



## أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة

(دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية)

## The Impact of Supply Chain Management to Organization Performance

(Field Study in Kuwaiti Industrial Companies Listed in Kuwait Stock Exchange)

إعداد الطالب

تركي دهمان البرازى

(400920174)

إشراف

الاستاذ الدكتور حميد الشيبى

قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2012

ب

### التفويض

أنا تركي دهمان البرازي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي  
ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية  
بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: تركي دهمان البرازي

التاريخ: 2013 / 1 / 21

التوقيع:



ج

## قرار لجنة المناقشة

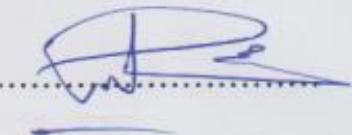
نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة  
(دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق

المالية) وقد أُجيزت بتاريخ 21 / 1 / 2013

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم



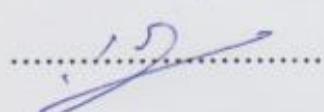
رئيساً

الدكتور حمزة خريم



عضوأ ومشرفاً

الدكتور حميد الشيببي



متحناً خارجياً

الدكتور محمد أحمد عبدالقادر

## الشكر وتقدير

الحمد والشكر لله تعالى الذي من على بال توفيق في إكمال هذه الرسالة، راجياً أن ينتفع بها كل ذي حاجة وكل طالب علم.

أقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور حميد الشيببي الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، وإلى الاستاذ الدكتور محمد النعيمي الذين كان لتوجيهاتهما وإرشاداتهاما وأرائهم القيمة والسديدة دور هام في انجازها، فقدموا لي من خلاصة علمهم وخبراتهم وأخلاقهم الكبير، أدعوا الله أن يجزيهم عنى خير الجزاء.

كما وأقدم بالشكر الجزيل إلى رئيس لجنة المناقشة الدكتور حمزة خريم وإلى الدكتور محمد أحمد عبد القادر على تفضيلهم بمناقشة الرسالة، والذين أثرواها بأرائهم وملحوظاتهم القيمة.

والشكر مقرن بكل معاني الحب والوفاء لجامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيسها، وعميد كلية الاعمال، وأعضاء الهيئة التدريسية، وجميع العاملين فيها، لجهودهم المشكورة في توفير كافة وسائل الدعم والمساندة العلمية طيلة فترة الدراسة.

ولا يسعني إلا أنأشكر كل من تفضل ومد لي يد العون والمساعدة في إتمام هذه الدراسة.

## الإهداء

### إلى وطني العزيز: الكويت

إلى والدي الغالي أطّال الله في عمرها، التي أفهمتني بعفوية صادقة أن العلم هو الحياة، وأنارت  
أمام عيني شموع الأمل.

إلى والدي الغالي أطّال الله في عمره وأدامه  
أهدى رسالتني هذه رمزاً للمحبة والوفاء واعتبر أفاً مني بفضلهما علىّ.

إلى رفيقة دربي التي انارت دعواتها لي مسيرتي ويسرت موافقها مهمتي.

### زوجتي الحبيبة

وإليكم يا من ترالون بجانبي ترقبون نجاحي وتقدمي، وتقدمون لي كل الوقت... وكل الحب....  
وكل الدعم....

إلى إخوانني وأخواتي وأصدقائي الأعزاء  
لهم جميعاً أهدى عملي المتواضع هذا

مع المحبة والعرفان

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الرسالة
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
كـ	الملخص باللغة العربية
لـ	الملخص باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: مقدمة عامة للدراسة</b>	
2	1-1 تمهيد
4	2-1 مشكلة الدراسة
5	3-1 أهداف الدراسة
5	4-1 أهمية الدراسة
6	5-1 فرضيات الدراسة
8	6-1 نموذج الدراسة
9	7-1 حدود الدراسة
9	8-1 محددات الدراسة
10	9-1 المصطلحات الإجرائية
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
14	<b>المبحث الأول: الإطار النظري</b>
14	1-2 تمهيد

17	<b>2-2 مفهوم سلسلة التوريد</b>
20	<b>3-2 أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد</b>
23	<b>4-2 أهداف سلسلة التوريد</b>
25	<b>5-2 عناصر إدارة سلسلة التوريد</b>
27	<b>6-2 بناء وإدارة علاقات سلسلة التوريد</b>
29	<b>7-2 أساليب التعامل مع الموردين و اختيارهم</b>
33	<b>8-2 وسائل بناء العلاقات مع الموردين</b>
34	<b>9-2 علاقات الموردين</b>
36	<b>10-2 علاقات الزبائن</b>
38	<b>11-2 أداء الشركات</b>
42	<b>12-2 تقييم أداء الشركات</b>
45	<b>13-2 الربحية</b>
46	<b>14-2 الحصة السوقية (الاداء السوقى)</b>
49	<b>المبحث الثاني: الدراسات السابقة</b>
49	<b>أولاً: الدراسات باللغة العربية</b>
53	<b>ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية</b>
59	<b>ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة</b>
<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)</b>	
62	<b>1-3 منهج الدراسة</b>
63	<b>2-3 مجتمع الدراسة والعينة</b>
64	<b>3-3 أداة الدراسة</b>
65	<b>4-3 صدق الأداة</b>
65	<b>5-3 ثبات الأداة</b>
67	<b>6-3 المعالجة الإحصائية</b>
68	<b>7-3 أساليب جمع البيانات والمعلومات</b>

<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات</b>	
71	1-4 خصائص افراد عينة الدراسة
73	2- التحليل الوصفي لمجالات الاستبانة
83	3- نتائج اختبار فرضيات الدراسة
<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>	
90	1- تحليل ومناقشة النتائج
93	2- التوصيات
<b>المراجع</b>	
97	المراجع باللغة العربية
101	المراجع باللغة الإنجليزية
<b>الملحق</b>	
107	الملحق رقم (1) أسماء الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية
109	الملحق رقم (2) استبانة الدراسة
114	الملحق رقم (3) أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة

### قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	نموذج مقارن للأهداف المالية والإستراتيجية	44
(1-3)	عدد الاستبيانات التي تم توزيعها والمسترجع منها و الصالحة للتحليل	63
(2-3)	قيمة معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لمتغيرات الدراسة	66
(3-3)	اختبار مقياس الاستبانة	66
(4-3)	مقياس لتحديد مستوى الملائمة للوسط الحسابي	67
(1-4)	خصائص أفراد عينة الدراسة	71
(2-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتأثير إدارة سلسلة التوريد	73
(3-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير العلاقة مع الموردين	75
(4-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير العلاقة مع الوسطاء والموزعين	77
(5-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير العلاقة مع الزبائن	79
(6-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير التابع: تحسين الأداء	81
(7-4)	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد ( Multiple Regression ) لتأثير المتغيرات مجتمعة على تحسين أداء الشركات	84
(8-4)	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression ) للفرضية الفرعية الأولى	85
(9-4)	نتائج اختبار الانحدار البسيط ( Simple Regression ) للفرضية	86

		الفرعية الثانية	
87	نتائج اختبار الانحدار البسيط ( Simple Regression ) للفرضية الفرعية الثالثة	(10-4)	

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	نموذج الدراسة	(1-1)
28	بناء وإدارة العلاقات مع الموردين	(1-2)

## الملخص

### أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة

(دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية)

إعداد: تركي دهمان البرازى

إشراف: الاستاذ الدكتور حميد الشيبى

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، والبالغ عددها 27 شركة، أما عينة الدراسة فتكونت من (89) مديرًا يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة، وقد اعتمد الباحث على مصادرین رئیسین لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، كما تم اختيار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)، وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها على النحو الآتي: وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، والعلاقة مع الزبائن) في تحسين أداء المنظمة.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها: أن تتبني الشركات المدخل الاستراتيجي لإدارة سلسلة التوريد، القائم على أساس إقامة علاقات بعيدة الأمد مع الموردين، والاتصال الفاعل، والشراكة مع الموردين، لأن الكفاءة في إدارة سلسلة التوريد تعد المفتاح الرئيس لنجاح المنظمة على المدى البعيد.

## Abstract

# The Impact of Supply Chain Management to Organization Performance

(Field Study in Kuwaiti Industrial Companies Listed in Kuwait Stock Exchange)

Prepared By: Turki Dahman

Supervised By: Prof. Dr. Hameed Alshaibi

The aim of this study is to identify the impact of supply chain management to organization performance in Kuwaiti Industrial Companies listed in Kuwait stock exchange, (27), the sample study consisted of (89) Director working in companies included in the study, the researcher has adopted two sources of information and data collection are primary data and secondary data. Use searcher mean, standard deviation, percentages, hypothesis testing using multiple linear regression analysis (Multiple Regression), and simple linear regression analysis (Simple Regression). The study concluded the number of results: impact of supply chain management (suppliers relationship, brokers and distributors rrelationship and customers relationship) to improve organization performance in Kuwaiti Industrial Companies listed in Kuwait stock exchange.

In the light of the results of the study made a number of recommendations including: the adoption strategic entrance to the supply chain management, based on the establishment of long-term with suppliers relationships, communication effective, and suppliers partnership, because efficiency in supply chain management is the key to the success of the organization in the long run.

## الفصل الأول

## **مقدمة عامة للدراسة**

**1-1 تمهيد**

**2-1 مشكلة الدراسة**

**3-1 أهداف الدراسة**

**4-1 أهمية الدراسة**

**5-1 فرضيات الدراسة**

**6-1 نموذج الدراسة**

**7-1 حدود الدراسة**

**8-1 محددات الدراسة**

**9-1 المصطلحات الإجرائية**

## الفصل الأول

### مقدمة عامة للدراسة

#### 1-1 تمهيد

يشهد العالم ثوره علمية ونهضة تكنولوجيا حضارية واسعة تتسم بالإيقاع السريع، حيث تمثل العمليات الخاصة بسلسلة التوريد الإدارية عنصراً هاماً في كفاءة وفاعلية الشركات على اختلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة عملها، والتي تتطلب أن تكون هذه السلسلة على درجة عالية من الكفاءة في أداء العمل (McCormack, 2001).

