initiatives, and Organizational Performance”**.

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر العوامل الضمنية (Contexts) مثل حجم المنظمة، وشهادة ISO 9000، وتطبيق إدارة الجودة، في استراتيجية إدارة التوريد، ثم تعرف أثر استراتيجية إدارة التوريد في الأداء المنظمي. ولتحقيق ذلك تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من (225) من منظمات صناعة الإلكترونيات في هونج كونج. وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية إدارة التوريد تُحسّن من عمليات الشراء في الأوقات المحددة وتخفض تكاليف العمليات، وبالتالي تؤدي إلى رضا الزبون وتحسين أداء الأعمال. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين شهادة (ISO 9000) واستراتيجية إدارة التوريد، بينما توجد علاقة إيجابية بين تنفيذ إدارة الجودة واستراتيجية إدارة التوريد. كما وجدت الدراسة أن استراتيجية إدارة التوريد لها أثر ذو دلالة إحصائية على الكفاءة المعتمدة على الكلفة، والكفاءة المعتمدة على الوقت، وكفاءة العمليات.

دراسة **Su et al. (2008)** بعنوان **“The Impact of Supply Chain Relation Quality on Cooperative Strategy”**

هدفت الدراسة إلى تعرف جودة تركيبة العلاقات في سلسلة التوريد، وأثرها في استراتيجيات التعاون، واعتمدت الدراسة على المدخل المتكامل لتحقيق هدف الدراسة. وقد تكونت تركيبة العلاقات في سلسلة التوريد من متغيرات الاتصالات، والثقة، والتعاون، والتكيف مع مناخ التعامل بين أطراف سلسلة التوريد. أما المتغير التابع استراتيجيات التعاون فقد تكون من تكرار التعامل مع المزودين، والتمسك بالعلاقة مع المزودين لمدة طويلة، وتنوع العلاقات بين المزودين. وقد أجريت الدراسة على الشركات الصناعية في الصين من خلال عينه حجمها (311) منظمة. وتوصلت الدراسة إلى أن جودة تركيبة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد (الثقة، والاتصال، والتعاون، والتكيف، ومناخ التعامل)، لها تأثير مباشر في استراتيجيات التعاون.

دراسة **Lawler (2009)**، بعنوان: **“Make Human Capital A Source of Competitive Advantage”**.

وهدف الدراسة إلى توضيح دور المورد البشري، وأثره في تقديم الميزة التنافسية للشركات، وذلك لما تسببه الميزة التنافسية في نجاح للشركات على المستوى البعيد، وانتهت الدراسة إلى أن المورد البشري يبقى أساس الميزة التنافسية في أي

منظمة كانت ومهما كان مجال عملها، وذلك بإعطائه أهم الإجراءات المناسبة للقيام بالعمل بالطريقة الصحيحة وتوجيهه بالطريقة المثلى، وأخيراً استخدام أهم النظريات المتعلقة برفع كفاءة إنتاجية المورد البشري من قبل الشركات.

دراسة **Fantazy et al. (2010)** بعنوان: **”Supply Management Practices and**

Performance in the Canadian Hospitality Industry” هدفت الدراسة إلى الكشف

عن ممارسات إدارة التوريد في قطاع صناعة الفنادق الكندية مع تأكيدها على الشراء الاستراتيجي. كما هدفت الدراسة إلى تفحص العلاقة بين استراتيجيات الشراء وممارسات إدارة التوريد. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال توزيع استبانة مكونة من (25) فقرة على (105) من الفنادق الكندية. وتوصلت الدراسة إلى أن قطاع الخدمات بشكل عام، والضيافة بشكل خاص، يمكن أن يستفيد من الدور الذي تلعبه استراتيجيات الشراء، وممارسات إدارة سلسلة التوريد في جودة الخدمة. كما وجد أن التأثير الإجمالي المباشر لاستراتيجيات الشراء في الأداء كان واضحاً ومهماً على الشركات المبحوثة.

وقد استفادت الباحثة من دراسة (Fantazy et al., 2010) في تحديد الجوانب المتعلقة

بمتغيرات ابداع سلسلة التوريد.

دراسة **Kristal et al. (2010)** بعنوان: **”The Effect of Ambidextrous**

Supply Chain Strategy on Combinative Competitive Capabilities and

Business Performance” هدفت الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية سلسلة التوريد المتميزة

في تشكيل القدرات التنافسية للشركات الصناعية. وتكونت متغيرات الدراسة من: استراتيجية سلسلة التوريد المتميزة، وابداع سلسلة التوريد الاستكشافية، وممارسات استغلال الفرص ضمن سلسلة التوريد. ولتحقيق هدف الدراسة تم جمع البيانات من (174) منظمة صناعية أمريكية من أصل المجتمع البالغ (3200) منظمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية سلسلة التوريد المتميزة لها تأثير إيجابي في تشكيل القدرات التنافسية وفي أداء منظمات الأعمال. كما أن هناك حالة من التبادل بين ممارسات الاستكشاف وممارسات استغلال الفرص ضمن سلسلة التوريد.

دراسة **Mainardes and Lourenço (2010)** بعنوان: **”Perception of**

University Students on the Concepts of Quality and TQM” هدفت هذه

الدراسة للكشف عن كيفية فهم طلاب المرحلة الجامعية في الجامعات (Beira Interior)) الداخلية لمفهوم الجودة وادارة الجودة الشاملة ، وقد اجريت هذه الدراسة على طلاب الجامعة المذكورة في البرتغال ، وقد تم جمع البيانات من خلال إستبانات تم توزيعها على (144) طالباً من اهم المناطق في UBI (علوم الأتصال والكيمياء الحيوية والطب والادارة والهندسة المدنية) ، وبناءً على تحليلات المحتوى كان من الممكن ان نستنتج انه ليس هنالك مفهوم للجودة غالباً ، في الواقع ان مفهوم الجودة يعني (مطابقة المواصفات) غالباً على الطلاب من المناطق الصحية والعلوم، وايضاً فهم كيف ينظر خبراء الاسواق الجديدة الى مفهوم الجودة والسماح للقرارات التجارية عندما يركزون على الجودة بأعتبارها ميزة تنافسية للشركات.

دراسة Poiger (2010) : بعنوان **“Improving performance of supply chain processes by reducing variability”**

استخدام مثلث إدارة العمليات لبناء نموذج نظري لتبادل المعلومات لسلاسل التوريد من الكتابات الموجودة ، ومن خلال هذا النموذج الجديد يمكن الاجابة عن الاسئلة البحثية التالية: 1. كيف يمكن الحد من تأثير التغيرات او التقلبات في سلسلة التوريد وبالتالي تحسين اداء وعمل سلسلة التوريد؟ ، 2. اي المعلومات او مفهوم مشاركة المعلومات يقلل من التباين في سلسلة التوريد ، وبالتالي يقلل ايضاً من المبلغ اللازم لقدرة الامان او سلامة المخزون من دون التقصير في خدمة العملاء؟ وقد أجريت الدراسة على عدد من المصانع والشركات في فيينا، وكانت الاجابة على التساؤل الاول، ان الحصول على المعلومات يعني تقليل الاختلاف او التباين في سلسلة التوريد، اما الإجابة على التساؤل الثاني فكانت، اوضحت الدراسة بأن عملية تبادل المعلومات تقلل من اختلاف الطلبات عن طريق تبادل المعلومات على مستوى المخزون والمبيعات وتوقعات المبيعات.

دراسة Helper and Sako (2010) بعنوان: **“Management innovation in supply chain: appreciating Chandler in the twenty-first century”** . هدفت

الدراسة الى اولاً: مواءمة الحوافز بين المشتريين والموردين لكونها مهمة في تحقيق الانتاجية وضمان الايراد ، ثانياً: التكامل العمودي حيث ان القرارات تؤثر على العمليات الداخلية للشركة ومساها في المستقبل ، ثالثاً: تحتاج الشركات لتصميم سلاسل القيمة الخاصة بها وذلك لتحقيق التناسق دون الحاجة الى التحميل الزائد للمعلومات. ويوضح البحث القوة المستمرة لهذه الافكار

في ثلاث مراحل خلال القرن الماضي. ومن اهم النتائج التي توصل اليها هذا البحث من خلال تلخيصه للمواضيع الثلاثة التي خرجت بها هذه الدراسة لإدارة سلسلة التوريد في ثلاثة عصور وهي (زيادة الانتاج ، مفهوم الليونة ، الانتاج الموحد). المفهوم الاول هو: الحيادية في تأثير النقل وتحسين التواصل على التكامل العمودي ، المفهوم الثاني: اهمية الاسباب غير التكنولوجية في شرح الظاهرة الحديثة (التفكك العمودي) ، المفهوم الثالث والاخير: العلاقة الثابتة من رؤى Chandlerian.

دراسة **Dubey and Chakrabarty (2011)** بعنوان: **“Role of Innovative**

Supply Chain Practices and Total Quality Management (TQM) on Performance of Indian Cement Manufacturing Firms, an Empirical

Study”. في هذه الدراسة قام الباحثين بإجراء دراسة تجريبية حول كيف يمكن للممارسات المبتكرة في سلسلة التوريد بلاشتراك مع إدارة الجودة الشاملة أن تساعد الشركة في تقليل الكلفة وتحسين رضا الزبائن ، والتي تعكس بدورها ربحية عالية وحصة سوقية أفضل ، ايضاً هدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير أبداع سلسلة التوريد وممارسات ادارة الجودة الشاملة في اداء الشركات الصناعية الأسمنتية في الهند. وقد كشفت النتائج بوضوح ان صناعة الاسمنت في الهند ماتزال في مراحلها الاولى على تبني ممارسات مبتكرة في سلسلة التوريد، وتشير النتائج ايضاً الى ان هنالك بعض المتغيرات في ممارسات وابداع سلسلة التوريد وبعض المتغيرات في ادارة الجودة الشاملة ترينا ارتباط ضعيف جداً مما يشير الى ان صناعة الاسمنت وبشكل خاص في الهند لم ترفع من اداء هذه العمليات بشكل كفوء. ومن اهم توصيات الدراسة هو وجود حاجة هائلة لخلق الوعي والتدريب لكي يتمكن هذا القطاع من إعطائنا منفعة قصوى.

دراسة **Sukati et al. (2011)** بعنوان: **“An Investigation of The**

Relationship between Supply Chain Management Practices and Competitive Advantage of The Firm”

ممارسات ادارة سلسلة التوريد بأبعادها(شراكة المزود الإستراتيجية، وعلاقات العملاء، وتشارك المعلومات) واستجابة سلسلة التوريد، وكذلك التحقق من علاقة ممارسات ادارة سلسلة التوريد بالميزة التنافسية بأبعادها(السعر، والجودة، واعتمادية التسليم ووقت الوصول الى الاسواق، وابداع المنتجات). وتم جمع بيانات الدراسة من خلال توزيع 200 استبانة على عينة ملائمة من مديري شركات تصنيع المواد الاستهلاكية في ماليزيا. هذا وقد خلصت الدراسة الى

أن ممارسات ادارة سلسلة التوريد مرتبطة ايجابيا باستجابة سلسلة التوريد، وأن ممارسات ادارة سلسلة التوريد مرتبطة ايجابيا بالميزة التنافسية. وكان من ابرز توصيات الدراسة أنها أكدت على ضرورة إيلاء سرعة استجابة سلسلة التوريد اهمية قصوى كي تتمكن المنظمات من الاستجابة لطلبات العملاء المتغيرة باستمرار.

دراسة Agus (2011) بعنوان **"Supply Chain Management, Product**

Quality and Business Performance"، وهدفت الدراسة إلى فهم وتحليل المتغيرات الهامة في سلسلة التوريد التي يكون لها القدرة في التأثير في أداء الأعمال بوجود جودة المنتج كمتغير وسيط في الشركات الصناعية. وتمثل مجتمع الدراسة بمديري الإنتاج ومديري سلسلة التوريد لتحديد مدى ادراكهم لإدارة سلسلة التوريد ومستوى أداء الأعمال في شركاتهم. وبلغت عينة الدراسة الخاضعة للتحليل (250) استبانة، واستخدم النظام الإحصائي SPSS من خلال نموذج المعادلة الهيكلية لتحديد العلاقة بين المتغيرات الثلاثة ، حيث أظهرت نتائج التحليل أن هناك علاقة قوية بين إدارة سلسلة التوريد وجودة المنتج وكذلك أداء الأعمال، كما أظهرت النتائج اهمية تعزيز سلسلة التوريد في مستويات العمل التشغيلي في الشركات الصناعية الماليزية، وأوصت الدراسة بضرورة تركيز الشركات الصناعية الماليزية على الاهتمام بنظام الإنتاج المرن واعتماد التكنولوجيا بدرجة كبيرة لدعم الإدارة في تعزيز سلسلة التوريد والمحافظة عليها.

دراسة Karen et al. (2012) بعنوان **"An instrument for measuring**

supply chain flexibility for the textile and clothing companies" اعتمدت هذه

الدراسة على إجراء شامل ودقيق لوضع مقياس متعدد الأوجه لمرونة سلسلة التوريد من خلال سلسلة الاختبارات التجريبية. وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج ابرزها: ان نتائج التحليل العاملي التأكيدي تشير إلى أن مرونة سلسلة التوريد يمكن تفعيلها كنموذج عامل من الدرجة الثانية تتألف من أربعة أبعاد، وهي: مصادر المرونة، والمرونة كنظام تشغيل، ومرونة التوزيع، ومرونة نظام المعلومات. سلسلة من المؤشرات بينت أن هذا المقياس متسقا داخليا، وعلى درجة عالية من الموثوقية والصلاحية. وأشارت النتائج في هذه الدراسة ان المقياس قدم

صورة أكثر وضوحاً لمرونة سلسلة التوريد، ويمكن استخدام هذا المقياس الجيد للتحقق من صحة المتغيرات الأخرى كأساس لمزيد من البحث والأسس النظرية في مجال إدارة سلسلة التوريد.