وقد أصبحت سلاسل التوريد ظاهره هامة، وذلك بسبب قيد التكلفة الذي يمكن من خلاله تحقيق ما ترغب الشركة فيه، وإمكانية الاستفادة من الفرص الخارجية نتيجة للعلاقة بين الشركة وعملائها وبين الشركة وال媧وردين، ذلك أن سلسلة التوريد الإدارية تتعلق بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أي نشاط بالطريقة التي تعظم فعالية العمليات، وهي أيضاً تتعلق بتقديم أدوات جديدة أو تغيير أو تعديل أساليب معروفة، ذلك أن الكفاءة هي إنجاز الأشياء بصورة صحيحة، أما الفعالية فهي إنجاز الأشياء الصحيحة(العموش، 2003).

أوضح كل من (Tracy, et al, 2009, p: 411) إن سلسلة التوريد هي الأكثر تفاعلاً مع بيئتها الداخلية والخارجية، وأنها تلعب دوراً في تطوير الأداء، وعليه يعتمد نجاحها أو فشلها. وبما أن تفاعل الشركة مع البيئة يعد شرطاً أساسياً لبقاءها وجودها وأن الاستجابة

لمتغيرات البيئة والتكيف معها، يحتم على إدارة الشركات القيام بالخطيط الاستراتيجي لسلسلة التوريد وبما يناسب هذه التغيرات.

وبما أن الغاية من سلسلة التوريد هي إحداث نوع من التكامل بين أنشطة الشركة الرئيسية، بدءاً من الشروع في عمليات التخطيط والرقابة الخاصة بالمواد، والإمدادات، والخدمات، وتدفق المعلومات من المورد إلى المنتجين، وصولاً إلى تقديم المنتج إلى الزبون النهائي.

ويشكل هذا الاهتمام بإحداث التكامل، تغييراً جذرياً في إدارة نماذج الأعمال الحديثة. وقد اشار هذا التغيير إلى الشركات العاملة بصورة فردية إلى عدم قدرتها على المنافسة كوحدات مستقلة، فالمنافسة ستكون من خلال كفاءة وفاعلية سلاسل التوريد الخاصة بها، ويشكل هذا التغيير توجهاً استراتيجياً لسلسلة التوريد.

وللوصول إلى فهم أكبر لإدارة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، تأتي هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، ومن أجل التعرف على هذا الأثر فقد قام الباحث باختيار المديرون في الإدارات العليا الذين يشكلون الفريق الذي يتعامل بسلاسل التوريد في هذه الشركات، كوحدة تحليل ومعاينة لعلاقتهم المباشرة بموضوع الدراسة، لذلك فإن أهمية هذه الدراسة تتبع من كونها تسهم في إيجاد قاعدة معلومات وبيانات حول جوانب النجاح أو القصور في إدارة سلسلة التوريد في هذه الشركات التي تضطلع بدور هام لتنفيذ عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في دولة الكويت.

## 2-1 مشكلة الدراسة

لمس الباحث من خلال زيارة قام بها الباحث الى بعض الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وقابل بعض الديرين فيها وجود تباين في مستوى إدارة سلسلة التوريد، بالرغم من ان إدارة سلسلة التوريد تعد وعلى نحو متزايد، عاملًا تنافسياً في نجاح هذه الشركات.

وبالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على اثر إدارة سلسلة التوريد في على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي: ما هو اثر إدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية؟ وقد انبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

**السؤال الفرعي الأول:** هل يوجد اثر للعلاقة مع الموردين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية؟

**السؤال الفرعي الثاني:** هل يوجد اثر للعلاقة مع الوسطاء والموزعين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية؟

**السؤال الفرعي الثالث:** هل يوجد أثر للعلاقة مع الزبائن على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية؟

### 3-1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.
- 2- التعرف على آراء المديرين العاملين في الإدارات العليا، وذلك لتحديد الجوانب الإيجابية المساعدة على إدارة سلسلة التوريد في الشركات، والوقوف إلى السلبيات التي تحد من كفاءة هذه الإدارة.
- 3- التعرف على مدى التطابق بين واقع إدارة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، مع الإطار النظري في هذا المجال.

### 4-1 أهمية الدراسة

بالرغم من أهمية إدارة سلسلة التوريد ودورها في تطوير الأعمال وتمكين الشركات من العمل بفاعلية، إلا أنها لم تحظ باهتمام الباحثين والدارسين خاصة أنها أصبحت من الأدوات الفعالة لمواكبة التطورات الحديثة والسريعة. وتتبع أهمية هذه الدراسة من أنها تقوم على استقراء وتشخيص الواقع الحالي لإدارة سلسلة التوريد، وتحليل وتقييم مدى استجابتها لمتطلبات البيئة

المحيطة، ورفع كفاءة إدارتها وتحقيقها للأغراض المختلفة والمتمثلة بشكل أساسي في تحسين أداء

هذه الشركات، لذلك فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من خلال النظر إلى الأمور التالية:

1- إنها تدعم الدراسات والبحوث النظرية والتطبيقية في مجال إدارة سلسلة التوريد على أداء

الشركات في بيئه قطاع الصناعة في دولة الكويت، من خلال بيان اثر إدارة هذه السلسلة في أداء

الشركات، ورفد هذه الشركات باللاحظات والتقييم المناسب الذي يساعدها على أداء دورها الهام

في تحقيق التنمية الشاملة.

2- تتناول هذه الدراسة قطاع الصناعة وهي بذلك تأتي كمساهمة في التعريف بأهمية هذا القطاع

كرافد أساسي وهام من روافد الاقتصاد الوطني لدولة الكويت.

3- أنها توفر جانباً من قاعدة معلومات وبيانات حول واقع إدارة سلسلة التوريد وأثرها على أداء

الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، مما يسهم في إثراء المكتبة العربية

بشكل عام والمكتبة الكويتية بشكل خاص في هذا الموضوع.

4- أنها تساعد مدراء الإدارات العليا والعاملين في دوائر الشراء والتخزين والتسويق في

الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، في التعرف على أهمية إدارة

سلسلة التوريد على الأداء.

## 1-5 فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة على فرضية رئيسة مفادها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. وقد انبثق عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية هي:

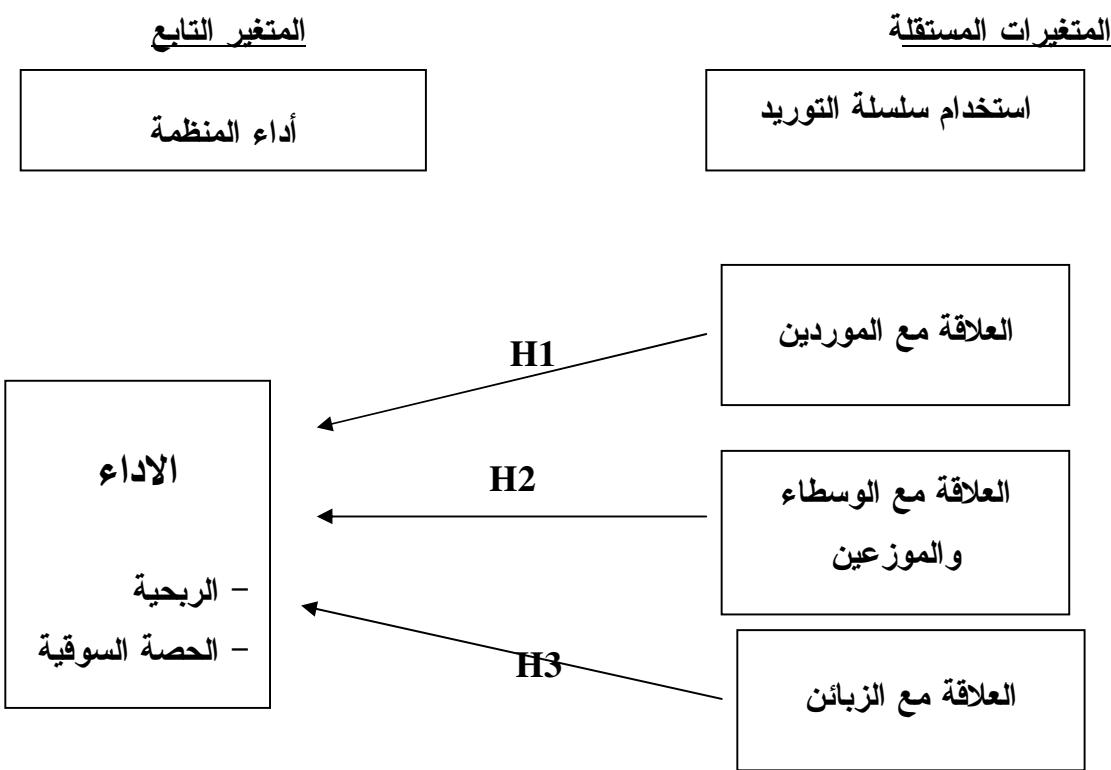
**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعلاقة مع الموردين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) أثر للعلاقة مع الوسطاء والموزعين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعلاقة مع الزبائن على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

### 3-6 نموذج الدراسة

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة في تحديد اثر المتغير المستقل في المتغير التابع، فقد قام الباحث بتصميم وتطوير نموذج خاص بهذه الدراسة. والشكل التالي يوضح علاقات هذه المتغيرات.



الشكل رقم (1-3)  
نموذج الدراسة

المصدر: النموذج من إعداد الباحث.

## **7-1 حدود الدراسة**

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- **حدود الدراسة المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وبذلك تتحدد في القطاع الصناعي.
- 2- **حدود الدراسة البشرية:** اختار الباحث عينة من المديرين في الإدارات العليا الذين يشكلون الفريق الذي يتعامل مع سلاسل التوريد.
- 3- **حدود الدراسة الزمانية:** أجريت خلال الفترة الواقعة ما بين شهر أيلول 2012 وحتى شهر شباط 2013.

## **8-1 محددات الدراسة**

- 1- طبيعة الدراسة الميدانية إذ تطلب وقتاً وجهداً إضافياً لزيارة جميع الموقع لتوزيع الاستبيانات، وأحياناً عدم تواجد المبحوثين المعينين في أثناء القيام بزيارتهم، مما اضطر الباحث لإعادة الزيارة أكثر من مرة لهم.
- 2- اعتمد الباحث على وحدة تحليل ضمت المديرين العاملين في الإدارات العليا، وهم الذين تتتوفر لديهم المعرفة الكافية بسلسلة التوريد.