دراسة **Kushwaha (2012)** بعنوان: " **Operational Performance through**

Supply Chain Management Practices" هدفت الدراسة إلى اكتشاف الفجوة ما بين

مستوى الموافقة ومستوى التبني لعدد من ممارسات إدارة سلسلة التوريد في شركات صناعة الدهان في الهند، وتعرف أثر هذه الممارسات في الأداء التشغيلي للشركات. ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم جمع البيانات من عينة عشوائية بلغت 100 شركة ممن تمارس عمليات سلسلة التوريد من خلال استبانة صممت لهذا الغرض وتم توزيعها على المديرين العاملين في هذه الشركات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين مستوى الموافقة ومستوى التبني لممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات المبحوثة، وأن هناك ارتباطاً جوهرياً ما بين الأداء التشغيلي وممارسات إدارة سلسلة التوريد. وقد أوصت الدراسة شركات صناعة الدهان في الهند بضرورة استحداث قسم منفصل لإدارة سلسلة التوريد، وتطبيق نظام تخطيط الموارد (ERP) لمواءمة أهداف الشركة مع أحدث الحلول التكنولوجية بهدف تعظيم الاستغلال الأمثل لموارد الشركة، وضرورة تطبيق استراتيجيات تؤكد على توثيق العلاقات مع موردي المواد والخدمات اللوجستية مع أهمية توفير كافة الوسائل المتاحة كوسائل التواصل الاجتماعي لاستقبال شكاوي العملاء من جهة ومن جهة أخرى تنشيط التغذية الراجعة منهم.

دراسة **Asawin (2012)** بعنوان: " **The Supply Chain Performance**

Measurement Framework: Case studies of the Manufactures" هدفت الدراسة

إلى تطوير وتطبيق إطار متكامل لقياس أداء سلسلة التوريد، كما هدفت إلى تعريف حقائق خاصة بقياس الأداء (إدارة سلسلة التوريد الداخلية وإدارة علاقات الزبائن الاستراتيجية والتقنية والمستويات التشغيلية لقياس أداء سلسلة التوريد)، وقد أجريت الدراسة على المصانع في تايلاند وكانت الفئة المختارة هم المصنعون والمنتجون التايلنديون، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أنها صنفت مقاييس أداء سلسلة التوريد إلى ثلاثة نماذج رئيسية كالتالي: نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ونموذج مستويات اتخاذ القرار، ونموذج عمليات سلسلة التوريد.

دراسة (Ageron et al,2012) بعنوان: **“Supply Chain Innovation in**

French Companies: An Empirical Analysis” هدفت هذه الدراسة الى مناقشة استراتيجيات وأبداع سلاسل التوريد، حيث تقوم بتطور هيكل تصوري للتعرف على المكونات الرئيسية لأبداع سلسلة التوريد وتأثيرها على سلاسل التوريد التنافسية ، وان تحليل النتائج يساعد في التمييز بين المكونات الرئيسية والتي تؤثر على استراتيجيات وابداع سلاسل التوريد وأدائها والحوافز والممثلون والأهداف الأستراتيجية وحدودها واهداف الأداء.وقد اجريت هذه الدراسة على الشركات الصناعية الفرنسية، ومن اهم النتائج والتوصيات التي توصلت اليها الدراسة: يجب على المديرين ان يتذكروا النقاط التالية بخصوص استراتيجيات وابداع سلسلة التوريد حيث يخططون للبدء مع شركاءهم في سلاسل التوريد، وكذلك على المديرين ان يعرفو بأن القضايا اللوجستية لسلسلة التوريد هي حدود رئيسية لأستراتيجيات وابداع سلاسل التوريد الناجحة.

دراسة كل من **Haque and Islam (2013)** بعنوان: **“Effects of Supply**

Chain Management Practices on Customer Satisfaction: Evidence from

Pharmaceutical Industry of Bangladesh” هدفت الدراسة الى اكتشاف أي الأبعاد

الأكثر تأثيرا في ممارسات ادارة سلسلة التوريد(التعاون وتشارك المعلومات، وتصميم العمليات اللوجستية، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وثقافة المنظمة) في رضا الزبائن في شركات صناعة الادوية في بنغلادش. وبعد تحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها من عينة عشوائية بلغ تعدادها 160 مبحوثا من المديرين والتنفيذيين بوساطة استبانة صممت لهذا الغرض من مجتمع الدراسة، توصلت الدراسة الى أن هناك تأثيرا قويا لكل من التعاون وتشارك المعلومات، وتصميم العمليات اللوجستية والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في رضا الزبائن، بينما لم يكن هناك أي تأثير لثقافة المنظمة في رضا الزبائن. وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها: على الشركات أن تدرك أن الاستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات يجب أن لا يبقى محصورا داخليا، بل يجب أن تعم فوائد تطوير تكنولوجيا المعلومات كافة الكيانات المشاركة في كافة مراحل سلسلة التوريد ، وان الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يجب أن يرافقه استثمار في العنصر البشري من خلال التدريب المناسب والكافي. اما في مجال تطوير ثقافة المنظمة، فعلى الادارة العليا أن تبدي التزاما أقوى بنشر ثقافة ابداع سلسلة التوريد في كافة

دوائر المنظمة وليس فقط في دائرة المشتريات. كذلك على الإدارة العليا أن تأخذ بعين الاعتبار تطبيق بعض القضايا التي ناقشتها نظرية رأس المال الاجتماعي، ونشر ثقافة التدريب والتعليم وتبني ممارسات حديثة في الانتاج كالانتاج في الوقت المناسب تماما .

دراسة **Somuyiwa et al. (2013)** بعنوان : **“Firm’s Competitiveness**

through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Management

Practices in Nigeria” هدفت الدراسة الى فحص كيف تستجيب الشركات للتغيرات في

بيئة الاعمال بهدف استدامة وتطوير المزايا التنافسية في المنظمات النيجيرية. ولغرض جمع البيانات تم اختيار 115 شركة صناعية متوسطة وكبيرة الحجم تعمل في مجال الاغذية والمشروبات، والإلكترونيات، والأنسجة، والكيماويات، والصناعات المعدنية، وغيرها. وتوصلت الدراسة الى أن ابداع سلسلة التوريد لها أثر ايجابي في سرعة استجابة سلسلة التوريد، وأن سرعة استجابة سلسلة التوريد مرتبطة ايجابيا بالميزة التنافسية، وأخيرا أن ممارسات ادارة سلسلة التوريد مرتبطة ايجابيا بالميزة التنافسية. وقد اوصت الدراسة الشركات الصناعية المبحوثة بتطبيق عدد من الاساليب لتحسن أداء اعمالهم وأن تكون تكنولوجيا المعلومات في المقدمة من أجل تحقيق مرور سهل وسريع للمواد والمعلومات، وكذلك أوصت الدراسة أن تدار سلسلة التوريد ابتداء من طلبات الزبائن وصولا الى باقي عناصر سلسلة التوريد. وأخيرا أوصت أن تقوم الشركات ببناء جسور الثقة داخل سلسلة التوريد من اجل تشارك المعلومات الحيوية لرفع كفاءة ممارسات ادارة سلسلة التوريد .

دراسة **Hasan (2013)** بعنوان : **“Sustainable Supply Chain Management**

Practices and Operational Performance” هدفت الدراسة الى التحقق في

ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة وبيان أثر هذه الممارسات في الأداء البيئي والأداء التشغيلي في كبرى الشركات في استراليا، وفي محاولة لتسليط الضوء على هذا الحقل المتنامي في الأدب الإداري عبر تحري العلاقة بين السياسات البيئية والأداء التشغيلي. وتمثلت مشكلة الدراسة في محاولة الاجابة عن الاسئلة التالية: ما هي الممارسات التي يتم تبنيتها في الشركات المبحوثة لتحسين الأداء البيئي؟ وما هو أثر الممارسات الخضراء لادارة لسلسلة التوريد في الأداء البيئي والأداء التشغيلي؟ هذا وقد تم تطبيق دراسة حالة على

خمس شركات تمارس ادارة سلاسل التزويد المستدامة بشكل فعال وتم اختيارها كعينة ملائمة. توصلت الدراسة الى أن ممارسات ادارة سلسلة التزويد المستدامة لها اثر ايجابي هام في الأداء البيئي والأداء التشغيلي، ووفرت الدراسة ارشادات لكيفية تطبيق ابداع سلسلة التزويد البيئية، وزيادة القدرة التنافسية على المستوى العالمي الأمر الذي سيكون له نتائج اقتصادية ايجابية على الشركات كتخفيض الكلف، وتحسين ادارة المخاطر، زيادة المبيعات والحصة السوقية، ونمو الدخل والشهرة. هذا وقد أوصت الدراسة بضرورة إيلاء ممارسات ادارة سلسلة التزويد الخضراء اعلى درجات الاهتمام، كزيادة نسبة اعادة التدوير في منتجاتهم ومواد التغليف، والتحول من الطاقة التقليدية الى الطاقة البديلة مع رفع كفاءة الطاقة المستخدمة في العمليات اللوجستية.

(2-3) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، نجد أن موضوع الدراسة يعدّ من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين في الدول المتقدمة. كما يلاحظ أن الدراسات السابقة تراوحت في المدة الزمنية بين الأعوام (2004 -2013). ويمكن إبراز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالنواحي التالية:

أولاً: أجريت أغلب الدراسات السابقة في الدول المتقدمة صناعياً، في حين لم يَحْضَ هذا الموضوع باهتمام كافٍ من قبل الباحثين والدارسين في المنطقة العربية ومنها الأردن في حدود علم الباحثة.

ثانياً: أشارت بعض الدراسات التي تناولت موضوع سلسلة التزويد إلى أن بعض النتائج المتعلقة بابداع سلسلة التزويد تتباين من بلد الى آخر ومن قطاع الى آخر، لذا جاءت هذه الدراسة بمتغيرات في بيئة متباينة عن البيئات التي درست ابداع سلسلة التزويد ودورها في ممارسات الجودة الشاملة، والتي لم تدرس من قبل في الدول المتقدمة او العربية – على حد علم الباحثة.

ثالثاً: تضمنت العينة في أغلب الدراسات السابقة المديرين من الإدارة العليا، بينما اشتملت عينة الدراسة الحالية على مديري الإدارة العليا، والإدارة الوسطى في مجتمع الدراسة.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

- (3-1): المقدمة.
- (3-2): منهج الدراسة.
- (3-3): مجتمع الدراسة وعينتها.
- (3-4): المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- (3-5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات.
- (3-6): المعالجة الإحصائية المستخدمة.
- (3-7): صدق أداة الدراسة وثباتها.
- (3-8): التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3-1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان اثر ابداع سلسلة التوريد في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن. لذا، فإن الفصل الحالي يتضمن منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3-2): منهجية الدراسة

تعد الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية التحليلية. فهي وصفية تحليلية للوقوف على طبيعة مضامين كلاً من ابداع سلسلة التوريد وممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن، ولتحديد أثر ابداع سلسلة التوريد في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن.

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن والبالغ عددها (45) شركة مسجلة لدى وزارة الصناعة والتجارة الأردنية وذلك حسب سجلات وزارة الصناعة والتجارة الأردنية لعام 2013م. ولعدم تمكن الباحثة من توزيع الاستبانة الدراسة على جميع الشركات فقد تم اختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة بنسبة 15% من مجتمع الدراسة لاجراء الدراسة عليه، بواقع (7) شركات كانت جميعها واقعة في حدود العاصمة عمان . أما وحدة التحليل لعينة الدراسة فقد شملت المديرين العاملين، والمديرين ورؤساء الاقسام في دوائر التخطيط والانتاج والمشتريات والإمداد والتوريد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن في حدود العاصمة عمان والبالغ عددهم (90) مبحوثاً.

وتم توزيع (90) إستبانة على وحدة التحليل، استرجع منها (80) استبانة بنسبة (88.88%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (7) استبانات لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي نتيجة عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (73) استبانة بنسبة (91.25%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة.

جدول رقم (1-3)

عينة الدراسة والاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

| الشركة | الاستبانات الموزعة | الاستبانات المستردة | النسبة المئوية للمسترد (%) | الاستبانات الصالحة للتحليل | (%) للاستبانات الصالحة للتحليل |
|--|--------------------|---------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| شركة ومعمل الفا لصناعة الدهانات والمعاجين | 12 | 10 | 11.11 | 8 | 10.00 |
| شركة بغداد لانتاج المواد الكهربائية | 14 | 12 | 13.33 | 11 | 13.75 |
| معمل شركة مسك لصناعة الورق الصحي | 12 | 9 | 10.00 | 9 | 11.25 |
| معمل الحاج ضياء السامرائي لانتاج البطانيات | 11 | 10 | 11.11 | 8 | 10.00 |
| معمل صبحي ابو فليقه لانتاج النايلون | 9 | 9 | 10.00 | 9 | 11.25 |
| شركة ومعامل الريان للصناعات البلاستيكية (سحاب) | 12 | 11 | 12.22 | 11 | 13.75 |
| شركة ومعامل المنظف الجديد لمواد التنظيف | 20 | 19 | 21.11 | 17 | 21.25 |
| المجموع | 90 | 80 | 88.88 | 73 | 91.25 |

(3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (2 - 3) ، (3 - 3) ، (4 - 3) ، (5 - 3) المتغيرات الديمغرافية لأفراد

وحدة المعاينة والتحليل (الجنس ؛ والعمر ؛ ومدة الخبرة ؛ والمؤهل العلمي ؛ والمركز

الوظيفي). وبناء على تحليل المتغيرات الديمغرافية السابقة يوضح الجدول (3 - 2) أن 78.1%

من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من الذكور، وما نسبته 21.9% هم من الإناث.

الجدول (3 - 2)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------|-------|---------|--------------------|
| الجنس | ذكور | 57 | 78.1 |
| | إناث | 16 | 21.9 |
| المجموع | | 73 | 100 |

وبما يتعلق بمتغير العمر، فقد أشرت نتائج التحليل في الجدول (3 - 2) أن 28.80% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة، وأن 35.6% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة، كما أظهرت النتائج أن 16.4% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة أفراد وحدة المعاينة والتحليل ممن تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر ما مجمله 19.2%.

الجدول (3 - 3)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------|-----------------------|---------|--------------------|
| العمر | أقل من 30 سنة | 21 | 28.8 |
| | من 30 - أقل من 40 سنة | 26 | 35.6 |
| | من 40 - أقل من 50 سنة | 12 | 16.4 |
| | 50 سنة فأكثر | 14 | 19.2 |
| المجموع | | 73 | 100 |

وبما يرتبط بمتغير مدة الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 - 4) أن ما نسبته 15.1% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل و30.7% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 5 - أقل من 10 سنوات؛ وأن 34.2% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 10 - أقل من 15 سنوات وأخيراً، تبين أن النسبة

المئوية للمبحوثين من وحدة المعاينة والتحليل ممن لديهم خبرة أكثر من 15 سنوات بلغت 11.0%.

الجدول (3 - 4)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب مدة الخبرة

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|------------|------------------------|---------|--------------------|
| مدة الخبرة | 5 سنوات فأقل | 11 | 15.1 |
| | من 5 - أقل من 10 سنوات | 29 | 39.7 |
| | من 10 - أقل من 15 سنة | 25 | 34.2 |
| | من 15 سنة فأكثر | 8 | 11.0 |
| المجموع | | 73 | 100 |

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (3 - 5) فقد تبين أن 20.5% من حملة شهادة بكالوريوس فما دون في اختصاصهم، وأن 60.3% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من حملة درجة البكالوريوس في اختصاصهم، كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة درجة الدراسات العليا (ماجستير أو دكتوراه) في اختصاصهم هي 19.1%.

الجدول (3 - 5)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل العلمي

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------------|------------------|---------|--------------------|
| المؤهل العلمي | أقل من بكالوريوس | 15 | 20.5 |
| | بكالوريوس | 44 | 60.3 |
| | دراسات عليا | 14 | 19.1 |
| المجموع | | 73 | 100 |

وأخيراً، بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي لأفراد وحدة المعاينة والتحليل، يظهر الجدول (3 - 6) أن 30.13% هم من مستوى المديرين، وأن 69.87% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من رؤساء الأقسام في اختصاصهم (التخطيط، والإنتاج، والمشتريات، والإمداد والتزويد).

الجدول (3 - 6)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المركز الوظيفي

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|----------------|----------|---------|--------------------|
| المركز الوظيفي | مدير | 22 | 30.13 |
| | رئيس قسم | 51 | 69.87 |
| المجموع | | 265 | 100 |

(3 - 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأت الباحثة إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما: **المصادر الثانوية**، حيث توجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحثة من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

المصادر الأولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قامت الباحثة بتطويرها كاداة رئيسية للدراسة، والتي شملت عدداً من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثين بالإجابة عنها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.20 وبرنامج تحليل المسار Amos وتضمنت الإستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل من خلال (5) متغيرات وهي (الجنس ؛ والعمر ؛ ومدة الخبرة ؛ والمؤهل العلمي ؛ والمركز الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: تضمن مقياس إبداع سلسلة التزويد عبر بعدين رئيسيين ، هما (تحسين عملية سلسلة التزويد، وتكنولوجيا المعلومات) بواقع (15) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

| | | |
|---------------------|---------------|----------------------------|
| تكنولوجيا المعلومات | تحسين العملية | إبداع سلسلة التوريد |
| 8 | 7 | عدد الفقرات |
| 15 – 8 | 7 – 1 | ترتيب الفقرات في الاستبانة |

الجزء الثالث: تضمن مقياس ممارسات الجودة الشاملة عبر أربعة أبعاد رئيسية، وهي (التركيز على العميل، والمعلومات والتحليل، وإدارة جودة المورد، والتحسين المستمر) و(21) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

| | | | | |
|-----------------|-------------------|--------------------|--------------------|----------------------------|
| التحسين المستمر | إدارة جودة المورد | المعلومات والتحليل | التركيز على العميل | ممارسات الجودة الشاملة |
| 5 | 5 | 6 | 5 | عدد الفقرات |
| 36-32 | 31 – 27 | 26 – 21 | 20 – 16 | ترتيب الفقرات في الاستبانة |

وتراوح مدى الاستجابة من (1 – 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالآتي:

| | | | | | |
|---------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| بدائل الإجابة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| الدرجة | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (36) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale.

(3 - 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأت الباحثة إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences الإصدار العشرون – SPSS V.20 .

وقد قامت الباحثة من خلال الرزمة الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً.
- المتوسطات الحسابية Mean لتحديد مستوى إستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها.
- الإنحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد وحدة التحليل عن وسطها الحسابي.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى - العلامة الدنيا}}{3}$$

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \text{مدى التطبيق}$$

وبناء على ذلك يكون القرار لمستوى الأهمية على النحو التالي:

الأهمية المنخفضة من 1 أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومعامل الإتساق الداخلي لها. ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- إختبار T لعينة واحدة One sample T-test وذلك للتحقق من معنوية فقرات الإستبانة المعدة مقارنة بالوسط الفرضي.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الإنحدار المتعدد والمتدرج Multiple and Stepwise Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد ، واي المتغيرات الاكثر تأثير في المتغير التابع.

(3 - 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 7 - 1) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل أو إضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية كما موضح بالملحق رقم (1).

(3 - 7 - 2) ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج، مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبانة إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وتم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يُمكن تفسير معامل (Alpha) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0 - 1) وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير متفق عليها، إلا أن الحصول ما قيمته عند (60%) وما فوق تكون مقبولة (Sekaran, 2006). وقد قامت الباحثة بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة. والجدول (3 - 7) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 - 7)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

| ت | المتغير | عدد الفقرات | قيمة (α) ألفا |
|-------|------------------------|-------------|---------------|
| 1 | ابداع سلسلة التوريد | 15 | 0.908 |
| 1 - 1 | تحسين العملية | 7 | 0.862 |
| 2 - 1 | تكنولوجيا المعلومات | 8 | 0.850 |
| 2 | ممارسات الجودة الشاملة | 21 | 0.925 |
| 1 - 2 | التركيز على العميل | 5 | 0.719 |
| 2 - 2 | المعلومات والتحليل | 6 | 0.840 |
| 3 - 2 | ادارة جودة المورد | 5 | 0.809 |
| 4 - 2 | التحسين المستمر | 5 | 0.872 |

إذ يوضح الجدول (3 - 7) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها والتي

تراوحت بين (0.908) لابداع سلسلة التوريد كحد أدنى، و (0.925) لممارسات الجودة الشاملة كحد أعلى. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2006).

(3 - 8): التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم إجراء إختبار - Kolmogorov Smirnov، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج إختبار فرضيات الدراسة، ويشترط هذا الإختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات. وبعكس ذلك ينشأ إرتباط مزيف بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وبالتالي يفقد الإرتباط قدرته على تفسير الظاهرة محل البحث أو التنبؤ بها، وكما هو موضح بالجدول (3 - 8). وقد تم صياغة الفرضية التالية للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، وكما يلي (Marsaglia et al., 2003):

H_0 : يكون توزيع البيانات طبيعياً إذا كانت $(\alpha > 0.05)$.

H_A : لا يكون توزيع البيانات طبيعياً إذا كانت $(\alpha < 0.05)$.

وبالنظر إلى الجدول (3 - 8) وعند مستوى دلالة $(\alpha > 0.05)$ فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات جميعها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) وهو مستوى الدلالة المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

الجدول (3 - 8)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

| النتيجة | Sig. * | Kolmogorov - Smirnov | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتغير | |
|----------------------|--------|----------------------|-------------------|-----------------|------------------------|-------|
| يتبع التوزيع الطبيعي | 0.161 | 1.122 | 0.551 | 4.311 | ابداع سلسلة التوريد | 1 |
| يتبع التوزيع الطبيعي | 0.076 | 1.502 | 0.625 | 4.317 | تحسين العملية | 1 - 1 |
| يتبع التوزيع الطبيعي | 0.209 | 1.062 | 0.577 | 4.306 | تكنولوجيا المعلومات | 2 - 1 |
| يتبع التوزيع الطبيعي | 0.351 | 0.932 | 0.491 | 4.296 | ممارسات الجودة الشاملة | 2 |
| يتبع التوزيع الطبيعي | 0.075 | 1.465 | 0.500 | 4.296 | التركيز على العميل | 1 - 2 |
| يتبع التوزيع الطبيعي | 0.142 | 1.149 | 0.589 | 4.267 | المعلومات والتحليل | 2 - 2 |
| يتبع التوزيع الطبيعي | 0.105 | 1.565 | 0.588 | 4.285 | ادارة جودة المورد | 2 - 2 |
| يتبع التوزيع الطبيعي | 0.092 | 1.522 | 0.641 | 4.345 | التحسين المستمر | 4 - 2 |

* يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$)

الفصل الرابع

النتائج واختبار الفرضيات

(4 - 1): المقدمة

(4 - 2): تحليل بيانات الدراسة

(4 - 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 4): اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

النتائج واختبار الفرضيات

(4 - 1): المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4 - 2): تحليل بيانات الدراسة

(4 - 2 - 1): ابداع سلسلة التزويد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن لوصف وتحليل ابداع سلسلة التزويد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن ، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 1).

الجدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي "t" لمستوى ابداع سلسلة التزويد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

| ت | ابداع سلسلة التزويد | عدد الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب الأهمية | مستوى الممارسة |
|---|---|-------------|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|----------------|
| 1 | تحسين العملية | 7 | 4.317 | 0.625 | 58.871 | 0.000 | 1 | مرتفع |
| 2 | تكنولوجيا المعلومات | 8 | 4.306 | 0.577 | 63.539 | 0.000 | 2 | مرتفع |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لابداع سلسلة التزويد | 17 | 4.311 | 0.511 | 66.593 | 0.000 | | مرتفع |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يشير الجدول (4 - 1) إلى مستوى ابداع سلسلة التوريد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.306 - 4.317)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى ابداع سلسلة التوريد فكان (4.311) وبمستوى ممارسة مرتفع على مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاء بعد تحسين العملية بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.317) وإنحراف معياري (0.625) وبمستوى مرتفعة. فيما جاءت تكنولوجيا المعلومات بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.306) وإنحراف معياري (0.577) وحصل على مستوى مرتفعة أيضاً.

كما يوضح الجدول (4 - 1) التشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول ابداع سلسلة التوريد وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول ابداع سلسلة التوريد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول أهمية ابداع سلسلة التوريد حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع ابعاد الابداع . وبشكل عام يتبين أن مستوى ابداع سلسلة التوريد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

أما بالنسبة لفقرات كل ممارسة من ابداع سلسلة التوريد فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة ومستوى الممارسة للفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 2) ؛ (4 - 3).

جدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لتحسين عملية ابداع سلسلة التوريد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

| ت | تحسين العملية في ابداع سلسلة التوريد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى التحسين |
|---|--|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| 5 | تحرص إدارة الشركة على استمرار التحسين والتطوير لتعزيز جوده عملياتها. | 4.4795 | 0.689 | 55.516 | 0.000 | 1 | مرتفعة |
| 1 | تنتهج إدارة الشركة أساليب الإبداع المستمر في العمليات الأساسية لتقديم المنتج. | 4.3973 | 0.777 | 48.347 | 0.000 | 2 | مرتفعة |
| 6 | تمنح إدارة الشركة الموظفين فرصة تطبيق أساليب الإبداع الفعال بثقة وبدون تردد لتحسين عملياتها. | 4.3833 | 0.812 | 46.265 | 0.000 | 4 | مرتفعة |
| 3 | تتبع إدارة الشركة الأساليب الإبداعية في تحقيق فعالية عملياتها. | 4.2740 | 0.961 | 37.991 | 0.000 | 3 | مرتفعة |
| 2 | تركز إدارة الشركة على الإبداع لخفض التكاليف في إنتاج المنتج. | 4.2329 | 0.950 | 38.051 | 0.000 | 5 | مرتفعة |
| 7 | تركز إدارة الشركة على كفيته تطبيق الأفكار الإبداعية لتعزيز مفاهيم الجودة في العمليات | 4.2192 | 0.853 | 42.219 | 0.000 | 6 | مرتفعة |
| 4 | تركز إدارة الشركة على الحلول المبتكرة في معالجتها للمشكلات التي تواجهها. | 4.1172 | 0.837 | 43.047 | 0.000 | 7 | مرتفعة |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لشراكة المزود الإستراتيجية | 4.317 | 0.625 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يوضح الجدول (4 - 2) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بتحسين عملية ابداع سلسلة التوريد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.1172 - 4.4795) بمتوسط كلي مقداره (4.317) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتحسين عملية ابداع

سلسلة التوريد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تحرص إدارة الشركة على استمرار التحسين والتطوير لتعزيز جوده عملياتها" بمتوسط حسابي بلغ (4.4795) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.317)، وانحراف معياري بلغ (0.689)، فيما حصلت الفقرة " تركيز إدارة الشركة على الحلول المبتكرة في معالجتها للمشكلات التي تواجهها". على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.1172) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.317) وانحراف معياري (0.837).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول البعد الخاص بتحسين عملية ابداع سلسلة التوريد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى تحسين عملية ابداع سلسلة التوريد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لبعد تحسين عملية ابداع سلسلة التوريد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة تحسين عملية ابداع سلسلة التوريد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

جدول (4 - 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى تكنولوجيا المعلومات في سلسلة التوريد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

| ت | تكنولوجيا المعلومات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | المستوى |
|----|--|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|---------|
| 8 | يسمح نظام تكنولوجيا المعلومات في الشركة بإخبار الموردين بالاحتياجات المتغيرة مسبقاً | 4.3288 | 0.81743 | 45.246 | 0.000 | 4 | مرتفعة |
| 9 | يسمح نظام تكنولوجيا المعلومات في الشركة بالتشارك مع الموردين في المعلومات الملائمة لعملياتنا | 4.1644 | 0.91308 | 38.968 | 0.000 | 7 | مرتفعة |
| 10 | يسمح نظام تكنولوجيا المعلومات في الشركة بتلقي المعلومات التي تؤثر في أعمالها والتزود بها من الخارج | 4.2329 | 0.97924 | 36.933 | 0.000 | 6 | مرتفعة |
| 11 | يسمح نظام تكنولوجيا المعلومات بالتشارك مع الأطراف الخارجية بالمعرفة الخاصة بعمليات الشركة الرئيسية | 4.1134 | 0.91308 | 38.968 | 0.000 | 8 | مرتفعة |
| 12 | يسمح نظام تكنولوجيا المعلومات في الشركة للوصول الى المعلومات المطلوبة بشكل تام. | 4.3699 | 0.79069 | 47.220 | 0.000 | 3 | مرتفعة |
| 13 | يطبق نظام تكنولوجيا المعلومات في الشركة اساليب تكنولوجية ابداعية جديدة لخدمة العمليات. | 4.4521 | 0.64638 | 58.848 | 0.000 | 1 | مرتفعة |
| 14 | يمتلك نظام تكنولوجيا المعلومات في الشركة دليل تنظيمي للوصول الى المواقع المختلفة في الشركة | 4.4110 | 0.66323 | 56.824 | 0.000 | 2 | مرتفعة |
| 15 | يوفر نظام تكنولوجيا المعلومات في الشركة المهام التي تتصل بنظام المعلومات مباشرة. | 4.3156 | 0.83425 | 44.333 | 0.000 | 5 | مرتفعة |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتكنولوجيا المعلومات في سلسلة التوريد | 4.3065 | 0.57774 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يبين الجدول (4 - 3) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة

بتكنولوجيا المعلومات المتعلقة بسلسلة التوريد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.1134 - 4.4521) بمتوسط كلي مقداره (4.3065) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يطبق نظام تكنولوجيا المعلومات في الشركة اساليب تكنولوجيا ابداعية جديدة لخدمة العمليات" بمتوسط حسابي بلغ (4.4521) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.3065) وانحراف معياري بلغ (0.64638)، فيما حصلت الفقرة " يسمح نظام تكنولوجيا المعلومات بالتشارك مع الأطراف الخارجية بالمعرفة الخاصة بعمليات الشركة الرئيسية" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.1134) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.3065) وانحراف معياري (0.91308).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات جديرة في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لبعد تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

(4 - 2-2): ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية في الأردن

لوصف وتحليل ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة ومستوى التحقق، كما هو موضح بالجدول (4 - 4).

الجدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي "t" لمستوى تحقيق ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

| ت | ممارسات الجودة الشاملة | عدد الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب الأهمية النسبية | مستوى الممارسة |
|---|--|-------------|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|-----------------------|----------------|
| 1 | التركيز على العميل | 5 | 4.2959 | 0.5001 | 73.390 | 0.000 | 2 | مرتفع |
| 2 | المعلومات والتحليل | 6 | 4.2671 | 0.5897 | 61.821 | 0.000 | 4 | مرتفع |
| 3 | ادارة جودة المورد | 5 | 4.2849 | 0.5887 | 62.188 | 0.000 | 3 | مرتفع |
| | التحسين المستمر | 5 | 4.3452 | 0.6405 | 57.960 | 0.000 | 1 | مرتفع |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لممارسات الجودة الشاملة | 21 | 4.2968 | 0.49165 | 74.671 | 0.000 | | مرتفع |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الافتراضي للفترة والبالغ (3).

إذ يشير الجدول (4 - 4) إلى مستوى ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن بين (4.2671 - 4.3452)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن فكان (4.2968) وبمستوى مرتفع على مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاءت ممارسة التحسين المستمر بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.3452) وانحراف معياري

(0.6405) وبمستوى ممارسة مرتفع. فيما جاءت ممارسة التركيز على العميل بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.2959) وانحراف معياري (0.5001) وحصلت على مستوى ممارسة مرتفع. وبالمرتبة الثالثة جاءت ممارسة ادارة جودة المورد وبمتوسط حسابي (4.2849) وانحراف معياري (0.5887) وحصلت على مستوى ممارسة مرتفع . واخيراً، وبالمرتبة الرابعة جاءت ممارسة المعلومات والتحليل وبمتوسط حسابي (4.2671) وانحراف معياري (0.5897) وحصلت على مستوى ممارسة مرتفع أيضاً.

كما يوضح الجدول (4 - 4) التشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع المزايا. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كانت مرتفعة.

أما بالنسبة لفقرات كل ممارسة من ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 5)؛ (4 - 6)؛ (4 - 7)؛ (4 - 8).

جدول (4 - 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى ممارسة التركيز على العمل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

| ت | ممارسة التركيز على العمل | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى التحقيق |
|--|---|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| 16 | تقوم إدارة الشركة باستمرار بتقييم علاقات الزبائن وتحسينها | 4.2255 | 0.70630 | 50.873 | 0.000 | 4 | مرتفعة |
| 17 | تقوم إدارة الشركة بانتظام بتلبية حاجات الزبائن | 4.4384 | 0.76351 | 49.667 | 0.000 | 1 | مرتفعة |
| 18 | تجتهد إدارة الشركة في معرفة حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية | 4.3014 | 0.73946 | 49.700 | 0.000 | 3 | مرتفعة |
| 19 | تقوم إدارة الشركة بحل المشاكل والشكاوي المقدمة من الزبائن بشكل سريع وفوري | 4.3288 | 0.66781 | 55.383 | 0.000 | 2 | مرتفعة |
| 20 | تجمع إدارة الشركة البيانات بشكل دوري لمراقبة التغيرات في حاجات الزبائن | 4.2055 | 0.76301 | 47.092 | 0.000 | 5 | مرتفعة |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لممارسة التركيز على العمل | | 4.2959 | 0.5001 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يوضح الجدول (4 - 5) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بممارسة التركيز على العمل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.2055 - 4.4384) بمتوسط مقداره (4.2959) الذي يشير إلى المستوى المرتفع لممارسة التركيز على العمل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تقوم إدارة الشركة بانتظام بتلبية حاجات الزبائن" بمتوسط حسابي بلغ (4.4384) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.2959)، وانحراف معياري بلغ (0.76351) فيما حصلت الفقرة "تجمع إدارة الشركة البيانات بشكل دوري لمراقبة

التغيرات في حاجات الزبائن " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.2055) وانحراف معياري (0.76301).

ويبين الجدول (4 - 5) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول ممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى ممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات، وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كانت مرتفعة.

جدول (4 - 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

| ت | المعلومات والتحليل | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى التحقق |
|----|---|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------|
| 21 | تسمح المعلومات لإدارة الشركة بالتحكم وتحسين العمليات الإنتاجية | 4.1114 | 0.78198 | 45.501 | 0.000 | 6 | مرتفعة |
| 22 | تمتلك إدارة الشركة وصولاً سهلاً وسريعاً للمعلومات التي تحتاجها | 4.3288 | 0.76476 | 48.362 | 0.000 | 2 | مرتفعة |
| 23 | تسمح بيانات الزبائن وبيانات الأداء للشركة بتتبع الأداء لعملياتها | 4.2877 | 0.69681 | 52.574 | 0.000 | 3 | مرتفعة |
| 24 | تتلقى إدارة الشركة المعلومات في الوقت المحدد | 4.2466 | 0.82967 | 43.731 | 0.000 | 4 | مرتفعة |
| 25 | تجمع إدارة الشركة وتحلل المعلومات الخاصة بالنشاطات الهامة بالجودة | 4.4110 | 0.79644 | 47.319 | 0.000 | 1 | مرتفعة |
| 26 | تقوم الشركة بتقييم وتحسين أنظمة معلوماتها باستمرار | 4.1644 | 0.86625 | 41.074 | 0.000 | 5 | مرتفعة |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمعلومات والتحليل | 4.2671 | 0.58974 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يبين الجدول (4 - 6) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة

بممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.1114 - 4.4110) بمتوسط مقداره (4.2671) الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتحقيق ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تجمع إدارة الشركة وتحلل المعلومات الخاصة بالنشاطات الهامة بالجودة" بمتوسط حسابي بلغ (4.4110) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.2671)، وانحراف معياري بلغ (0.79644)، فيما حصلت الفقرة " تسمح المعلومات لإدارة الشركة بالتحكم وتحسين العمليات الإنتاجية" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.1141) وانحراف معياري (0.78198).

ويبين الجدول (4 - 6) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول تحقيق ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. ويشير الجدول (4 - 6) أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تحقيق ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كانت مرتفعة.

جدول (4 - 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

| ت | ممارسة ادارة جودة المورد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى التحقق |
|----|--|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------|
| 27 | تعمل إدارة الشركة على توضيح المواصفات للمواد المطلوبة من الموردين بدقة | 4.2192 | 0.86997 | 41.437 | 0.000 | 4 | مرتفعة |
| 28 | تبني إدارة الشركة علاقات إستراتيجية طويلة مع الموردين | 4.3699 | 0.87412 | 42.713 | 0.000 | 2 | مرتفعة |
| 29 | تقييم إدارة الشركة أداء الموردين بشكل منتظم ودوري | 4.4384 | 0.70684 | 53.649 | 0.000 | 1 | مرتفعة |
| 30 | تختار إدارة الشركة الموردين على أساس النوعية | 4.2329 | 0.75499 | 47.902 | 0.000 | 3 | مرتفعة |
| 31 | تشرك إدارة الشركة الموردين بشكل فعال في برامج ونشاطات تحسبن الجودة | 4.1644 | 0.76401 | 46.571 | 0.000 | 5 | مرتفعة |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لممارسة جودة المورد | 4.2849 | 0.58871 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يبين الجدول (4 - 7) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.1644 - 4.4384) بمتوسط مقداره (3.901) الذي يشير إلى المستوى المرتفع لممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تقييم إدارة الشركة أداء الموردين بشكل منتظم ودوري " بمتوسط حسابي بلغ (4.4384) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.2849)، وانحراف معياري بلغ (0.58871)، فيما حصلت الفقرة " تشرك إدارة الشركة الموردين بشكل فعال في برامج ونشاطات تحسبن الجودة " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.1644) وانحراف معياري (0.76401).

ويبين الجدول (4 - 7) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى تحقق ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. ويشير الجدول (4 - 7) أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات، وبشكل عام يتبين أن مستوى تحقق ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كانت مرتفعة.

جدول (4 - 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

| ت | مرونة نظم العمليات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى المرونة |
|----|--|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| 32 | تحسنت الكثير من منتجات الشركة خلال فترة زمنية قصيرة | 4.5342 | 0.62544 | 61.942 | 0.000 | 1 | مرتفعة |
| 33 | تلقت إدارة الشركة العديد من الجوائز التقديرية والتشجيعية لجودة منتجاتها وعملياتها | 4.3151 | 0.76152 | 48.414 | 0.000 | 2 | مرتفعة |
| 34 | يمتلك الموظفين في الشركة غالباً فرصاً لاقتراح تحسينات وتعديلات للعمليات الإنتاجية | 4.3014 | 0.92323 | 39.807 | 0.000 | 3 | متوسطة |
| 35 | تستخدم إدارة الشركة المقارنات المرجعية مع الشركات المنافسة لتحسين عملياتها وأدائها | 4.2740 | 0.76848 | 47.518 | 0.000 | 4 | متوسطة |
| 36 | لدى إدارة الشركة جهاز استعلام متطور يزودها بالمعلومات التي تخص الاقتراحات من زبائنهم | 4.2314 | 0.82807 | 44.382 | 0.000 | 5 | متوسطة |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمرونة نظم العمليات | 4.3452 | 0.64054 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يوضح الجدول (4 - 8) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.2314 - 4.5342) بمتوسط مقداره (4.3452) الذي يشير إلى المستوى المرتفع لممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تحسنت الكثير من منتجات الشركة خلال فترة زمنية قصيرة " بمتوسط حسابي بلغ (4.5342) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.3452)، وانحراف معياري بلغ (0.62544)، فيما حصلت الفقرة " لدى إدارة الشركة جهاز استعلام متطور يزودها بالمعلومات التي تخص الاقتراحات من زبائننا " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.2314) وانحراف معياري (0.82807).

ويبين الجدول (4 - 8) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى ممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى ممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. ويشير الجدول (4 - 8) أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات، وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كانت مرتفعة.

(4 - 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF)

للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05). والجدول رقم (4 - 9) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4 - 9)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به

| ت | المتغيرات المستقلة الفرعية | VIF | Tolerance |
|---|---------------------------------|-------|-----------|
| 1 | تحسين عملية ابداع سلسلة التزويد | 2.211 | 0.766 |
| 2 | تكنولوجيا المعلومات | 2.229 | 0.731 |

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 - 9) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (ابداع سلسلة التزويد)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (تحسين عملية ابداع سلسلة التزويد، وتكنولوجيا المعلومات) والبالغة (2.211؛ 2.229) على التوالي والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.731- 0.766) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في شركات الصناعات الغذائية في الأردن.

(4 - 4): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى H_{01}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابتداع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين العملية، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ابتداع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين العملية ، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن ، وكما هو موضح بالجدول (4 - 10).

جدول (4 - 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابتداع سلسلة التوريد في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

| Sig* مستوى الدلالة | T المحسوبة | β معامل الانحدار | Sig* مستوى الدلالة | DF درجات الحرية | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) الارتباط | المتغير التابع | |
|--------------------------|---------------|---------------------------|--------------------------|--------------------|---------------|---------------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------------------|
| 0.004 | 2.396 | 0.268 | 0.000 | 2 | 41.871 | 0.545 | 0.738 | الممارسة التنافسية | |
| 0.000 | 4.710 | 0.527 | | 70 | | | | البواقى | لشركات الصناعات الغذائية |
| | | | | 72 | | | | المجموع | الأردنية |

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4 - 10) أثر ابتداع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين العملية ، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابتداع سلسلة

التزويد بأبعادها (تحسين العملية ، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.738) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.545)، أي أن ما قيمته (0.545) من التغيرات في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن ناتج عن التغير في ابداع سلسلة التزويد بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.268). لتحسين العملية، و(0.527) لتكنولوجيا المعلومات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بابداع سلسلة التزويد بأبعادها يؤدي إلى زيادة في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن بقيمة (0.268). لتحسين العملية ، (0.527) لتكنولوجيا المعلومات. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (41.871) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين العملية

، وتكنولوجيا المعلومات) في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة في الشركات

الصناعية العراقية العاملة في الاردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

وللتوصل الى أي الابعاد في ابداع سلسلة التزويد ذات التأثير الأكبر، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج **Stepwise** للتحقق من أثر ابداع سلسلة التزويد بأبعادها في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن، وكما هو موضح بالجدول (4 - 11).