- عدم تعاون بعض المبحوثين في إعطاء المعلومات الازمة لإثراء موضوع الدراسة وفي الإجابة عن الأسئلة الموجهة إليهم خشية تعرضهم للمسؤولية.

## 9-1 المصطلحات الإجرائية

لأغراض هذه الدراسة، قام الباحث بتعريف المصطلحات إجرائياً وتشمل المتغيرات المسنقة والتابعة المستخدمة فيها، وكما يلي:

**إدارة سلسلة التوريد (SCM):** هي كيانات موضوعة ومشمولة في تصميم السلعة أو الخدمة الجديدة وتدير المواد الخام وتحويلها إلى منتجات شبه نهائية ونهائية وتسلمها إلى العميل النهائي، وهي بذلك تتعلق بضمان التدفق الانسيابي للمواد الخام والمكونات والمعلومات والأموال من المصادر المختلفة عبر الموردين إلى الشركات، دون انقطاع ومن ثم ضمان وصولها إلى المستهلك النهائي على شكل منتجات وخدمات، وهي تشمل تبادل المعلومات بين الشركة ومورديها ومرؤنة التوريد وخدمات ما بعد التوريد وغيرها، وتم فحص هذا المتغير من خلال المتغيرات الفرعية الآتية: (Kim, 2004, p: 38)

- **العلاقة مع الموردين:** وتعني التشارك بين المورد والشركة في الرؤية المستقبلية للعمل

معاً، وأن تكون هذه العلاقة مبنية على الثقة والالتزام، وتمتد لتشمل مشاركة المورد للشركة في أنشطتها المختلفة، وتتضمن العلاقات بعيدة الأمد بين الشركة والمورد جوانب

أساسية هي: الاستمرارية، والالتزام، والاتجاه طويل الأمد (الرفاعي، 2006، ص23).

وتم قياس هذا المتغير إحصائياً بعدد من الفقرات في الإستبانة.

- العلاقة مع الوسطاء والموزعين: وتعني تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيدة

الأمد مع الوسطاء والموزعين في سلسلة التوريد، بهدف تحقيق التقارب والثقة العالية

المتبادلة، والتسيق الملائم للأنشطة، والحل المشترك للمشكلات، والتعلم المشترك،

والمشاركة في النجاح والمبادرات، إضافة إلى المخاطر، وشفافية المعلومات وتوافرها

بدرجات عالية(Kim, 2004, p: 38). وتم قياس هذا المتغير إحصائياً بعدد من الفقرات

في الإستبانة.

- العلاقة مع الزبائن: هي جميع الروابط المعبرة عن الممارسات التي تتطرق بها

الشركات، لغرض إدارة وحل الشكاوى الواردة من جانب الزبائن، والعمل على بناء

علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، وتحسين رضا الزبائن، وتقديم منتجات راقية ومتخصصة

لإشباع حاجاته ورغباته، وصولاً إلى مستوى إسعاده (الرفاعي، 2006، ص24). وتم

قياس هذا المتغير إحصائياً بعدد من الفقرات في الإستبانة.

**الأداء Performance :** هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي

تحقق معاً مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج أو النشاطات (درة، 2003، ص77).

وتم فحص هذا المتغير من خلال المتغيرات الفرعية الآتية:

- **الربحية Profitability**: وهو ذلك الهاشم الذي يعبر عن مقدرة إدارة الشركة على

تحقيق قيمة اقتصادية مضافة، التي تبرز من خلال زيادة الإيرادات على النفقات (مرعي ومرعي، 2010، ص126). وتم قياس هذا المتغير إحصائياً بعدد من الفرات في الإستبانة.

- **الحصة السوقية Market Share** هي النسبة من إجمالي السوق التي يمكن أن

تمتلكها أو تستأثر عليها منتجات الشركة من حيث الكم والحجم مقارنة بما تمتلكه الشركات المنافسة في السوق وترتبط الحصة السوقية بعدد الزبائن وحجم الأرباح (الصميدعي، 2000، ص191) وتم قياس هذا المتغير إحصائياً بعدد من الفرات في الإستبانة.

**الشركات الصناعية:** هي جميع الشركات المساهمة العامة المسجلة في سوق الكويت للأوراق

المالية، المعتمدة بموجب قانون الأوراق المالية الذي يلزم هذه الشركات وكل مصدر عام فيها طرح أوراقه المالية المصدرة لتداولها في السوق المالي، حيث يحق للجمهور التعامل في أسهمها بالبيع والشراء. وهذه الشركات تمارس أنشطة متعددة ومتعددة المجالات والأعمال والتي تشمل الصناعات الطبية والكيماوية والورق وأيضاً الصناعات الغذائية والمشروبات وصناعات الملابس والنسيج والزجاج والخزف، إضافة إلى الصناعات الهندسية والإنسانية والاستخراجية والتعدينية

(التقرير السنوي، 2011، الصادر عن سوق الكويت للأوراق المالية، ص81)

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول: الإطار النظري

- 1-2 تمهيد
- 2-2 مفهوم سلسلة التوريد
- 3-2 أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد
- 4-2 أهداف سلسلة التوريد
- 5-2 عناصر إدارة سلسلة التوريد
- 6-2 بناء وإدارة علاقات سلسلة التوريد
- 7-2 أساليب التعامل مع الموردين و اختيارهم
- 8-2 وسائل بناء العلاقات مع الموردين
- 9-2 علاقات الموردين
- 10-2 علاقات الزبائن
- 11-2 أداء الشركات
- 12-2 تقييم أداء الشركات
- 13-2 الربحية
- 14-2 الحصة السوقية

#### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

- أولاً: الدراسات باللغة العربية
- ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية
- ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالمفاهيم المتعلقة بسلسلة التوريد وأداء العاملين، وذلك للوصول إلى إطار مفاهيمي نظري متكامل يُعد أساساً للدراسة الميدانية، وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى مباحثين بحيث يتناول الأول الإطار النظري من حيث المفاهيم المتعلقة بسلسلة التوريد من حيث أهميتها ومبادئها وعناصرها، ويتناول المبحث الثاني مراجعة لأهم الأدبيات التي عطتها الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة الحالية.

### المبحث الأول: الإطار النظري

#### 1-2 تمهيد

إن عملية تحضير المنتجات والخدمات وتجهيزها من أصلها كمواد أولية إلى أن تصبح جاهزة للاستهلاك من جانب الزبون، تحتاج إلى مراحل عدّة، وهذا ما تؤديه إدارة سلسلة التوريد في الواقع العملي، وحتى تتمكن الشركة من تحسين جودة المواد أو الخدمات المشتراء، لا بد أن تمتد مراحل سلسلة التوريد بدءاً بالموردين الرئисين وصولاً إلى الزبون النهائي، وهذا المنظور

المعاصر لسلسلة التوريد يؤدي إلى تحقيق منافع استراتيجية وعملية، وبذلك يمكن تحقيق ميزة تنافسية لكل شركاء سلسلة التوريد (عبيدات، وشاوיש، 2010، ص 213).

تكمن أهمية سلاسل التوريد في إكساب الشركة ميزة تنافسية تمكّنها من تخفيض نفقاتها وزيادة جودة منتجاتها كمرحلة أولى، من خلال شراء المواد من الموردين بأسعار تفضيلية اعتماداً على بناء شبكة علاقات معهم، كما تعتمد المرحلة الثانية على تخفيض حجم الفضلات أو الفاقد بسبب تصنيع المواد وتحويلها (العلي، 2001، ص 279).

وقد أصبحت سلاسل التوريد الإدارية الفعالة سبباً رئيسياً في تحقيق نجاح الشركات في دنيا الأعمال، حيث أنها تتيح للشركة فرصاً تمكّنها من تحقيق ما تصبو إليه وتعمل على تقليل التكاليف، فهذه السلاسل تتعلق بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أنشطة تعظم فعالية العمليات التي تؤديها الشركة، وهي تتعلق أيضاً بتقديم أدوات جديدة أو تغيير أو تعديل أساليب معروفة، فضلاً عن أن إدارة سلسلة التوريد الناجحة التي سوف تخفض من التكاليف لكل من العملاء والموردين وتحسن القيمة المضافة وهامش الربح وبصورة متتابعة (الرفاعي، 2006، ص 7).

وسلسلة التوريد هي حلقة تبدأ وتنتهي مع العميل، فكل المواد والمنتجات التامة والمعلومات والصفقات تتدفق عبر هذه الحلقة، وسلسلة التوريد يمكن أن تكون مهمة معقدة جداً بسبب الواقع الفعلي، وهي أيضاً شبكة متحركة من التسهيلات والشركات وذلك مع اختلافها وتناقض أهدافها، كما أن إدارة سلسلة التوريد تمثل مزيجاً من العلم والفن وذلك لتحقيق التحسين في طريقة حصول

الشركة على المواد الخام الازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وتسليمها أو شحنها إلى العملاء، وسلسلة التوريد هي مصطلح يستخدم لتصنيف كل العناصر والعمليات المتدخلة والازمة لضمان الكمية المناسبة من المنتج في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة ( Koch, 2005, p: 115).

تمثل سلسلة التوريد ضمان التدفق الانسيابي للمواد الخام، وغيرها من المدخلات التي تشكل في النهاية مخرجات للعملية الإنتاجية في صورة سلع وخدمات، تقدم للعملاء لنيل رضاهم، وفي ظل التقدم في نواحي الإنتاج وأساليب مراقبة المخزون وتجنب المخاطر الناتجة من عدم وجود تحطيط سواء للمواد الخام أو الإنتاج التام، فقد تطور العمل وأصبح المحور الذي ينطلق من خلاله هو سلسلة متكاملة تبدأ من المشتريات بكافة مراحلها مروراً بتحطيط ومراقبة المخزون حتى المبيعات، ويتخلل ذلك سلسلة كبيرة جداً من الإجراءات المقننة التي تساعده في اختيار وتقييم الموردين المعتمدين القابلين للتعامل معهم، من خلال معايير موضوعية بناء على معاملات سابقة Slack, 2002, p: 220.