جدول (4 - 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان أي أبعاد ابداع سلسلة التوريد الأكثر تأثيرا في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

| Change Statistics التغيرات الإحصائية | | | | | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) الارتباط | المتغيرات | المتغير التابع |
|--------------------------------------|-----|-----|--|---|------------|---------------------------------|--------------|-------------------------------------|-----------------------|
| Sig* F Change | DF2 | DF1 | التغير في معامل التحديد (R ²) قيمة F في | التغير في معامل التحديد (R ²) | | | | | |
| 0.000 | 71 | 1 | 73.123 | 0.500 | 117.984 | 0.507 | 0.712 | تكنولوجيا المعلومات | ممارسة الجودة الشاملة |
| 0.019 | 70 | 1 | 5.738 | 0.532 | 67.490 | 0.545 | 0.738 | تكنولوجيا المعلومات + تحسين العملية | ممارسة الجودة الشاملة |

يوضح الجدول (4 - 11) أثر ابداع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين العملية ، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لادباع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين العملية ، وتكنولوجيا المعلومات) في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن ، إذ بلغت معاملات الارتباط R للمتغيرات كالاتي: (0.712) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، و(0.738) لتكنولوجيا المعلومات وتحسين العملية لادباع سلسلة التوريد عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.507) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، و(0.545) لتكنولوجيا المعلومات وتحسين العملية لادباع سلسلة التوريد عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد R^2 Change (0.500) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، و(0.037) لتكنولوجيا المعلومات وتحسين العملية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. ويؤكد معنوية هذا

التأثير التغير في قيمة F والتي بلغت (73.123) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(5.738) لتكنولوجيا المعلومات وتحسين العملية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وللتحقق من تأثير ابداع سلسلة التوريد بأبعادها في كل بعد من أبعاد ممارسة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، والمعلومات والتحليل، وادارة جودة المورد، والتحسين المستمر) في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن، قامت الباحثة بتجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى اربعة فرضيات فرعية، وكما هو موضح أدناه.

الفرضية الفرعية الأولى H01-1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لادباع سلسلة التوريد بأبعادها (لتكنولوجيا المعلومات وتحسين العملية) في ممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ابداع سلسلة التوريد بأبعادها (لتكنولوجيا المعلومات وتحسين العملية) في ممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 - 12).

جدول (4 - 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابداع سلسلة التوريد في ممارسة التركيز على العمل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

| Sig* مستوى الدلالة | T المحسوبة | β معامل الانحدار | Sig* مستوى الدلالة | DF درجات الحرية | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) الارتباط | المتغير التابع |
|--------------------------|---------------|---------------------------|--------------------------|--------------------|---------------|---------------------------------------|-----------------|---|
| 0.012 | 2.590 | 0.324 | 0.000 | 2 | 26.452 | 0.430 | 0.656 | التركيز على العمل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن |
| 0.003 | 3.107 | 0.389 | | 70 | | | | البواقي |
| | | | | 72 | | | | المجموع |

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 12) أثر ابداع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين العملية ، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة التركيز على العمل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لادباع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين العملية وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة التركيز على العمل ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.656) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.430)، أي أن ما قيمته (0.430) من التغيرات الحاصلة في ممارسة التركيز على العمل تكون ناتجة عن التغير في ابداع سلسلة التوريد بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.324) لتحسين العملية ، و(0.389) لتكنولوجيا المعلومات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بادباع سلسلة التوريد بأبعادها يؤدي إلى زيادة في ممارسة التركيز على العمل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن بقيمة (0.324) لتحسين العملية ، و(0.389) لتكنولوجيا المعلومات . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة

والتي بلغت (26.452) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى،

وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية) الفرعية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لابتداع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين العملية وتكنولوجيا

المعلومات) في ممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق أي المتغيرات ذات التأثير الأكبر في ابتداع سلسلة التوريد بأبعادها في ممارسة التركيز على العميل في

الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج **Stepwise** ، وكما هو

موضح بالجدول (4 - 13).

جدول (4 - 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان ابتداع سلسلة التوريد الأكثر تأثيرا في ممارسة التركيز على

العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

| Change Statistics التغيرات الإحصائية | | | | | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) الارتباط | المتغيرات | المتغير التابع |
|--------------------------------------|-----|-----|--|--|---------------|---------------------------------------|-----------------|---|-------------------|
| Sig* F Change | DF2 | DF1 | التغير في معامل التحديد (R ²) قيمة F | التغير في معامل التحديد (R ²) | | | | | |
| 0.000 | 71 | 1 | 42.759 | 0.376 | 42.759 | 0.376 | 0.6130 | تكنولوجيا المعلومات | ممارسة التركيز |
| 0.000 | 70 | 1 | 6.706 | 0.055 | 26.452 | 0.430 | 0.656 | تكنولوجيا المعلومات + تحسين العملية | على العميل |

يوضح الجدول (4 - 13) أثر ابتداع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين العملية ،

وتكنولوجيا المعلومات) في تحقيق ممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية

العاملة في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابتداع

سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين العملية ، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة التركيز على

العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن ، إذ بلغت معاملات الارتباط R للمتغيرات كالاتي: (0.613) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، و(0.656) لتكنولوجيا المعلومات وتحسين العملية لادباع سلسلة التوريد عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.376) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، و(0.430) لتكنولوجيا المعلومات وتحسين العملية لادباع سلسلة التوريد عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد R^2 Change (0.376) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، و(0.055) تكنولوجيا المعلومات وتحسين العملية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة F والتي بلغت (42.759) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، و(6.706) لتكنولوجيا المعلومات وتحسين العملية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية H_{01-2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لادباع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين العملية وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ابداع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين العملية وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن ، وكما هو موضح بالجدول (4 - 14).

جدول (4 - 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إبداع سلسلة التوريد في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات العراقية العاملة في الأردن

| Sig* مستوى الدلالة | T المحسوبة | β معامل الانحدار | Sig* مستوى الدلالة | DF درجات الحرية | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) الارتباط | المتغير التابع |
|--------------------------|---------------|---------------------------|--------------------------|--------------------|---------------|---------------------------------------|-----------------|---|
| 0.138 | 1.502 | 0.182 | | 2 | | | | ممارسة المعلومات والتحليل |
| | | | 0.000 | 70 | 30.177 | 0.463 | 0.680 | في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن |
| 0.000 | 4.456 | 0.541 | | 72 | | | | |

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 14) أثر ابداع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين العملية ، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعدها تكنولوجيا المعلومات في سلسلة التوريد ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.680) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.463)، أي أن ما قيمته (0.463) من التغيرات الحاصلة في ممارسة المعلومات والتحليل تكون ناتجة عن التغير في تكنولوجيا المعلومات كأحد ابعاد ابداع سلسلة التوريد ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.541) لتكنولوجيا المعلومات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات في ابداع سلسلة التوريد يؤدي إلى زيادة في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن بقيمة (0.541) لتكنولوجيا المعلومات . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (30.177) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة

قبول الفرضية الفرعية الثانية، في الجزء المتعلق بتكنولوجيا المعلومات منها وقبول الجزء المتعلق بتحسين العملية وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) الفرعية الثانية جزئياً، وتقبل الفرضية البديلة لها التي والمتعلقة بتكنولوجيا المعلومات التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لادباع سلسلة التزويد ببعدها (تكنولوجيا المعلومات) في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وللتحقق أي المتغيرات ذات التأثير الأكبر في ابداع سلسلة التزويد بأبعدها في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج **Stepwise** ، وكما هو موضح بالجدول (4 - 15).

جدول (4 - 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان ابداع سلسلة التزويد الأكثر تأثيراً في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

| التغيرات الإحصائية Change Statistics | | | | | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) الارتباط | المتغيرات | المتغير التابع |
|--------------------------------------|-----|-----|---|--|---------------|---------------------------------------|-----------------|------------------------|---------------------------------|
| Sig* F Change | DF2 | DF1 | التغير في معامل التحديد في قيمة F (R ²) | التغير في معامل التحديد (R ²) | | | | | |
| 0.000 | 71 | 1 | 57.087 | 0.446 | 57.087 | 0.446 | 0.668 | تكنولوجيا المعلومات | ممارسة التركيز على العميل |

يوضح الجدول (4 - 15) أثر ابداع سلسلة التزويد ببعدها (تكنولوجيا المعلومات) في تحقيق ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعدها تكنولوجيا المعلومات

في ابداع سلسلة التوريد في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن ، إذ بلغت معاملات الارتباط R للمتغيرات كالاتي: (0.668) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.446) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد R^2 Change (0.446) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة F والتي بلغت (57.087) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة Ho1.3

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لادباع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين العملية وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ابداع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين العملية وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن في ممارسة ادارو جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن ، وكما هو موضح بالجدول (4 - 16).

جدول (4 - 16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابداع سلسلة التوريد في ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

| Sig* مستوى الدلالة | T المحسوبة | β معامل الانحدار | Sig* مستوى الدلالة | DF درجات الحرية | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) الارتباط | المتغير التابع |
|--------------------------|---------------|---------------------------|--------------------------|--------------------|-----------------|---------------------------------------|-----------------|--|
| 0.016 | 2.470 | 0.338 | تحسين العملية | 2 | بين المجاميع | | | ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن |
| 0.048 | 2.013 | 0.275 | تكنولوجيا المعلومات | 70 | البواقي | 16.384 | 0.319 | 0.565 |
| | | | | 72 | المجموع | | | |

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 16) أثر ابداع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين العملية ، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لادباع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين العملية وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة التركيز على العميل ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.565) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.319)، أي أن ما قيمته (0.319) من التغيرات الحاصلة في ممارسة ادارة جودة المورد تكون ناتجة عن التغير في ابداع سلسلة التوريد بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.338) لتحسين العملية ، و(0.275) لتكنولوجيا المعلومات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بادباع سلسلة التوريد بأبعادها يؤدي إلى زيادة في ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن بقيمة (0.338) لتحسين العملية ، و(0.275) لتكنولوجيا المعلومات . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي

بلغت (16.384) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية) الفرعية الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لابتداع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين العملية

وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية

العراقية العاملة في الاردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق أي المتغيرات ذات التأثير الأكبر في ابداع سلسلة التوريد بأبعادها في ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج **Stepwise** ، وكما هو موضح بالجدول (4 - 17).

جدول (4 - 17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان ابداع سلسلة التوريد الأكثر تأثيرا في ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن

| التغيرات الإحصائية Change Statistics | | | | | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) الارتباط | المتغيرات | المتغير التابع |
|--------------------------------------|-----|-----|---|--|---------------|---------------------------------------|-----------------|---|-------------------|
| Sig* F Change | DF2 | DF1 | التغير في معامل التحديد (R ²) قيمة F | التغير في معامل التحديد (R ²) | | | | | |
| 0.000 | 71 | 1 | 22.534 | 0.269 | 27.534 | 0.279 | 0.529 | تحسين العملية | ممارسة التركيز |
| 0.048 | 70 | 1 | 4.052 | 0.239 | 6.384 | 0.319 | 0.565 | تحسين العملية + تكنولوجيا المعلومات | على العميل |

يوضح الجدول (4 - 17) أثر ابداع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين العملية ،

وتكنولوجيا المعلومات) في تحقيق ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية

العاملة في الاردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابتداع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين العملية ، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن ، إذ بلغت معاملات الارتباط R للمتغيرات كالاتي: (0.529) لتحسين العملية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(0.565) لتحسين العملية وتكنولوجيا المعلومات لابتداع سلسلة التوريد عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.279) لتحسين العملية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(0.319) لتحسين العملية وتكنولوجيا المعلومات في ابداع سلسلة التوريد عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد R^2 Change (0.269) لتحسين العملية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(0.039) لتحسين العملية وتكنولوجيا المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة F والتي بلغت (27.534) لتحسين العملية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(16.384) لتحسين العملية وتكنولوجيا المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة Ho1.4

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابتداع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين العملية وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ابداع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين العملية وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن ، وكما هو موضح بالجدول (4 - 18).

جدول (4 - 18)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إبداع سلسلة التوريد في ممارسة التحسين المستمر في الشركات العراقية العاملة في الأردن

| Sig* مستوى الدلالة | T المحسوبة | β معامل الانحدار | Sig* مستوى الدلالة | DF درجات الحرية | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) الارتباط | المتغير التابع |
|--------------------------|---------------|---------------------------|--------------------------|--------------------|---------------|---------------------------------------|-----------------|---|
| 0.453 | 0.755 | 0.099 | | 2 | | | | ممارسة التحسين المستمر |
| | | | 0.000 | 70 | 21.392 | 0.379 | 0.616 | في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن |
| 0.000 | 4.162 | 0.543 | | 72 | | | | |

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 18) أثر ابداع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين العملية ، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعدها تكنولوجيا المعلومات في سلسلة التوريد ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.616) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.379)، أي أن ما قيمته (0.379) من التغيرات الحاصلة في ممارسة التحسين المستمر تكون ناتجة عن التغير في تكنولوجيا المعلومات كأحد ابعاد ابداع سلسلة التوريد ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.543) لتكنولوجيا المعلومات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات في ابداع سلسلة التوريد يؤدي إلى زيادة في ممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن بقيمة (0.543) لتكنولوجيا المعلومات . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (21.392) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة

قبول الفرضية الفرعية الأولى، في الجزء المتعلق بتكنولوجيا المعلومات منها وقبول الجزء المتعلق بتحسين العملية وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية) الفرعية الرابعة جزئياً، وتقبل الفرضية البديلة لها التي والمتعلقة بتكنولوجيا المعلومات التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لابتداع سلسلة التزويد ببعدها (تكنولوجيا المعلومات) في ممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وللتحقق أي المتغيرات ذات التأثير الأكبر في ابتداع سلسلة التزويد بأبعدها في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج *Stepwise* ، وكما هو موضح بالجدول (4 - 19).

جدول (4 - 19)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان ابتداع سلسلة التزويد الأكثر تأثيراً في ممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن

| التغيرات الإحصائية Change Statistics | | | | | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) الارتباط | المتغيرات | المتغير التابع |
|--------------------------------------|-----|-----|--|--|---------------|---------------------------------------|-----------------|------------------------|---------------------------------|
| Sig* F Change | DF2 | DF1 | التغير في معامل التحديد قيمة F (R ²) | التغير في معامل التحديد قيمة F (R ²) | | | | | |
| 0.000 | 71 | 1 | 42.471 | 0.371 | 42.471 | 0.371 | 0.612 | تكنولوجيا المعلومات | ممارسة التركيز على العميل |

يوضح الجدول (4 - 19) أثر ابتداع سلسلة التزويد ببعدها (تكنولوجيا المعلومات) في تحقيق ممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعدها تكنولوجيا المعلومات في ابتداع سلسلة التزويد في ممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن ، إذ بلغت معاملات الارتباط *R* للمتغيرات كالاتي: (0.612) لتكنولوجيا المعلومات

عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.371) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد R^2 Change (0.371) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ،. ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة F والتي بلغت (42.471) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(5 – 1) : النتائج

(5 – 2) : التوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة التي تمّ التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة، وكما يأتي:

(5 – 1): النتائج

(5 – 1 – 1): النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

(5 – 1 – 1 – 1): النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لممارسات سلسلة

التزويد

1. أشارت النتائج إلى أن مستوى ابداع سلسلة التزويد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن كان مرتفعا وبمتوسط حسابي بلغ (4.311)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لممارسات سلسلة التزويد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن بين (4.317 - 4.306)، وقد جاءت ممارسة تحسين العملية بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.317)، يليها ممارسة تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي (4.306).

2. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة تحسين العملية كأحد ابعاد سلسلة التزويد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا.

3. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً. وترى الباحثة أن هذه النتائج المتعلقة بممارسات ابداع سلسلة التوريد منطقية، حيث أن ممارسات ابداع سلسلة التوريد تقوم على التشارك شبه الكامل ما بين الشركات والموردين في تنسيق المواد وتدفق المعلومات، واستمطار الافكار الابداعية وتطبيقها وصولاً الى ما يحقق مفهوم الشبكة التعاونية من الامداد والدعم اللوجستي والمشتريات وعمليات الإنتاج والتوزيع من أجل تحقيق الشركات ميزة تنافسية تتعلق بجودة منتجاتها، وهذا بطبيعة الحال يتطلب شراكة حقيقية مع المزودين بالإضافة إلى بناء علاقات قوية مع العملاء من خلال التركيز عليهم الامر الذي يؤدي الى تحسين فاعلية سلسلة التوريد.

(5 - 1 - 1 - 2): النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لممارسات الجودة

الشاملة

1. أشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.2968)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن بين (4.2671 - 4.3452)، وقد جاءت ممارسة التحسين المستمر بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.3452)، يليها ممارسة التركيز على العميل بمتوسط حسابي (4.2959). يليها ممارسة ادارة جودة المورد بمتوسط حسابي (4.2849) وفي المرتبة الرابعة والأخيرة، جاءت ممارسة المعلومات والتحليل بمتوسط حسابي بلغ (4.2671).
2. تبين أن مستوى ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

3. اشارت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

4. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً. وهو ما يمكن تفسيره بأن الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن تسعى لتحقيق مزايا الجودة وذلك من خلال تحقيق مستوى عالٍ من الاستخدام الفعال للمعلومات والتحليل من منطلق أن المعرفة قوة وبما ينعكس في جودة منتجاتها بالدرجة الأولى ومن ثم العمل على إيصال منتجاتها للعملاء بالدرجة الثانية.

5. تبين أن مستوى ممارسة إدارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

6. كما تبين أن مستوى ممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

(5 – 1 – 1 – 2): النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

1. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إبداع سلسلة التوريد بأبعادها (تحسين العملية، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسات الجودة الشاملة للشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. ان لأبعاد ادارة الجودة الشاملة تأثير هام وقوي في اداء المنظمة، وكننتيجة لذلك وبالأعتماد على مقاييس الاداء التي تتطلب التحسين المستمر، فقد تتطلب التركيز على عناصر مختلفة من ادارة الجودة الشاملة بالإضافة الى الدراية بعوامل المنظمة الأخرى مثل (العلامة التجارية) لتحقيق الأداء المتفوق ، كما ورد في دراسة **Onuwa (2008)** بعنوان

“Quality Management Practices and Organizational Performance”

2. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إبداع سلسلة التوريد (تحسين العملية، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة التركيز على العميل كأحد أبعاد الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة α (0.05 ≤). وقد اكد صحة هذه النظرية ما جاء في دراسة السامرائي (2012) بعنوان

"دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة" ، إن اكثر من 97% من

أفراد عينة الدراسة يرون ان الادارة تعمل بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن ، وهذا من اهم الأمور التي تؤدي الى تحقيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة.

3. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أعلى لممارسة تكنولوجيا المعلومات كأحد أبعاد

ممارسات إبداع سلسلة التوريد في ممارسة التركيز على العميل كأحد أبعاد ممارسة الجودة الشاملة في مقابل تحسين العملية في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة α (0.05 ≤). وتبين وجود علاقة ارتباط قوية

بين توافر عناصر تكنولوجيا المعلومات وتحسين أداء سلاسل التوريد. كما أن قدرات تكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل إيجابي ومباشر في تحسين أداء سلاسل التوريد وهو ما أستنتجه اريتمية من دراسته (2006) بعنوان **"تكنولوجيا المعلومات**

ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد".

4. عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة تحسين العملية كأحد ابعاد ممارسات

ابداع سلسلة التوريد في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة α (0.05 ≤). ان الحصول على

المعلومات يعني تقليل الاختلاف او التباين في سلسلة التوريد. **Poiger** (

2010) بعنوان "Improving performance of supply chain processes

by reducing variability"

5. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة تكنولوجيا المعلومات كأحد ابعاد ممارسات ابداع سلسلة التوريد في ممارسة المعلومات والتحليل في الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ان

فعالية تبادل المعلومات تعزز إلى حد كبير من فعالية ممارسات سلاسل التوريد، ودينامكية سلسلة التوريد لديها تأثير إيجابي كبير على فعالية تبادل المعلومات
Zhou & Benton (2007). "Supply Chain Practice and

Information Sharing"

6. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة تحسين العملية في ابداع سلسلة التوريد في ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ركزت التوصيات على ضرورة بناء علاقة وثيقة مع المجهزين ،زيادة اهتمام الشركة بسلسلة التوريد التي تبدأ من المجهز الى الزبون وتثقيف العاملين والمديرين بشكل خاص على التحول من إدارة المواد الى ادارة سلسلة التوريد وإتخاذ الاجراءات الصحيحة في التجهيز ، والاهتمام بالبيع و منافذ التوزيع. اللامي (2009) بعنوان "مقاييس أداء سلسلة التجهيز، دراسة حالة في

الشركة العامة للصناعات القطنية"

7. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة تحسين العملية كأحد ابعاد سلسلة التوريد في ادارة جودة المورد اعلى من بعد تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما ورد في

دراسة البهنسي،(2012) بعنوان **أثر ممارسات سلاسل التوريد في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة إسمنت الراجحي في الأردن** وبناءً على النتائج أوصى الباحث

بضرورة تعزيز العلاقات مع المزودين من خلال اشراكهم في الخطط الإستراتيجية وتكثيف المعلومات المتبادلة، وإيجاد طرق جديدة في تعزيز ممارسات سلاسل التوريد من أجل تحقيق أعلى حصة سوقية والمنافسة عالمياً.

8. عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة تحسين العملية في ابداع سلسلة التوريد في التحسين المستمر كأحد ابعاد ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). إعتبار مبادئ التحسين المستمر جزء أساسي من ثقافة المنظمة والسعي نحو تطبيقها والعمل على زيادة الوعي لدى جميع العاملين فيها. جويحان (2013) بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الاداء المنظمي للمؤسسات الصناعية،دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية".

5 – 2 – 1): التوصيات

- تأسيساً على الطروحات الفكرية للدراسة وتحليلات نتائجها الميدانية وانطلاقاً من نتائجها، تقدم الباحثة التوصيات الآتية:
1. قيام الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن بإشراك الموردين الرئيسيين في عمليات تطوير المنتجات الجديدة لما لهم من أهمية كبيرة في ذلك.
 2. العمل على تفعيل عملية جمع البيانات المتعلقة بحاجات الزبائن للوصول إلى تعديل المنتجات بناء على حاجات الزبون
 3. العمل على تفعيل إدارة المعلومات وتسخيرها في التحكم وتحسين العمليات الانتاجية
 4. العمل على اشراك الموردين بشكل فاعل في برامج تحسين الجودة
 5. العمل على تعزيز العلاقة بين الموردين والشركة من أجل تسخير هذه العلاقة في خدمة العميل
 6. أن تركز إدارة الشركة على الحلول المبتكرة في معالجتها للمشكلات التي تواجهها

7. القيام الشركات العراقية الصناعية العاملة في الاردن بالعمل على ايجاد نوع من الروابط التشاركية في المعرفة بين الشركات المبحوثة والأطراف الخارجية بعمليات الشركة
8. العمل على تطوير نظام تكنولوجيا معلومات يسمح بتشارك الموردين في المعلومات الملائمة لعمليات الشركة التصنيعية
9. ايجاد آليات تعمد فيها الشركات إلى تطبيق الأفكار الابداعية لتعزيز مفاهيم الجودة في العمليات
10. التأكيد على ضرورة استجابة نظم عمليات ومعلومات الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن بشكل فعال وسريع لأوامر العملاء وتركيزها على العميل انطلاقاً من تحقيقها لممارسة الجودة الشاملة .
11. الإهتمام من قبل الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن بتكنولوجيا العمليات المتعلقة بسلسلة التوريد لما لها من دور في ترتيب المعدات الإنتاجية لمعالجة التغييرات في طلبيات العملاء.

مراجع ومصادر الدراسة

اولا: المراجع العربية

ثانيا: المراجع الاجنبية

أولاً: المراجع العربية:

- أبو الرجال، حسين، (2007)، "أثر ادارة سلسلة التوريد على الاداء المؤسسي في الشركات الصناعية اليمنية، دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (2006)، "مقدمة في : إدارة الأعمال اللوجستية، الإمداد والتوزيع المادي"، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية.
- ارتيمة، هاني جزاع، (2006)، "تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد. دراسة مسحية على قطاع صناعة الأدوية الأردني"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الاردن.
- البهنسي، مضر، (2012)، "أثر ممارسات سلاسل التوريد في الممارسة التنافسية: دراسة حالة شركة إسمنت الراجحي في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، الأردن.
- البوطي، محمد سعيد رمضان، (1996) فقه السيرة النبوية مع موجز لتاريخ الخلافة الراشدة ، دار الفكر ، دمشق .
- الجوازنة، بهجت، الحوري، سليمان، (2011)، "تقييم أداء سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية"، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 27، العدد (1-أ)، ص 33-64.
- جودة ، محفوظ احمد، (2009)، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الرابعة، دالا وائل للنشر، عمان الاردن.
- حسان، محمد احمد (2009)، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر.
- الرشيدى، سالم سعود، (2004) " اثر الانماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية عمان.
- الرفاعي، ممدوح عبد العزيز، (2006)، أساسيات إدارة سلاسل التوريد، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 114، مصر.
- السامرائي، برهان الدين حسين، (2012)، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم

- العالى،رسالة ماجستير .
- **الشموط**، محمد، سالم، (2007)، "أثر علاقة المنظمة بالمزودين في إدارة سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة"، رسالة دكتوراة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- **الشيخ قاسم**، عمر،ساوس، (2011)،إعادة هندسة عمليات سلسلة التوريد،الجامعة الأفريقية أدرار،المحور المعالج: المقاربات الفكرية والمنهجية في مجال الإبداع والتغيير التنظيمي،بحث مقدم الى الملتقى الدولي.
- عبد الرحمن، توفيق،(2003). "الجودة الشاملة الدليل المتكامل"،مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"،جمهورية مصر العربية .
- **عبيدات**، كنعان، (2007)، "استكشاف مدى تطبيق سلسلة التوريد المتكاملة: دراسة ميدانية على كبرى الشركات في الأردن"، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- **العنبي**، عزيزة عبد الرحمن، (2010)،أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية،دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية في مالبورن، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالى.
- **العمرى** ، ابراهيم ، نصار ، هالة، (1997)، الخطوات الارشادية في تطبيق نظم ادارة الجودة المتكاملة، المركز العربي للتطوير الاداري.
- **الغزاوي**، محمد، (2002)، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ، دار وائل للنشر ، عمان .
- **قنديل**، باسل فارس، (2008)،أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية،دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة،رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية،غزة.
- **كرادشة** وفاء نايل عطالله،(2012)،تحقيق إدارة الجودة الشاملة بأستخدام معايير الأعتامد، دراسة ميدانية في مستشفى الملكة رانيا العبدالله للأطفال في الأردن،دراسة حالة من وجهة نظر مقدمي الخدمة ومرافقي متلقي الخدمة،رسالة ماجستير،كلية الأعمال،قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- **اللامى**،غسان قاسم،(2008)، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات،ط1،دار الثراء للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،.

المقيد ، عاهد مطر ، (2006)، واقع الممارسات الاشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره" رسالة ماجستير ، غير منشورة ، الجامعة الاسلامية غزة.

- الملاح منتهى احمد علي ،(2005)،درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس،جامعة النجاح الوطنية،كلية الدراسات العليا،رسالة ماجستير .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [Abrunhosa](#) ,A., & Moura E Sa, P.,"Are Principles Supporting Innovation In The Portuguese Footwear Industry ?" , **Technovation**, 28(4),(2008), 208 -212.
- [Adler](#), P.S., Riley, P., Kwon, S. W., Signer, J., Lee, B., and Satrasala, R. (2003), "Performance improvement capability: keys to accelerating performance improvement in hospitals", **California Management Review**, 45(2) : 12-33.
- [Ageron](#), A.(2012), **Supply Chain Innovation in French Companies: An Empirical Analysis**, University of Grenoble.
- [Agus](#), A. (2011). "Supply Chain Management, Product Quality and Business Performance", **International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR**, 10: 98-102.
- [Ahire](#), S. L. & Golhar, D. Y. (1996). Quality management in large and small firms. **Journal of Small Business Management**, 34(2), 1-11.
- [Anderson](#), J. C., Rungtusanatham, M. & Schroder, R. G. (1999). A theory of quality management underlying the Deming management method. **The Academy of Management Review**, 19(3): 472-509.
- [Asawin](#), Pasutham (2012). **Supply chain performance measurement framework : case studies on the Thai manufacturers**. PhD thesis, Aston University.
- [Ashish](#), A. (2007). "Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices". Unpublished PHD Dissertation, Toledo: The University of Toledo.
- [Beamon](#), B.M. (1999). Designing the green supply chain, **Logistics Information Management**, 12(4): 332-342.
- [Bitner](#), M.J., Brown, S.W., and Meuter, M.L. (2000), "Technology infusion in service encounters", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 28(1): 138- 149.
- [Black](#), S. A. & Porter, L. J. (1996). Identification of critical factors of TQM. **Decision Sciences**, 27(1): 1-21.
- [Boyson](#), S., Corsi, T., and Verbraeck, A. (2003), "The e-supply chain portal: a core business model", **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, 39(2): 175-192.