وعليه فإن سلسلة التوريد Supply Chain تتطلب على تحقيق التكامل بين الفعاليات الموجهة نحو الحصول على المواد الأولية، وتحويلها إلى سلع وسيطة أو منتجات نهائية، بالإضافة إلى توزيعها إلى الزبائن، ويأتي هذا التكامل من خلال التنسيق بين عمليات الأعمال والموردين والموزعين، بحيث يتم ربط عمليات التصنيع بتدفقات المواد الأولية حسب حاجات السوق. وتسعى إستراتيجية سلسلة التوريد إلى تحسين السيطرة والكفاءة في التصنيع والتوزيع،

من خلال بناء علاقات قوية مع الموردين والموزعين كآلية لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق رضا الزبائن، من خلال المشاركة في المعلومات والتخطيط والتكنولوجيا والعوائد (جود، 2010، ص 272).

## 2-2 مفهوم سلسلة التوريد

تعد سلسلة التوريد من الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة التحديات في عصر الاقتصاديات 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 إضافات ذات قيمة ملموسة من وجهة نظر الجمهور 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، ص 21).

تستند سلسلة التوريد على وضع مداخل لتحقيق التكامل الكفوء للموردين مع العملاء، حيث تنتج المنتجات وتوزع بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب وذلك لتخفيض تكلفة النظام وتقديم خدمة بمستوى مرض للعملاء، فسلسلة التوريد تمثل شبكة أعمال من التسهيلات وبدائل التوزيع التي تشمل المخازن والمصانع ومراكز التشغيل ومراكز التوزيع ومكاتب التجارة والتوكييلات، بحيث تؤدى هذه الشبكة وظائف وأنشطة التنبؤ والشراء وإدارة المخزون وإدارة المعلومات وتأكيد

الجودة والجدولة والإنتاج والتوزيع والتسليم وأخيراً خدمة العميل، وت تكون سلسلة التوريد من ثلاثة شركات أو أكثر متصلة بصورة مباشرة عن طريق واحد أو أكثر من خطوط تدفق المنتجات والخدمات والتمويل والمعلومات من المصدر وحتى العميل النهائي (Slack. & Lewis, 2003, p: 205).

توجد سلاسل التوريد في كافة الشركات ومؤسسات الأعمال والخدمات، وعلى الرغم من اختلاف درجة تعقيد السلسلة من صناعة إلى أخرى ومن شركة إلى شركة أخرى، إلا أنها تمثل مراحل تتبعها الشركات (تسهيلات ووظائف وأنشطة)، ويتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للسلعة أو الخدمة، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق التي سبق وان تم ذكرها أو التي سوف يركز عليها وحتى العميل النهائي.

ويتضمن الأدب النظري العديد من التعريفات الخاصة بسلسلة التوريد، ومن هذه التعريفات أنها شبكة أو نظام من الوحدات، المهتمة بصورة مباشرة بإنتاج السلع والخدمات وتجميعها وتحويلها وتوزيعها من الموردين إلى الزبائن وفق طلباتهم (Leukel and Kirn, 2008).

وقد عرّفها (Kim, 2004, p: 38) بأنها تكامل عمليات الأعمال الرئيسية التي تتضمن تقديم المنتجات والخدمات والمعلومات من جانب الموردين إلى العملاء بصورة يحصل فيها الزبون والأطراف ذات العلاقة على القيم المضافة.

كذلك تعرف سلسلة التوريد بأنها سلسلة متتالية من الموردين الذين يساهمون في إنتاج وتسليم السلعة أو الخدمة إلى المستخدم النهائي، وهذا يتضمن جميع مظاهر العمل من معالجة

المبيعات والإنتاج وإدارة المخزون وتوريد المواد والتوزيع والشراء والتخمين وخدمة الزبائن ومجالات أخرى متعددة (الرفاعي، 2006، ص 8).

وقد عرفها (Magableh, 2001, p: 54) بأنها الشبكة العالمية من وحدات الأعمال مثل الموردين والمصانع والمستودعات والمخازن ومراكز التوزيع والباعة، والتي يتم من خلالها الحصول على المواد الأولية عن طريق الموردين ومن ثم تحويلها إلى سلع، وتوزيعها على الزبائن.

ويرى (Mara-Monge, 2007, p: 66) أن التعريفات كافة التي تناولت مفهوم سلسلة التوريد إنما تشتراك في مجموعة من الخصائص تتمثل في وجود شبكة من الشركات، سواء أكانت تمثل موردين، أو زبائن، أو منظمات أخرى، أو موردي أنظمة المعلومات. وتقوم هذه الشركات بإنشاء سلسلة من الأعمال المتكاملة ضمن إطار 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.

ويشار إلى سلاسل التوريد أحياناً على أنها سلاسل القيم وهذا يعكس مفهوم أن القيمة تضاف للمنتجات والخدمات أثناء تقديمها في أو عبر السلسلة، وسلسل القيم أو التوريد هي تجميع شركات أعمال منفصلة، كما أنها تتكون من عنصرين لكل شركة هما: عنصر التوريد الذي (يبدأ مع بداية السلسلة وينتهي مع العمليات الداخلية بالشركة) وعنصر الطلب الذي (يبدأ في السلسلة من النقطة التي يتم فيها تسليم مخرجات الشركة للعميل الحالي وتنتهي مع العميل النهائي في السلسلة)، أما سلسلة الطلب فهي المبيعات والتوزيع كجزء من سلسلة القيم، كما أن التنسيق

الحيوي لسلسلة القيم هو طريقة لخلق القيمة والاستحواذ عليها، عن طريق هيكلة وتنسيق الأنشطة التي كانت منفصلة في السابق بالأسواق، وأيضاً عن طريق ترابط هذه الأنشطة بصورة فعالة لأداء العمليات الداخلية بغرض تطوير أنشطة شبكة الأعمال التي تخلق بصورة أساسية أسواق جديدة (الرفاعي، 2006، ص10).

ويرى الباحث أن سلسلة التوريد هي مصطلح يستخدم لوصف كل العناصر والعمليات المداخلة واللازمة لضمان الكمية المناسبة من المنتج في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، وأن عديد من شركات البرمجيات والاستشارات تضع برامجيات للوصول إلى إدارة سلاسل التوريد المعقدة للشركات الكبيرة وفق مدخل التكلفة والعائد لتعظيم قيمة سلسلة التوريد لديها لتحقيق عوائد كبيرة ومتعددة.

### **2-3 أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد**

منذ الحرب العالمية الثانية ومع الحلول التي قدمها علم الإدارة وبحوث العمليات، فإن هناك زيادة في أهمية تخطيط وإدارة سلسلة التوريد، وبالعمل كفريق فإن مخططي ومديرو سلسلة التوريد وجميع الأعضاء في أول ووسط ونهاية السلسلة لديهم قدرة على زيادة الإيرادات وأيضاً الرقابة على التكلفة، بالإضافة إلى الاستخدام الأفضل للأصول وأخيراً تحقيق رضا العميل. كما تتبع أهمية إدارة سلسلة التوريد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة ومن ثم فهناك عدة قضايا تدفع الشركات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل التوريد وهي: (الرفاعي، 2006، ص15).

1- الحاجة إلى تحسين العمليات.

2- رفع مستويات الشراء الخارجي.

3- تخفيض تكاليف النقل.

4- زيادة أهمية التجارة الإلكترونية.

5- زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة.

6- تعقيد سلاسل التوريد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون.

ويرى (Mentzer, 2003, p: 60) ان تحسين أداء سلسلة التوريد بالشركة يفيد في عدة

مجالات متعددة هي:

1- تخفيض تكلفة التوريد والتكاليف الرأسمالية وتزيد من الحصة السوقية والمبيعات.

2- تحسين الربح الحدي للمنتج وزيادة التدفقات النقدية للشركة.

3- زيادة كفاءة التصنيع على كافة المستويات وإنجاز الأعمال بصورة متميزة.

4- تحقيق الاتصال بالعملاء والاستحواذ عليهم.

5- تحقق التميز التشغيلي وذلك وتزيد القيمة السوقية للشركة.

وتحقق الفوائد الأولية لإدارة سلسلة التوريد للعميل إذ يحدث تخفيض في المخزون من

خلال نقل المنتجات مباشرة إلى مكان الشراء ثم بعد ذلك يقوم بتخزينه ويكون مسؤولا عنه، أما

الأثر على المورد ربما يكون أكثر صعوبة في تصنيفه بصورة مبدئية كأرباح، فالامر يختلف،

ولكنها ربما تشمل فوائد لكل من العملاء والموردين كما يلي: (الرافعي، 2006، ص 13-15).

**1- العملاء:** أحد أهم مظاهر الأعمال هو تحقيق الاتصال بالعملاء والتعامل معهم، وإدارة سلسلة

التوريد تساعد الشركة على تحقيق ذلك، لأن السلسلة ببساطة تبدأ وتنتهي بالعميل، وذلك من خلال التعرف على رغباته والوقت الذي يحتاج فيه المنتجات وسرعة توصيل هذه المنتجات إليه.

**2- التكلفة:** يمكن أن تخفض - سلسلة التوريد التي تتصف بالكافأة من التكاليف وتزيد من

النصيب السوقى والمبيعات، وتبنى أو تحقق علاقات قوية مع العملاء، كل ذلك يؤدى إلى تحقيق وفورات والتي تعنى زيادة التدفقات النقدية للشركة، الأمر الذى يرفع من القيمة السوقية للأسهم،

وسلسلة التوريد هى وسيلة لتحقيق التميز التشغيلي وذلك لزيادة القيمة السوقية للشركة، والإدارة

الجيدة لسلسلة التوريد تضمن أيضاً أن الكميات السليمة تشحن للخارج بأقل الأسعار وذلك لتخفيض

تكاليف التوزيع، كما يتم اختيار وسائل النقل والشاحنات لضمان التسليم فى الوقت المناسب بأقل تكلفة ممكنة.

**3- القيمة السوقية:** المثالية في سلسلة التوريد يمكن أن تؤكّد بصورة إيجابية على خمسة عناصر

تقود إلى القيمة السوقية هي نمو المبيعات، تخفيض التكلفة، الاستخدام الكفوء للأصول الثابتة، إنجاز

الأعمال بصورة متميزة، الشريحة الضريبية المحددة، وفي سلسلة التوريد التي تتصف بالكافأة،

فإن الكمية المناسبة من المنتجات تتحرك بسرعة نحو السوق، ناتجاً عنها مبيعات مرتفعة، ونظرًا

لأن العميل يجد ما يحتاجه عندما يتجه إلى الشراء فإن المخازن لا تفقد أية مبيعات يمكن بيعها.

**4- التكاليف الرأسمالية:** في سلسلة التوريد المثلثي فإن التكاليف الرأسمالية مثل تكاليف تشغيل

المصانع والمخازن تكون عند حدتها الأدنى، فإذا كانت أوامر الطلب أكثر من التنبؤ بالمبيعات

الذى يكون الأساس فى الإنتاج والتصنيع، فإن الإنتاج سيكون متزامن بصورة أكبر من طلب

العميل، ومن ثم المخزون تحت الطلب يكون عند حد الأدنى، الأمر الذي يخفض من عدد المخازن اللازمة لخدمة العميل.

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

#### 4-2 أهداف سلسلة التوريد

تتطلب عملية إدارة الشركة لسلسلة توريداتها، وجود مجموعة من الأهداف تشتراك في إنجازها وظائف الشركة والشركات المشاركة معها في سلسلة التوريد، تؤدي إلى تعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها. وتبعاً لذلك فإن أهداف سلسلة توريد الشركة تقسم إلى هدفين رئисين هما (حسان، 2009، ص 47-48):

**1- الهدف الأول:** ويقوم على تعظيم قيمة منتجات الشركة وخدماتها من وجهة نظر عملائها، عن طريق القيام بالأنشطة الآتية:

أ- التعرف باستمرار على الحاجات والرغبات لدى العملاء، والعوامل المؤثرة في هذه الحاجات، وأسباب التقلب في رغبات العملاء واحتياجاتهم، من أجل التخطيط لكيفية إرضائهم وإشاعة رغباتهم.

ب- وجود نظم اتصالات مرنّة تساعد على تدفق المعلومات من الشركة إلى العملاء والعكس.

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

دـ- التخطيط 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 - الهدف الثاني:** كيفية إدارة الشركة لعملياتها الداخلية بكفاءة، وبشكل يضمن تحقيق التكامل بين أطراف سلسلة التوريد كافة، من خلال القيام بالأنشطة التالية:

أـ- قيام الشركة بوضع أنظمة للرقابة على المخزون قادرـة على المواءمة بين طلبات العملاء والقدرات الإنتاجية للشركة لloffـاء بها.

بـ- حرص الشركة على توفير نظم إنتاجية مرنـة تسمـح بالاستجابة للتغيرات المستمرة في حاجـات العملـاء ورغـباتـهم.

جـ- تحـول نظرـة الشركة إلى المورـدين العـاملـين في سلسلـة إمدادـها، من مجرد كونـهم منـظمـات تقوم بتـوفـير المواد الخام والمستلزمـات الإنتاجـية، إلى كونـهم شـركـاء حـقـيقـيين قادرـين على تعـظـيم قيمة منـتجـات الشركة وخدمـتها.

دـ- تـأكـيد الشركة وحرـصـها على إشـراكـ العملـاء والمورـدين في عملية تـطـوـيرـ المنتـجـاتـ الحالـيةـ أو اـبـتكـارـ منـتجـاتـ جـديـدةـ لنـقـديـمـهاـ إـلـىـ الأسـواقـ.

## 2-5 عناصر إدارة سلسلة التوريد

يشير (الرفاعي، 2006، ص23-28) ان هناك خمسة عناصر رئيسية تحدد كيفية العمل في سلسلة التوريد وهذه العناصر هي:

**1- الخطّة:** تعتبر الخطة الجزء الأساسي في إدارة سلسلة التوريد، فهدف هذه السلسلة هو تحقيق طلب العميل من السلعة والخدمة، لذلك يجب ان ينصب التخطيط على تطوير المصفوفة الموضوعة لرقابة وتوجيه سلسلة التوريد بكفاءة وأقل تكلفة وأعلى جودة وأعلى قيمة للعملاء، وهناك بعض العناصر التفصيلية في الخطّة هي:

أ- طبيعة السلعة والعملاء: أي تحديد ما هي السلع والخدمات التي يطلبها العملاء ويرغبون بها.

ب- التنبؤ: أي التنبؤ بكمية ووقت طلب العميل للسلع والخدمات.

**2- المُصْدِر (الوسيط):** وهو عملية اختيار الموردين اللازمين لشحن أو لتوصيل السلع والخدمات الازمة، كما يتضمن تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن وعملية الدفع للموردين وخلق المصروفات الازمة للرقابة وتحسين العلاقات مع الموردين، وكذلك وضع عمليات لإدارة المخزون من السلع والخدمات التي سيتم استلامها من الموردين بما تشمله من استلام الشحنات والتأكد منها ونقلها إلى تسهيلات الإنتاج، وتشمل بعض العناصر الفرعية مثل:

أ- المخزون: أي مقابلة احتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكليف الاحتفاظ بالمخزون.

**بـ- التقييم:** أي تقييم الموردين المحتملين ومن ثم تحقيق رقابة الجودة لديهم ومراعاة

التسليم في الموعد المحدد والمرغوبة والمحافظة على العلاقات مع الموردين.

**3- الصنـع:** ويتعلق هذا بخطوات التصنيع، حيث يتم جدولة أنشطة لإنتاج والاختبار والتعبئة

والإعداد للتسليم، وتعتبر هذه الخطوة أكثر الأجزاء كثافة وتقل في سلسلة التوريد، حيث يتم قياس

مستويات جودة المخرجات وقياس إنتاجية الموارد البشرية، وتضم عنصرين فرعيين هما:

**أـ- التصمـيم:** ويعني ذلك دمج العملاء واحتياجاتهم مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم

للوصول إلى السوق.

**بـ- التشـغيل:** وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل وتحديد موقع

التسهيلات.

**4- التسـليم:** ويطلق على عملية التسليم مصطلح Logistics أي نظم الإمداد، ويقصد به أفضل

تحرك وتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتسيير استلام الطلبات من العملاء

وتطوير شبكة أعمال المخازن، وترتيب أسطول نقل وذلك لتوسيع المنتجات النهائية إلى العملاء،

ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام المقبولات من العملاء، إضافة إلى الاهتمام بالقضايا

الأساسية التي تعزز من فعالية نظم الإمداد وهي تحرك المنتج وتحريك المعلومات والوقت والخدمة

والتكلفة والتكامل داخلياً بين النظم المختلفة وخارجياً بين الشركات المختلفة والمشتركة في سلسلة

التوريد، كما أن نظم الإمداد تتطلب عدة عناصر حتى تكون فعالة وهي:

**أـ- الاستـجابة السـريعة للأـوامر من وقت تلقـي الأمر وخلـال الشـحن وحتـى تسـليم الفـاتورة**

والحصول على المستحقات المالية.

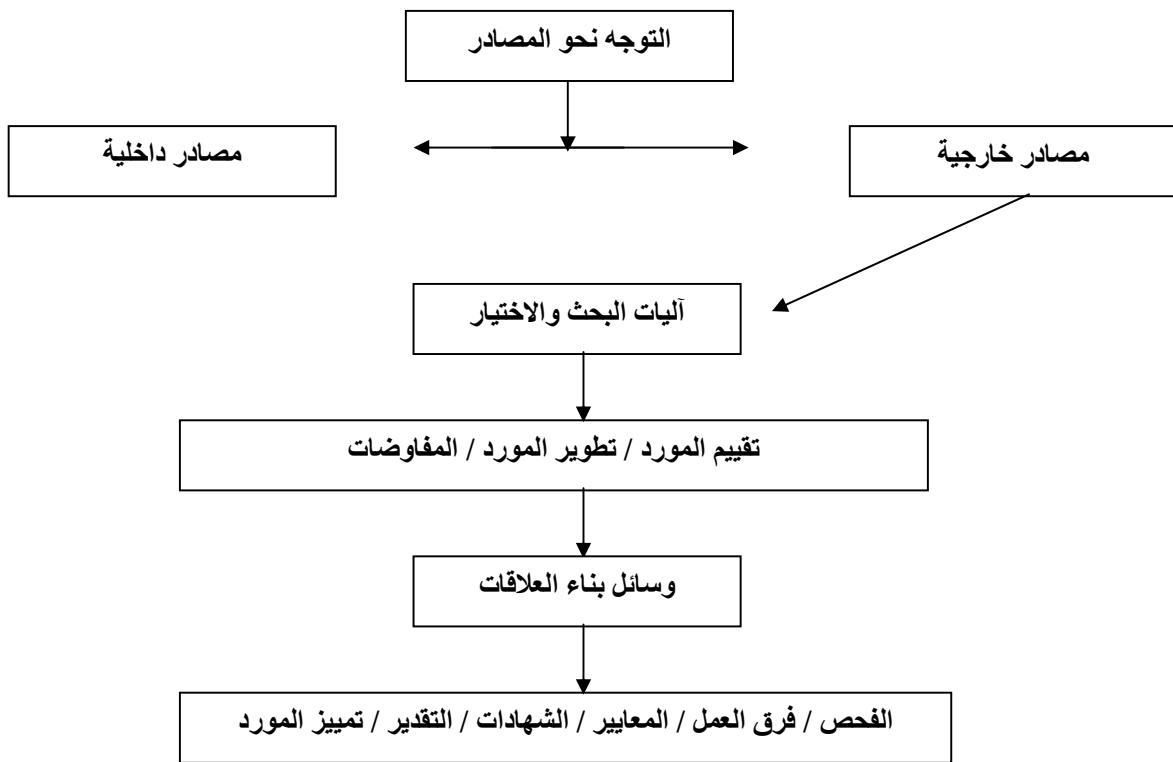
بـ- تجهيز الدفعة من حيث التغليف والعلامة التجارية والطبع على الأغلفة ووضعها في صناديق وإعطاءها رقم إدخال.

جـ- اكتمال ودقة الأوامر وعدم وجود أوامر مرتجعة.

**5ـ المردودات:** ويتعلق ذلك باستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء، وتلقى الشكاوى من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة إليهم والعمل على حلها.

## 6ـ بناء وإدارة علاقات سلسلة التوريد

تمثل عملية التوريد واختيار الموردين وإدارة العلاقات معهم على أنها جملة من الخطوات المترابطة التي تشكل دورة كاملة تبدأ بتحديد ووصف احتياجات الشركات من التوريدات المختلفة، ثم تحديد مصادر التوريد المحتملة واختيار المورد وتحديد شروط التوريد وتحضير طلبات الشراء وإرسالها ومتابعتها ثم الاستلام وفحص التوريدات وتدقيق المطالبات المالية ودفع المستحقات، وأخيراً إدارة القيود والعلاقات مع الموردين (Holmberg, 2003, p:77) والشكل رقم (1-2) يوضح آليات بناء وإدارة العلاقات مع الموردين.