- Byrnes, J. (2004), "Fixing the healthcare supply chain", **Harvard Business School Working Knowledge**. (Available at: <http://hbswk.hbs.edu/archive/4036.html>)
- Chan, S. and Chan, K. (2005). Simulation Modeling for Comparative Evaluation of Supply Chain Management Strategies. **International Journal of Adv Manufacturing Technology**, 25: 998-1006.
- Chapman, R.L., Soosay, C., and Kandampully, J. (2003), "Innovation in logistic services and the new business model: a conceptual framework", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 33(7): 630-650.
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. **Journal of Operations Management**, 22: 119-150.
- Christopher, M., and Towill, D. (2000). Supply Chain Migration From Lean and Functional to Agile and Customized. Supply Chain management. **An International Journal**, 5(4): 206-213.
- Cigolini, R., Cozzi, M. and Perona, M. (2004). A new framework for supply chain management: conceptual model and empirical test. **International Journal of Operations and Production Management**, 24(1):7-14.
- Council of Logistics Management. (2000). **What it's all about**, Oak Brook: CLM.
- Croom, S., Romano, P., and Giannakis, M. (2000). Supply chain management: an analytical framework for critical literature review. **European Journal of Purchasing and Supply Management**, 6(1):67-83.
- Crosby, P.B. (1979). **Quality Is Free**, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Croxton, K.L., García-Dastugue, S.J., Lambert, D.M., and Rogers, D.S. (2001), "The Supply Chain Management Processes", **International Journal of Logistics Management**, 12(2): 13-36.
- Das, A., Kumar, V. & Kumar, U., (2011). The role of leadership competencies for implementing TQM: An empirical study in Thai manufacturing industry. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 28(2), 195-219.
- Day, M., Lichtenstein, S. (2006). Strategic Supply Management: The Relationship Between Supply Management Practices, Strategic Orientation and their Impact on Organizational Performance. **Journal of Purchasing and Supply Management**, 12: 313-321.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauriel, J. J. (2000). A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organisations. **Academy of Management Review**, 25(4), 850-863.
- Douglas, T. J., and Judge, W. Q. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: The role of structural control and exploration, **Academy of Management Journal**, 44: 158-169.
- Dubey R., Chakrabarty A., (2011), Role of Innovative Supply Chain Practices and Total Quality Management (TQM) on Performance of Indian Cement Manufacturing Firms-

AN Empirical Study, **Polish journal of Management Studies**, 22(2): 67-82.

- **Fantazy**, A., Kumar, V., and Kumar, U. (2010). Supply management practices and performance in the Canadian hospitality industry. **International Journal of Hospitality Management**, 29(4):685–693.
- **Feldmann** M, & Müller, S. (2003). An incentive scheme for true information providing in supply chains. **The International Journal of Management Science (OMEGA)**, 31(2):63–73.
- **Flynn**,B.B., Schroeder, R.G., and sakakibara, S., "A Framework For quality management Research And An Associated Measurement Instrument", **Journal Of Operations Management.**, 11(4) (1994),336-339 .
- **Ford**, E.W. and Hughes, J. A. (2007), “A collaborative product commerce approach to value-based health plan purchasing”, **Supply Chain Management: An International Journal**, 12(1): 32 -41.
- **Gee**, G., Richardson, W.,& Wortman, B.,(2002). **The quality Manager primer**,4th Ed., West Terrehaute, IN : Quality Council Of Indiana.
- **Grondahl**,E. (2011), **Impact of Organizational Culture on Quality Management, A case Study in a Manufacturing Unit**, Master of Science Thesis in Quality and Operations Management, Goteborg Sweden, Chalmers University of Technology, Report No.E2011:025.
- **Group**, P.(2011),**Spotlight on Supply Chain Process Improvement Initiatives**, Supply Chain Management Peer Group Meeting.
- **Guimaraes**, T., D. Cook and Natarajan, N. (2002). ‘Exploring the Importance of Business Clock speed as a Moderator for Determinants of Supplier Network Performance’, **Decision Sciences**, 33(4): 629–44.
- **Gunasekaran**, A & Ngai, T. (2005). Build-to-Order Supply Chain Management: A Literature Review and Framework for Development. **Journal of Operations Management**, 23: 423-451.
- **Gunasekaran**, A., & Ngai, T. (2004). Information systems in supply chain integration and management. **European Journal of Operational Research**, 159(2): pp: 269–295.
- **Hafeez**, K., Malak, N. & Abdel Meguid, H. (2006). A framework for TQM to achieve business excellence. **Total Quality Management**, 17(9): 1213-1229.
- **Haque**, M.& Islam R. (2013). Effects of Supply Chain Management Practices on Customer Satisfaction: Evidence from Pharmaceutical Industry of Bangladesh. **Global Business and Management Research: An International Journal**, 5(2 & 3), PP: 120-136.
- **Hasan**, M.(2013). “Sustainable Supply Chain Management Practices and Operational Performance” . **American Journal of Industrial and Business Management**, 3(3), PP: 42-48. <http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2013.31006> Published Online January.

- [Hendricks](#), Kevin B. a;1, Vinod R. Singhal. (2001). Firm characteristics, total quality management, and financial performance. **Journal of Operations Management**,19 :269–285
- [Herzlinger](#), R. (2006), **Innovating in health care framework**. Harvard Business School Publishing, Boston, MA.
- [Hoang](#), D. T., Igel, B. & Laosirihongthong, T. (2006). The impact of total quality management on innovation; Findings from a developing country. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 23(9), 1092-1117.
- [Howells](#), J. and Tether, B.S. (2004), **Innovation in services: issues at stake and trends**. A Report for DG Enterprise of the European Commission, under contract INNO Studies 2001.
- [Hult](#), .M., Ketchen, J. and Slater, F.(2004). Information Processing, Knowledge Development, and Strategic Supply Chain Relationship. **Academy of Management Journal**, 47(2): 241-253.
- [Idris](#), Fazli (2011) .Total Quality Management(TQM) and Sustainable Company Performances: Examining the Relationship in Malaysian Firms. **International Journal of Business and Society**, 12(1):31-52
- [Jime´nez-Jime´nez](#), J. & Marti´nez-Costa, M. (2009). The performance effect of HRM and TQM: a study in Spanish organizations. **International Journal of Operations & Production Management**, 29(12): 1266-1289.
- [Jitpaiboon](#), T. & Rao, S. S. (2007). A meta-analysis of quality measures in manufacturing System. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 24(1): 78-102.
- [Jones](#), C. (1998). Moving beyond ERP: making the missing link. **Logistics Focus**, 6(7):2–7.
- [Juran](#),J.m.,& Gryna, (1993). **Quality Planning And Analysis**, 3rd Ed, Mcgraw Hill,New York.
- [Karen](#) M., Candace Y., & Ngaic, E.(2012). An instrument for measuring supply chain flexibility for the textile and clothing companies. **European Journal of Operational Research**, 222(2): 191–203.
- [Kim](#), M. (2004). **An Empirical Investigation of the Impact of Electronic Commerce on Supply Chain Management: A Study in the Healthcare Industry**. Unpublished ph D. Dissertation, The University of Nebraska.
- [Kristal](#), M., Roth, V., and Huang, X. (2010). The Effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance, **Journal of Operations Management**, 28(5),PP: 415–429.
- [Kumar](#), V., Fantazy, K., Kumar, U, and Boyle, A. (2006). Implementation and Management Framework for Supply Chain Flexibility. **Journal of Enterprise Information Management**, 19(3),pp: 303-319.
- [Kushwaha](#) S. G. (2012). “Operational Performance through Supply Chain Management

- Practices”. **International Journal of Business and Social Science**. 3(2), PP:222-232.
- [Lansisalmi](#), H., Kivimäki, M., Aalto, P., and Ruoranen, R. (2006), “Innovation in healthcare: a systematic review of recent research”, **Nursing Science Quarterly**, 19(1) : 66-72.
 - [Lawler](#), E. (2009). Make Human Capital A Source of Competitive Advantage. **Organizational Dynamics**, 38(1),PP: 1-7.
 - [Lehtonen](#), M. (2013),**Supply Chain Analysis of Sawdust, Produced by Innovative Harvesters**, Bachelor’s Thesis, Degree Program in Logistics Engineering ,School of Technology , Communication And Transport.
 - [Li](#), S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, S. and Rao, S. (2006). The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. **The International Journal of Management Science (OMEGA)**, 34(2),pp:107-124.
 - [Lin](#), C., Chow, W.S., Madu, C.N., Kuei, C., and Yu, P. (2005), “A structural equation model of supply chain quality management and organizational performance”, **International Journal of Production Economics**, 96(3) : 355-365.
 - [Lin](#), C.Y. (2008), “Determinants of the adoption of technological innovations by logistics service providers in China”, **International Journal of Technology Management and Sustainable Development**, 7(1): 19-38.
 - [Magableh](#), M. (2001). **Developing Enabled Supply Chain Management Model for Small and Medium Size Enterprises**. Unpublished Master Thesis, University of Jordan.
 - [Mahajan](#), J. and Vakharia, A.J. (2004), “Determining firm-level IT investments to facilitate value chain activities: should spillovers accruing to value chain members be incorporated?”, **European Journal of Operational Research**, 156(3): 665- 682.
 - [Markus](#), L. (2000). Paradigm Shifts – E-business and Business/Systems Integration. **Communications of the Association for Information Systems**, 4(10).pp: 1- 45.
 - [Marsaglia](#) G, Tsang WW, Wang J (2003). "Evaluating Kolmogorov's Distribution". **Journal of Statistical Software**, 8(18):1–4
 - [McFadden](#), K.L., Stock, G.N., and Gowen III, C.R. (2006), “Implementation of patient safety initiatives in US hospitals”, **International Journal of Operations and Production Management**, 26(3): 326-347.
 - [Mehra](#), s. , Hoffan, M., And Sirias, D., "TQM As A Management Strategy For The Next Millennia", **International Journal Of Operations And Production Management**, 21(5/6),2001 , 855-860 .
 - [Mora-Monge](#), A . (2007). **A Contingency Model of Web-Based EC Use: A Supply Chain Approach**. Unpublished PhD. Dissertation, Toledo University.
 - [Naim](#), M., Naylor, J., and Barlow,J. (1999). Developing Lean and Agile Supply-Chain in the UK House building Industry. **Proceedings of IGLC-7, Berkeley, CA, USA**, 26-28 July, pp:159-170.
 - [Nair](#), A. (2006). Meta-analysis of the relationship between quality management practices

- and firm performance—implications for quality management theory development. **Journal of Operations Management**, 24(6), 948–975.
- Okes, D., Westcott, R.T.,(Eds.), (2001). **The Cert Web Quality Management Handbook**,2nd Ed., Milwaukee, WI:ASQ Quality Press.
 - Onuwa, W.(2008),**Quality Management Practices and Organizational Performance** ,A research Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration (DBA) at the University of Surry, Guildford, England,URN:3360601.
 - Paul , Barasa and Mung'onye,_ (2008). **What impels service innovation in the tourism industry in Europe's northern periphery? : supply chain management in tourism sector**. Unpublished thesis
 - Perez C., Castro R., Simons D. & Gimenez G. (2010). Development of lean supply chains: a case study of the Catalan pork sector. **Supply Chain Management: An International Journal**, 15(1), pp:55 – 68.
 - Piplani, R., & Fu,F. (2005). A Coordination Framework for Supply Chain Inventory Alignment. **Journal of Manufacturing Technology**, 16 ,pp: 598-614.
 - Powell, T. C. (1995). Total Quality Management as competitive advantage: A review and empirical study. **Strategic Management Journal**, 16(1): 15-37.
 - Prajogo, D. I. (2005). The comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and service firms. **International Journal of Service Industry Management**, 16(3), 217-228.
 - Rahman, S. (2006), "Quality management in logistics: an examination of industry practices", **Supply Chain Management: An International Journal**, 11(3):233 -240.
 - Raja M. Waqas, Bodla, M. A. Malik, S. A. (2011). Evaluating the Effect of Total Quality Management Practices on Business Performance: A Study of Manufacturing Firms of Pakistan. **International Journal of Business and Social Science**. 2 (9): 110-117
 - Ryan, P. (2001). Supplier Perspectives of Lean Operation and Business-to- Business Relations from the Periphery of an Industrial Market. **International Journal of Operations & Production Management**, 14(1), pp: 5-14.
 - Sadikoglu,E.,(2008). Total Quality Management Practices And Performance", **The Business Review** , CambridgeM10(2):60-68.
 - Saraph. v., Benson, P.G., And Schroeder ,G.K, (1989)."AN Instrument For Measuring The Critical Factors Of Quality Management". **Decision Sciences**, 20(4): 810-829.
 - Schneller, E.S. and Smeltzer, L.R. (2006), **Strategic management of the health care supply chain**. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
 - Schniederjans, M.J. and Kim, G.C. (2003), "Implementing enterprise resource-planning systems with total quality control and business process reengineering: survey results", **International Journal of Operations & Production Management**, 23(4): 418-29.