( 1-2 )

بناء وإدارة العلاقات مع الموردين

المصدر:

Heizer j. and B. Render, (2009) " **Principles of Operations Management**"

3<sup>rd</sup> Ed., Prentice Hall, p:524.

يتضح من الشكل رقم (2-1) ان الشركات تتجه إلى تبني مفهوم إدارة علاقات سلسلة

التوريد من خلال التركيز على عدد اقل من الموردين، من خلال التفاعل المتداخل والنشط عن طريق العلاقات المختلفة لتصبح العلاقة تعاوناً أو شراكة وذلك بهدف تصنيع المنتجات و إيصالها إلى العملاء والحصول على رضاهم، ولكي تنجح هذه العلاقة لا بد ان تنشأ في جو من الثقة

والولاء والاحترام المتبادل والالتزام والروية المشتركة ومعرفة كل طرف لقدرات الطرف الآخر، من حيث مكامن القوة والضعف وحل المشكلات المشتركة والتعليم المشترك، فضلاً عن الجهد المشتركة للقياس والتقييم. ويشير (Johnson, 2006, p:150) إلى أن هناك بعدين لتحسين أداء سلسلة التوريد هما:

**البعد الأول:** يتعلق بتنفيذ الأشياء من خلال كفاءة التشغيل أو التنفيذ الصحيح للأعمال مع الاهتمام الكامل بعمليات التوريد لتحقيق الأهداف المتعلقة بخفض النفقات وخفض وقت الاحتفاظ بالمخزون داخل السلسلة وخفض وقت الانجاز للعمليات المختلفة وتتوسيع المنتج ومرنة العمليات.

**البعد الثاني:** ويتعلق بعمل الأشياء الصحيحة من خلال الاهتمام برفع القدرات وإيجاد قدرات جديدة للأعضاء المشاركون بسلسلة التوريد لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أسواق جديدة أو منتجات وخدمات جديدة، فضلاً عن اغتنام الشركة لفرص التي تلوح لها بالأفق وأن تقوم بتوجيه مصادرها المختلفة باتجاه تلك الفرص.

## 7-2 أساليب التعامل مع الموردين و اختيارهم

ان توجهات الشركة لصناعة مكونات الإنتاج وشراءها واتخاذ قرارات بذلك يتطلب منها ان تحلل عدة أبعاد لتتمكن من صناعة واتخاذ مثل تلك القرارات، كالتكاليف المتعلقة بالصنع محلياً

وتكليف التوريد والمواصفات والسيطرة على الجودة (Besterfield, 2003, p:162)، وهذه

الأساليب هي:

### أولاً: التزود من المصادر

تعد مصادر التزود من الأمور الأساسية التي تسهم في بناء العلاقات بين الشركات والموردين. ويشير كل من (حمود وفاحوري، 2010، ص194) إلى ثلاثة أشكال من مصادر

التوريد هي:

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

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

### ثانياً: اختيار الموردين

تحدد القرارات والآليات التي ستتخذها الشركة بخصوص رغبتها بإنتاج مكونات تصنيعية معينة داخلياً أو شرائها من مورد خارجي، وهذه الآليات يتم بموجبها قيام الشركة باختيار الموردين الذين ستتعامل معهم مستقبلاً، ومثل تلك القرارات الاستراتيجية تتخذ عادة من خلال مرحلة التصميم، حيث تجد الشركة نفسها بحاجة للإجابة عن جملة أسئلة لاتخاذ القرار المناسب

حول توجهها لاختيار مورد معين كقضايا الجودة والتكاليف والتكنولوجيا وأمور السلامة العامة والبيئة والتخزين والتوصيل .(Slack, 2003, p:190)

إن الشركة عند اتخاذ قرار التزود من مصادر خارجية تختار مورديها وفقاً لشروط محددة، مثل توافر أنظمة مالية وإدارية مستقلة لدى المورد وبشكل موثوق بها وان يتوافر لدى المورد أنظمة لتحديد المسؤلية عن الجودة ومدى توفر السلطة لدى أحد أعضاء فريق الإدارة العليا لتنفيذ تلك الأنظمة، فضلاً عن عمل المورد على إدامة معايير فنية عالية والقدرة على التعامل مع التكنولوجيا والابتكارات المتتجدة وتوافر القدرات الفنية لتلبية متطلبات التوريد، من حيث الكميات وان تكون الأسعار منافسة وعادلة للشركة وملتزمون بالجدالول الزمنية للتوريد والتسليم، وقدرة المورد على اتخاذ القرارات ذات الصلة بخيارات وأساليب النقل والتوصيل والاتصالات والمتابعة والإخلاص في إنجاز عقودها والالتزاماتها وتطبيق شروطها تجاه الشركة، فضلاً عن توافر أنظمة للمراجعة الدورية وكيفية حل المشكلات التي قد تطرأ على الساحة من حين إلى آخر وإضافة التعديلات المناسبة وان يتوافر لدى المورد برامج لتحسين الجودة مثل برامج الايزو المختلفة .(Bakker & Kamman, 2010, p: 130)

يشير كل من (Power & Simpson, 2005, p: 207) إلى ان عملية اختيار الموردين تمر بثلاث مراحل هي:

أ- تقييم الموردين: لا توجد آلية أو طريقة وحيدة مفضلة لاختيار وتقييم الموردين، ولذلك تعتبر عملية تقييم الموردين من أهم جوانب وأبعاد بناء العلاقات معهم، وتهدف عملية التقييم إلى اكتشاف الموردين المحترفين أو ذوي الإمكانيات والقدرات المتميزة، الذين ستتعامل معهم الشركة

مستقبلًا ليصبحوا مورديها الرئيسيين وتحتاج هذه العملية لتطوير جملة من المعايير التي تتضمن معايير معينة لقياس تعتمد على حاجات الشركة نظرًا لأهمية عملية اختيار الموردين، وإذا لم يتم اختيار الموردين للمواد الخام أو المكونات والخدمات بالاعتماد على أسس علمية ومعيارية فإن ذلك سوف يتسبب بمشكلات عديدة للشركة أهمها الخروج من الأسواق مستقبلاً (Power & Simpson, 2005, p: 2007).

**ب- تطوير الموردين:** يتعلق هذا الجانب بمدى قدرة المورد على التكامل مع الأنشطة المختلفة للشركة، إذ أنه عند اكتشاف أن مثل هذا المورد يمتلك القدرات والمتطلبات الازمة للاستمرار معه من خلال علاقات مستقبلية للتوريد كمتطلبات الجودة والتوصيل وسياسات التوريد والتدريب وتبادل المعلومات، فان الشركة ستعمل على تطوير العلاقة مع ذلك المورد من خلال الأساليب المختلفة وضمن قدراتها المتاحة لتعمل على تكامل هذا المورد مع أنشطتها المختلفة (Chuang, 2004, p: 8).

**ج- المفاوضات:** تعتبر المفاوضات مرحلةأخيرة في عملية اختيار الموردين للتعامل معهم، وتعتمد المفاوضات على الاستراتيجيات التي تمارسها الشركة كمداخل لبدء وتطوير العلاقات المستقبلية مع أولئك الموردين والتي عادة تأخذ شكلاً من ثلاثة أشكال هي الأسعار المعتمدة على السوق والأسعار المعتمدة على التكلفة والتنافس بالعطاءات. (Heizer & Render, 2009, p: 442). كما ان عملية التفاوض تتطلب أبعاد واسعة مثل مستويات الجودة وحجم العقود والتكليف والتغليف وشروط الدفعات المالية وأوقات إنجاز مختلف العمليات الخاصة بسلسلة التوريد وحماية الملكية الفكرية والمعلومات والمصادر المطلوبة لتطوير علاقات حميمة والالتزام بالاتفاقات

والكفالات والمسؤولية عن التوريدات المعطوبة والتعامل مع المرتجعات وقدرة المورد على إضافة القيمة للعملاء (Harland & Zheng, 2005, p: 416).

## 8-2 وسائل بناء العلاقات مع الموردين

بعد انتهاء الشركة من عملية اختيار الموردين تبدأ العلاقة مع المورد بالنشوء والتطور. ويشير (Besterfield, 2003. p: 156) إلى وجود عدد من الأبعاد التي تحكم طبيعة العلاقة بين الشركة والمورد وهذه الأبعاد هي:

**1- فحص التوريد:** يتضمن فحص ما تم توريده من خلال جملة من الأساليب تتراوح ما بين المسح الشامل بالعينة والمراجعة وفحص هوية المنتج.

**2- التدريب:** حيث تفرض متغيرات التكنولوجيا على أساليب التصنيع تدريب العاملين لتحسين جودة المنتج وزيادة الإنتاجية وذلك لضمان البقاء في ميدان المنافسة، مع الأخذ بالاعتبار أن التدريب يجب أن ينظر إليه كاستثمار له فوائد إيجابية على الشركة وليس نفقات تتكبدها (Dessler, 2003, p: 187)

**3- فرق العمل:** تشكل فرق العمل متعددة الوظائف في مجالات تصميم المنتجات وتقدير العمليات وأنظمة الجودة وتحسينها، وهذه الفرق تعمل على إجراء لقاءات واجتماعات على أن تحدث في مصانع ومرافق الطرفين وذلك من أجل الفهم المتبادل والمشترك لعمليات وأنشطة الطرفين (Lenders, 2006, p: 46).

**4- شهادات الموردين:** بعد اختيار الموردين وبعد عملية التوريد يتم منحه شهادة تخوله التوريد، وهذه الشهادة تكون بمثابة موافقة المورد والشركة معاً على المواصفات التي تم تطويرها مع

الأخذ بالاعتبار مواصفات التصميم والتجميع والتغليف والشحن والتوصيل. (Lenders, 2006, p: 46).

**5- تقدير الموردين:** تقوم الشركات بتحديد التقديرات ذات الصلة بأداء الموردين من أجل الحصول على نتائج موضوعية تساعد في الحكم على أدائهم، ومن أجل التأكيد على عملية الاتصال مع أولئك الموردين، فيما يخص الأداء في مجالات الجودة والخدمة والشحن والتوصيل، ومن ثم تعمل الشركة على إثراء وإدامة العلاقة معهم وتقديم سجلات حقيقة عن أنشطة وإجراءات تصحيح المشكلات الحاصلة في عمليات التوريد (Besterfield, 2003, p: 160).