- [Scott, E.](#) (2000). Facilitating Inter Organizational Learning With Information Technology. **Journal of Management Information Systems**, 17(2), pp: 81-113.
- [Segerstedt, A. & Olofsson, T.](#) (2010). Supply Chains in the Construction Industry. **Supply Chain Management: An International Journal**, 15(5), pp:347-353.
- [Seuring, S. & Muller, M.](#) (2008). Form a Literature Review to A Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management. **Journal of cleaner Production**, 16, pp:1699-1710.
- [Shepherd, I.](#) (2003), “Physician, supplier, and buyer working as one to improve outcomes”. in: Schneller, E.S. and Smeltzer, L.R. (2006), **Strategic management of the health care supply chain**. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- [Shih, S.C., Rivers, P.A., and Sonya Hsu, H.Y.](#) (2009), “Strategic information technology alliances for effective health-care supply chain management”, **Health Care Management Research**, 22(3):140-150.
- [Singh, M., Rice, J.B., and Riquier, D.](#) (2006), **Transforming the global health care supply chain**. MIT Center for Transportation and Logistics.
- [Somuyiwa, A. O. & Adebayo, T.I.](#) (2013). “Firm’s Competitiveness through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Management Practices in Nigeria”. **Journal of Poverty, Investment and Development - An Open Access International Journal**, 1. PP:142-147.
- [Soosay, C.A. and Chapman, R.L](#) (2006), “An empirical examination of performance measurement for managing continuous innovation in logistics”, **Knowledge and Process Management**, 13(3) :192-205.
- [Straub, W., Rai, A. & Klein, R.](#) (2004). Measuring Firm Performance at the Network Level: A Nomology of the Business Impact of Digital Supply Networks. **Journal of Management Information Systems**, 21(1),pp: 83–114.
- [Stundza, T.](#) (2009), “Supply chain innovation is important”, **Purchasing**. (Available at: http://www.purchasing.com/article/354518_Supply_chain_innovation_is_important.php).
- [Su Q., Song, Y., Li,Z. & Dang, J.](#) (2008). The Impact of Supply Chain relationship Quality on Cooperative Strategy. **Journal of Purchasing and Supply Management** ,14, pp:263–272.
- [Sukati ,I., Hamid, A. A., Baharun, R., Tat, H.H. & Said, F.](#) (2011). An Investigation of The Relationship between Supply Chain Management Practices and Competitive Advantage of The Firm. **Contemporary Marketing Review**, 1(4), pp:1–13, Available online at <http://www.businessjournalz.org/cmnr>.
- [Tan, C.](#) (2002). Supply Chain Management Practices, Concerns, and Performance Issues. **The journal of Supply Chain Management**, 38(1), pp:42-53
- [Tan, C., Lyman, B. and Wisner, D.](#) (2002). Supply Chain Management: A Strategic Perspective. **International Journal of Operations and Production Management**, 22(6), pp:614-631.
- [Tece, D.J.](#) (2009), **Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth**. Oxford University Press, Oxford; New York.
- [Thompson, R.H., Eisenstein D.D., and Stratman, T.M.](#) (2007), “Getting supply chain on the CEO’s agenda”, **Supply Chain Management Review**, July/ August, pp. 26-33.
- [Tidd, J., Bessant, J., and Pavitt, K.](#) (1997), **Managing innovation: integrating technological,**

- market, and organizational Change.** John Wiley & Sons, New York.
- **Trienekens**, J. Beulens, A.(2003), **Innovation through (international) food supply chain development**, A research agenda, Wageningen University, The Netherlands.
 - **Uncles**, D., Dowling, R., Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. **Journal of Consumer Marketing**, 20, pp: 294-316.
 - **Van**, I. (1998). Measuring the unmeasurable – measuring and improving performance in the supply chain. **Supply Chain Management**, 3(4), pp:187-192.
 - **Vonderembse**, M., Uppal, M., Huang, H., Wang G. & Dismukes P.(2006). Designing Supply Chain: Toward Theory Development. **International Journal of Production Economics**,.100(2), pp: 223- 238.
 - **West**, M. A. and Wallace, M. (1991), “Innovation in health care teams”, **European Journal of Social Psychology**, 21(4) : 303-315
 - **White**, A.D. and Mohdzain, M.B. (2009), “An innovative model of supply chain management: a single case study in the electronic sector”, **International Journal of Information Technology and Management**, Vol. 8 No 1, pp. 69-84.
 - **Womack**, P., Jones, T. & Roos, D.(1990). **The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production**. New York:
 - **Yeung**, L. (2008). Strategic supply management, quality initiatives, and organizational performance. **Journal of Operations Management**. 26, pp:490–502.
 - **Yinan**, Q. (2006). **Supply Chain Strategies and Practice: An Exploratory Study**. The Chinese University of Hong Kong, ProQuest LLC.
 - **Zeng**, A.Z. (2003), "Global sourcing: process and design for efficient management", **Supply Chain Management: An International Journal**, 8(4): 367- 379.
 - **Zhou** H., Benton C. (2007). Supply Chain Practice and Information Sharing. **Journal of Operations Management**, 25, pp:1348–1365.

الملاحق

ملحق (1)

استبانة الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

المديرة المحترم
تحية طيبة وبعد،،،

اثر ابداع سلسلة التزويد في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في
الأردن

لقد تم تصميم هذه الاستبانة لمعرفة آراء واتجاهات المديرين وممارساتهم تجاه ابداع سلسلة التزويد وقياس مدى تأثير هذا الابداع في ممارسات الجودة الشاملة. ويتوقع أن لا يستغرق إكمال تعبئة هذه الاستبانة أكثر من عشر دقائق إلى خمسة عشر دقيقة، ولا حاجة لكتابة اسمك أو عنوانك . كما أنه لا يوجد داعي للتفكير كثيراً حول إجابة الأسئلة حيث إنه لا توجد اجابة خاطئة أو صحيحة ، فقط أجب حسب ما يتبادر إلى تفكيرك أولاً . وتؤكد الباحثة أن المعلومات التي ستزودونها بها ستعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط . لذا يرجى عند إكمال تعبئة الاستبانة إعادة إدخالها إلى قسم الموارد البشرية في الشركة أو تسليمها إلى الباحثة.

الباحثة

اريج السوداني

جامعة الشرق الاوسط -

المشرف

استاذ ادارة الاعمال المشارك

الدكتور كامل محمد حواجرة.

الأردن

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية

يهدف هذا القسم الى تقديم معلومات عامة عن الموظف ، الرجاء وضع اشارة (✓) امام رمز الاجابة المناسبة :

| | | |
|------------|-----|------|
| 1- الجنس : | ذكر | انثى |
|------------|-----|------|

| | | | | |
|------------|---------------|------------------|------------------|--------------|
| 2- العمر : | اقل من 30 سنة | 30-اقل من 40 سنة | 40-اقل من 50 سنة | 50 سنة فأكثر |
|------------|---------------|------------------|------------------|--------------|

| | | | | |
|-----------------|--------------|-------------------|---------------|------------------|
| 3- مدة الخبرة : | 5 سنوات فأقل | 5-اقل من 10 سنوات | اقل من 15 سنة | أكثر من 10 سنوات |
|-----------------|--------------|-------------------|---------------|------------------|

| | | | |
|-------------------|------------------|-----------|-------------|
| 4- المؤهل العلمي: | اقل من بكالوريوس | بكالوريوس | دراسات عليا |
|-------------------|------------------|-----------|-------------|

| | |
|--------------------|----------|
| 5- المركز الوظيفي: | مدير |
| | رئيس قسم |

الجزء الثاني: ممارسات ادارة سلسلة التوريد ودورها في الممارسة التنافسية ومرونة سلسلة التوريد

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بغرض الوقوف على اثر ابداع سلسلة التوريد في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن، وفي مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي حسب درجة موافقتك على كل منها ، بحيث تأخذ القيمة (5) موافق بشدة، و القيمة (4) موافق، والقيمة(3) محايد، والقيمة (2) غير موافق، والقيمة (1) غير موافق بشدة . من فضلك ضع اشارة (✓) امام العبارة التي تشير الى درجة الموافقة التي تعبر عن اتجاهك عن كل عبارة منها :

القسم الأول: ابداع سلسلة التوريد

يهدف هذا القسم إلى قياس مستوى ابداع سلسلة التوريد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن،

الرجاء تحديد مستوى موافقتك على العبارات التالية من خلال وضع اشارة (✓) بجانب درجة موافقتك .

| ت | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----------------------------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| تحسين العملية | | | | | | |
| 1 | تنتهج إدارة الشركة أساليب الإبداع المستمر في العمليات الأساسية لتقديم المنتج. | | | | | |
| 2 | تركز إدارة الشركة على الإبداع لخفض التكاليف في إنتاج المنتج. | | | | | |
| 3 | تتبع إدارة الشركة الأساليب الإبداعية في تحقيق فعالية عملياتها. | | | | | |
| 4 | تركز إدارة الشركة على الحلول المبتكرة في معالجتها للمشكلات التي تواجهها. | | | | | |
| 5 | تحرص إدارة الشركة على استمرار التحسين والتطوير لتعزيز جوده عملياتها. | | | | | |
| 6 | تمنح إدارة الشركة الموظفين فرصة تطبيق أساليب الإبداع الفعال بثقة وبدون تردد لتحسين عملياتها. | | | | | |
| 7 | تركز إدارة الشركة على كميته تطبيق الأفكار الإبداعية لتعزيز مفاهيم الجودة في العمليات | | | | | |
| تكنولوجيا المعلومات | | | | | | |
| 8 | يسمح نظام تكنولوجيا المعلومات في شركتنا بإخبار الموردين بالاحتياجات المتغيرة مسبقاً | | | | | |
| 9 | يسمح نظام تكنولوجيا المعلومات في شركتنا بالتشارك مع الموردين في المعلومات الملائمة لعملياتنا | | | | | |
| 10 | يسمح نظام تكنولوجيا المعلومات في شركتنا بتلقي المعلومات التي تؤثر في أعمالها والتزود بها من الخارج | | | | | |
| 11 | يسمح نظام تكنولوجيا المعلومات بالتشارك مع الأطراف الخارجية بالمعرفة الخاصة بعمليات الشركة الرئيسية | | | | | |
| 12 | يسمح نظام تكنولوجيا المعلومات في شركتنا للوصول الى المعلومات المطلوبة بشكل تام. | | | | | |
| 13 | يطبق نظام تكنولوجيا المعلومات في شركتنا اساليب تكنولوجيا ابداعية جديدة لخدمة العمليات. | | | | | |
| 14 | يمتلك نظام تكنولوجيا المعلومات في شركتنا دليل تنظيمي للوصول الى المواقع المختلفة في | | | | | |

الشركة

15 يوفر نظام تكنولوجيا المعلومات في شركتنا المهام التي تتصل بنظام المعلومات مباشرة.

الجزء الثالث: ممارسات الجودة الشاملة

الرجاء بيان الرأي بالعبارة التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات ممارسات الجودة الشاملة، علماً بأن المقياس لفقرات الاستبانة سيأخذ الشكل التالي:

| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق على الإطلاق |
|------------|-----------|-----------|----------|----------------------|
| (5) درجات | (4) درجات | (3) درجات | (2) درجة | (1) درجة |

| ت | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----------------------------------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| ممارسة التركيز على العميل | | | | | | |
| 16 | تقوم إدارة شركتنا باستمرار بتقييم علاقات الزبائن وتحسينها | | | | | |
| 17 | تقوم إدارة الشركة بانتظام بتلبية حاجات الزبائن | | | | | |
| 18 | تجتهد إدارة الشركة في معرفة حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية | | | | | |
| 19 | تقوم إدارة الشركة بحل المشاكل والشكاوي المقدمة من الزبائن بشكل سريع وفوري | | | | | |
| 20 | تجمع إدارة الشركة البيانات بشكل دوري لمراقبة التغيرات في حاجات الزبائن | | | | | |
| ممارسة المعلومات والتحليل | | | | | | |
| 21 | تسمح المعلومات لإدارة الشركة بالتحكم وتحسين العمليات الإنتاجية | | | | | |
| 22 | تمتلك إدارة الشركة وصولاً سهلاً وسريعاً للمعلومات التي تحتاجها | | | | | |
| 23 | تسمح بيانات الزبائن وبيانات الأداء للشركة بتتبع الأداء لعملياتها | | | | | |
| 24 | تتلقى إدارة الشركة المعلومات في الوقت المحدد | | | | | |
| 25 | تجمع إدارة الشركة وتحلل المعلومات الخاصة بالنشاطات الهامة بالجودة | | | | | |
| 26 | تقوم الشركة بتقييم وتحسين أنظمة معلوماتها باستمرار | | | | | |
| ممارسة ادارة جودة المورد | | | | | | |
| 27 | تعمل إدارة الشركة على توضيح المواصفات للمواد المطلوبة من الموردين بدقة | | | | | |
| 28 | تبني إدارة الشركة علاقات إستراتيجية طويلة مع الموردين | | | | | |
| 29 | تقيم إدارة الشركة أداء الموردين بشكل منتظم ودوري | | | | | |
| 30 | تختار إدارة الشركة الموردين على أساس النوعية | | | | | |
| 31 | تشرك إدارة الشركة الموردين بشكل فعال في برامج ونشاطات تحسين الجودة | | | | | |
| ممارسة التحسين المستمر | | | | | | |
| 32 | تحسنت الكثير من منتجات شركتنا خلال فترة زمنية قصيرة | | | | | |
| 33 | تلقت إدارة الشركة العديد من الجوائز التقديرية والتشجيعية لجودة منتجاتها وعملياتها | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 34 | يملك الموظفون في شركتنا غالبا فرصا لاقتراح تحسينات وتعديلات للعمليات الإنتاجية |
| | | | | | 35 | تستخدم إدارة شركتنا المقارنات المرجعية مع الشركات المنافسة لتحسين عملياتها وأدائها |
| | | | | | 36 | لدى إدارة شركتنا جهاز استعلام متطور يزودها بالمعلومات التي تخص الاقتراحات من زبائنها |

ملحق (2)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

| الرقم | الرتبة العلمية والاسم | التخصص | مكان العمل |
|-------|----------------------------|-------------|--------------------|
| 1 | أ.د عبد الباري دره | ادارة اعمال | جامعة الشرق الأوسط |
| 2 | أ.د محمد عبد العال النعيمي | احصاء | جامعة الشرق الأوسط |
| 3 | أ.د نجم العزاوي | ادارة اعمال | جامعة البترا |
| 4 | أ.د محمد ابو اليمن العمري | ادارة اعمال | جامعة عمان العربية |
| 5 | د. محمد مفضي الكساسبة | ادارة اعمال | جامعة عمان العربية |
| 6 | د. صباح علي اغا | ادارة اعمال | جامعة البترا |
| 7 | د. ليث سلمان الربيعي | تسويق | جامعة الشرق الأوسط |
| 8 | د. نضال الصالحي | ادارة اعمال | جامعة الشرق الأوسط |
| 9 | د. احمد الصالح | تسويق | جامعة الزيتونة |
| 10 | د. عبد العزيز النداوي | تسويق | جامعة الزيتونة |