**6- تمييز الموردين:** يعتبر التقدير والاهتمام الذي تقدمه الشركة لمورديها من المحفزات الهامة للتأكد على أن المورد ملتزم تجاه الشركة كشريك سواء في أدائهم أو تحسين الجودة أو التوصيل، ويفترض أن تكون المحفزات من خلال معاملة الموردين ووصفهم بالمورد المفضل أو المتميز أو المقبول أو المورد الاستثنائي ومنهم حواجز تقديرية وتشجيعية (Besterfield, 2003, p: 162).

## 9-2 علاقات الموردين

تسعى الشركات لإدامة علاقات طويلة الأمد مع الموردين مبنية على الشفافية والالتزام وتأخذ هذه العلاقة أحد الأشكال التالية:

**1- المفاوضات:** تعتمد حركة الأعمال على آلية السوق والتي تمهد الطريق للمفاوضات مع الموردين، وان هذه المفاوضات تنشأ نتيجة التنافس الشديد بين الموردين، إذ تخضع تلك

المفاوضات لما يمكن ان يكسبه الطرف الدول ويخرسه الطرف الثاني ويعتمد ذلك على حجم القوة التفاوضية الذي يتمتع بها كل طرف، حيث تحاول الشركة ان تخفض اسعار المورد في الوقت الذي يمارس فيه المورد ضغوطا معينة للحصول على أعلى الأسعار لمستويات الجودة التي يحددها ويقدمها (Johnson, 2006, p: 207).

**2- الشراكة:** هناك مجموعة من العناصر إذا توافرت ستؤلف علاقة الشراكة والتقارب بين الشركة والمورد، منها الاتجاهات والمشاركة بالنجاح والثقة المتبادلة والتعلم المشترك، إضافة إلى السلوك والأفعال التي يفترض ان تمارسها الشركة في سعيها للوصول إلى علاقة الشراكة والتي تحدد مدى العلاقة مع الموردين (Slack, 2003, p: 200).

**3- التعاون:** وتعني ان الشركة والمورد يعملان معا يدا بيد عن طريق مساعدة كل طرف للطرف الآخر بأقصى طاقاته وقدراته، وعلاقة التعاون هي التزام بعيد المدى للأعمال المشتركة لتحسين الجودة والدعم الفني والإداري بقدرات المورد للشركة كعميل والتطوير والتعاون الإداري والتكنولوجي (Levi, 2003, p:108)، ويحدد التعاون ان يكون عدد الموردين قليلا لتوريد مكونات منتج معين مع الأخذ بالاعتبار سلبيات ذلك التوجّه، فعندما يزيد حجم الطلب فان المورد يكون قد اكتسب مهارة تكرار الأعمال مما يساعد على التحرك نحو عمليات كبيرة الحجم وبكلفة منخفضة، كما يعني التعاون ان الشركة تشارك مع مورديها بالمعلومات فيما يخص نوائياها المستقبلية، حيث ان ذلك يسمح للمورد بالحصول على تنبؤات دقيقة وعقلانية للطلب المستقبلي، إضافة إلى ان التعاون يسمح للشركة بالقيام بزيارات لمصانع الموردين والتي تمكّنها من اقتراح بعض الأساليب لتحسين عمليات التوريد وإعطاءه حرية العمل على خصائص المنتج وتطبيق

أفكار خفض النفقات (Johnson, 2006, p: 154)، وقد فتح التعاون الأبواب لترتيبات الابتكار للعلاقة نفسها مما يؤدي لخفض قاعدة الموردين في سلسلة التوريد، من خلال خفض التعقيدات المصاحبة لإدارة هؤلاء الموردين والتعامل معهم مع ان خفض أعداد الموردين للوحدات المنتجة قد يكون له مساوئ مثل مخاطر انقطاع التوريد لسبب أو لآخر (Harland, 2006, p: 64).

## 10-2 علاقات الزبائن

نتيجة ضغوط المنافسة العالمية، بحثت منظمات الأعمال الحديثة عن طرق جديدة لتوليد قيمة للزبائن، والعمل على تأسيس علاقات إيجابية معهم، إذ أصبحت الشركات المعاصرة تتظر إلى الزبون بوصفه شريكاً حقيقياً وتعمل على تطوير علاقات بعيدة الأمد معه، مما سيساعدها في تحقيق ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها بسهولة من جانب المنافسين. ويؤكد المدخل الحديث للتسويق على أهمية استقطاب الزبائن والاحتفاظ بهم، والتركيز على تطوير علاقات حميمة وبعيدة الأمد مع الزبائن الحاليين، وتقديم منتجات وخدمات راقية ومتعددة لإشباع حاجات الزبون ورغباته، وصولاً إلى مستوى إسعاده (Juscius & Grigaite, 2011).

وتعتمد صياغة أو بناء علاقات مع الزبون على الأساس المنطقي البسيط والذكي في أن واحد، القائل إنه إذا عرفت شيئاً عن الزبون ستكون قادراً على بيعه وتلبية احتياجاته بكفاءة أكبر. و tud هذه المعرفة عن الزبون العنصر الأساسي لإدارة العلاقات مع الزبائن (Tanoury, 2000). وتُستخدم هذه المعرفة في تحديد الاحتياجات والمتطلبات المطلوب تغييرها في المنتجات والخدمات، لتناسب مع طلبات الزبائن وتوقعاتهم لتعظيم القيمة المدركة من قبلاهم. إذ تعدد إدارة

العلاقة مع الزبائن من الاستراتيجيات التي صيغت لبلوغ أفضل الإيرادات، وتحقيق أعلى قناعة للزبون عن طريق التركيز على مفاهيم معينة، وتحليل لمجاميع الزبائن وتجزئتهم إلى أجزاء سوقية. وهدف هذا التوجه لدى الشركات إلى زيادة تفاعل جميع عناصر الشركة مع زبائنها سواءً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بالإضافة إلى التفاعل في نظام العمل الداخلي بين المجهزين، والمصنعين، وتجار الجملة والتجزئة. وقد يظهر للبعض أن إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) تمثل استراتيجية خدمة الزبون، ولكن في الواقع تعد خدمة الزبون جزءاً من عمليات أكثر عمقاً وشمولية في إدارة العلاقة مع الزبون (العلي، والكناعي، 2006، ص112).

وللرغم تحقيق الميزة التنافسية، يتوجب أن تكون الشركة قادرة وبشكل متواصل على إضافة القيمة لزبائنها. وقام Carr & Pearson بتعريف توجه السوق على أنه: الحالة المنظمية التي تساعد على خلق السلوكات الفاعلة واللازمة لتوليد القيمة المتفوقة وإ يصلالها إلى الزبائن، وبالتالي بلوغ الأداء المتفوق المستمر للشركة (Carr & Pearson, 2009).

וללبدء بدورة إقامة علاقة مع الزبون، فإن الشركة تبدأ بتأسيس علاقات مع زبائنها. وحتى يتم الوصول إلى ذلك يجب معرفة الزبائن وأماكن تواجدهم، والسلع والخدمات التي يستخدمونها ويفضّلونها، ثم يتم تحديد ما هو مستوى التفاعل بين الشركة وزبائنها. وعلى أساس هذا التفاعل سوف تتمكن الشركة من الحصول على جميع البيانات ذات العلاقة بالزبون، مثل تقييم قناعة الزبون، ومدى استجابته إلى الترويج الموجّه الذي سيؤثر في أداء الشركة، لذا فهي بحاجة

إلى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لجمع أكبر قدر ممكن من البيانات (العلي، والكنعاني، 2006، ص 113).

وكما أثرت التكنولوجيا في الكثير من الإدارات التي تعتمد عليها الشركة، فقد لعبت دورها أيضاً في التأثير في إدارة العلاقة مع الزبائن. إذ لم تهتم بجمع البيانات عن الزبون فحسب، بل امتدت لتشمل حفظ وتكامل البيانات الازمة لأداء الأعمال، لأن البيانات تعد العنصر الأساس في الاستجابة الفعلية لطلبات للزبائن. ويمكن للشركة الحصول على البيانات الأولية المتعلقة بالزبائن، عن طريق أدوات تمكّنها من جمع البيانات المتعلقة بالزبائن، من خلال الاستبيانات والمقابلات والملاحظة وقائمة الشراء وسجلات الزبائن، وكذلك بواسطة السجل الإلكتروني المخصص للرد على أسئلة الزبائن واستفساراتهم المختلفة (العلي، والكنعاني، 2006، ص 114).

## 11-2 أداء الشركات

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء وبمدى فعالية وكفاءة المنظمات في القيام بوظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، سواء أكانت هذه المنظمات ربحية أم خدمية. ومن هنا جاء التركيز على إدارة الموارد البشرية واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية عاليتين، حتى تتمكن المنظمات من الاستجابة لاحتياجات وتوقعات العملاء، بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها الاستمرارية والنمو والتطور (Zwick, 2006, p: 714).

تعتبر كمية الإنتاج ونوعيته من المؤشرات الهامة التي تبيّن مستوى الأداء في منظمات الأعمال، إن هذه المؤسسات وُجدت لتقدم منتجات محددة لـ“شّابع حاجات”， أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، من الطبيعي أن المستوى الكمي (حجم الإنتاج) والمستوى النوعي (جودة الإنتاج) وفقاً للمعايير والمواصفات المحددة سلفاً، هو انعكاسٌ لمدى نجاح المنظمات وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها، ويتضمن ذلك التقييد بالبرامج الزمنية للإنتاج والتکاليف المقدرة له (Lazear, 2000, p:135).

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذلك فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون في تلك المنظمات .(Kuvas, 2006: 505)

وعرف كل من (Ghebregiorgis & Karsten, 2007, p: 322) بأنه: درجة إنجاز وإنتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويمثل الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. كما عرفه (Zwick, 2006: 719) بأنه: المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات باستطاعة العامل الكفوء المدرب القيام بها.

يتضمن الأداء كلاً من الأسلوب والكيفية والزمن المستغرق في إنجاز الأعمال، بالإضافة إلى النتائج الكمية والنوعية والسلوك المتبع أثناء العمل (الطيان، 2000، ص46). كما يشير

الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع

بها الفرد متطلبات الوظيفة (Durrani, 2011: 288).

ويعرف ( Luchak & Gellatly, 2007, p: 788 ) الأداء بأنه تفزيذ الموظف لأعماله

ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها

الموظف في المنظمة. وأن الأداء ينبع عن تفاعل العوامل التالية:(حسن،2001: 76)

1- العوامل البيئية وتشمل ( ظروف العمل والمعدات والمواد والتعليم والإشراف، بالإضافة إلى

السياسات وتصميم المنظمة والتدريب).

2- الإمكانيات أو القدرة على أداء العمل.

3- إدراك الدور أو المهمة.

4- الدافعية الفردية.

ومن خلال تفاعل هذه العوامل فيما بينها يتحدد مستوى الأداء، بالإضافة إلى توافر

الدافعية الفردية لكل فرد ومدى قوّة أو ضعف هذه الدافعية، وتهيئة المناخ البيئي للعمل وتوافر

الإمكانات لإنجاز العمل. ولتحقيق مستوى مقبول من الأداء فلا بد من وجود حد أدنى من الإنجاز،

لذلك فإنه لا يكفي أن يكون الأفراد قادرين على العمل وإنما الأهم هو أن تتوافر لديهم الرغبة في

العمل، وهذه الرغبة تتوافر عن طريق تحفيزهم على الأداء الجيد الفعال.

وبحسب النموذج الذي قدمه (القريوتى، 2006، ص231) لتحليل وتفسير أداء الأفراد فإنه

يرى أن الأداء الفعال هو نتاج عوامل متداخلة، مثل:

1- كفاية الموظف والمهارات والقدرات التي يتميز بها.

2- البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة، مثل الهيكل التنظيمي، وخطوط السلطة والمسؤولية، ونظام الحوافز والترقيات، ونظام الاتصالات.

3- متطلبات العمل، كالواجبات والمسؤوليات والتوقعات المطلوبة من الموظف، وطرق وأساليب وأدوات العمل المستخدمة في المنظمة.

4- البيئة الخارجية والمؤثرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة.

أما رضا الزبون، فيقاس بالقيمة الكلية للمنتج من وجهة نظر الزبون، وتنطبق المنتجات مع المواصفات المعيارية التي طُلبت من جانب الزبائن، وفهم حاجات الزبون ورغباته، والمحافظة على ولائه. وقد أدركت الشركات أن رضا الزبائن عنصر مهم يربط بين الشركات وأدائها المالي، فالشركات التي تطور علاقات جيدة مع الزبائن وتركز على إستجابة فاعلة لطلبات الزبائن، تحصل على موقع متميز وأداء مالي متفوق، لأن خلق حالة من الولاء عند الزبائن تجاه الشركة يجعلهم مستعدين من أجل دفع سعر أعلى للمنتجات ذات الجودة العالية ( Tan & Kannan, 2009).

إذ تعتمد سلسلة التوريد على احترام الزبون وتتظر إليه على أنه شريك للشركة، انطلاقاً من أن الزبون يقود الشركة Customer Driven Company. وقد حققت الشركات التي انطلقت من فكرة أن الزبون يدير الشركة منافع عديدة مثل: تقليل كلفة الاحتفاظ بالمخزون، وتقليل وقت الاستجابة لطلبات الزبائن، إلى جانب تحسين مستوى رضا الزبون، وزيادة الحصة السوقية. فكلما كانت سلسلة التوريد مرنة، كان هناك تحسن في الأداء السوقى والمالي للشركة، وزيادة في

مستوى رضا الزبائن، و تحسُّن في مستوى الاستجابة لطلبات الزبائن، وكفاءة في الدخول إلى الأسواق الجديدة، وسرعة في الاستجابة للمنافسين الجدد(Bensaou, 2009).

## 12-2 تقييم أداء الشركات

يُعد تقييم الأداء للشركات والذي يتم عن طريق قياس الربحية والحصة السوقية تحصيلاً مالياً، الذي وضحه (مطر، 2006، ص3) بأنه عملية يتم من خلالها استكشاف أو اشتقاء مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع الاقتصادي التي تسهم في تحديد أهمية وخصائص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع. وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى كي يتم استخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقييم أداء الشركة واتخاذ القرارات.

ويضيف (مطر، 2006، ص19) بأن هناك مدخلين للتحليل المالي، هما المدخل الكمي والذي يتوافق مع الدراسة الحالية بناء على ربحية الشركات ونمو حصتها السوقية. والمدخل الثاني هو المدخل النوعي.

وتعتبر عملية تقييم الأداء إحدى العمليات الأساسية المطلوبة على جميع المستويات الإدارية في الشركة للتحقق من إنجاز الخطط الموضوعة. وتقوم عملية التقييم على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج والأهداف المطلوب تحقيقها ثم توفير التغذية العكسية للإدارة العليا التي بدورها تقوم بتقييم النتائج واتخاذ القرارات لتصحيح المسارات والانحرافات الخاطئة ( Wheelen & Hunger, 2004, p: 230-232 ) .

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

وينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء من عملية الرقابة باعتبارها عملية توجيه لأنشطة الشركة، وصولا لتحقيق أهدافها كما أن تقييم الأداء يعد استقراء لدلائل ومؤشرات يتم في ضوئها اتخاذ قرارات، تحدد مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد المسارات التي يكون سيرها في الاتجاه الصحيح للإنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة. فعملية تقييم الأداء عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الهدف منها فحص مركز الشركة المالي والاقتصادي في وقت معين وذلك باستخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية. لذلك فإن تقييم الأداء يعبر عن نشاط الشركة الاقتصادي ويرتبط في العادة بنهاية السنة المالية (عبد المحسن، 2010، ص3-4).

وتشير (العارف، 2005، ص409) في هذا المجال إلى أن المعيار المستخدم في الأداء ينبغي أن يكون قابلا للقياس وأن المعايير التي تتبعها قد تكون أكثر أهمية من تلك التي توضح الوضع الحالي. وتعتمد عملية التقييم على معايير كمية ونوعية يتوقف اختيارها على حجم الشركة وطبيعة عملها وفلسفتها وإداراتها واستراتيجياتها المتتبعة. وتشير أيضا إلى أن المعايير الكمية الشائعة الاستخدام في مجال تقييم الأداء هي النسب المالية التي يستخدمها الإستراتيجيون في مقارنة أداء الشركة، مثل العائد على الاستثمار والمبيعات ونمو الأصول وإيرادات السهم وغيرها

من النسب المالية. وقد اتخذت هذه الدراسة متغيري الربحية والحصة السوقية، إذ إن الأول يندرج ضمن الأهداف المالية للشركات بينما الآخر يدخل ضمن الأهداف الإستراتيجية، وقد أشار إلى ذلك ( المرسي وآخرون، 2002، ص128) ويبينه الجدول (1-2).

### الجدول (1-2)

#### نموذج مقارن للأهداف المالية والإستراتيجية

الأهداف الإستراتيجية	الأهداف المالية
زيادة الحصة التسويقية	نمو العائد على الاستثمار
تحسين القدرة التنافسية	نمو المبيعات
سرعة تقديم المنتجات الجديدة	زيادة الربحية
تحسين جودة المنتجات	زيادة العائد على حق الملكية
تحسين الصورة الذهنية للشركة	زيادة القيمة المضافة
تقديم خدمة متميزة للعملاء	زيادة القيمة السوقية للأسهم
تحقيق الريادة في التكنولوجيا	تحسين التدفقات النقدية
تحقيق الانتشار الجغرافي	استقرار الأرباح
تحقيق رضاء العملاء	تقليل المخاطر في محفظة الاستثمارات

المصدر: المرسي، وآخرون، 2002، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية،

الإسكندرية. ص128

## 13- الربحية

عرف ( الصيرفي، 2007، ص83) الربحية بأنها " مدى نجاح الشركة في تخفيض التكاليف وقياس قدرة الشركة على توليد الأرباح من المبيعات ".

كما بين كل من ( المرسي وآخرون، 2002، ص125 ) بأن الربحية تمثل الاختبار النهائي لنشاط الأعمال والذي يعكس مدى حيوية خط المنتجات والمقدرة على تحقيق مستويات عليا من الأداء التنافسي في الإنتاج والمبيعات.

وأضاف كل من ( مرعي ومرعي، 2010، ص126) بأن الربحية يتم قياسها عن طريق الفرق بين الإيراد الإجمالي والتكلفة الإجمالية المتغيرة الحجم.

ولذلك تعتبر الربحية أحد مؤشرات قياس الأداء للشركات، إذ تشير نسب الربحية إلى مدى قدرة الشركات ونجاحها على تحقيق الأرباح من المبيعات أو الأصول المتاحة، ومن أهم نسب الربحية هامش الربح الكلي والذي يتمثل في (نسبة مجمل الربح إلى المبيعات)، وهي مؤشر للهامش الكلي المتاح بعد تغطية نفقات التشغيل والتي يتم احتسابها بطرح تكلفة البضاعة المباعة من إجمالي المبيعات وقسمة هذا الناتج على إجمالي المبيعات. ويعبر عنها أيضا من خلال قسمة مجمل الربح على صافي الربح. وهذه النسبة تفسر مدى نجاح الشركة في تخفيض التكاليف، ومدى تقبل السوق لمنتجات الشركة، ومدى كفاءة السياسات التسويقية (عبد المحسن، 2010، ص21).

ويمكن للشركة أن تحسن من قوتها الإيرادية من خلال التأثير في عدد من الأمور منها زيادة المبيعات بنسبة أكبر من تكاليف العمليات، وتخفيض المبيعات بنسبة أقل من تخفيض تكاليف العمليات، وزيادة المبيعات بنسبة أكبر من نسبة زيادة صافي الأصول العاملة الملموسة، إضافة إلى تخفيض المبيعات بنسبة أقل من نسبة تخفيض صافي الأصول العاملة الملموسة.

#### **2-14 الحصة السوقية (الاداء السوقى)**

يمكن التعبير عن الحصة السوقية بنصيب الشركة من السوق، حيث تعكس الحصة السوقية صورة دقيقة عما تقوم الشركة به من أعمال. وتعبر الحصة السوقية عن قدرة الشركة وكفاءاتها في السيطرة على السوق من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة لزيادة حجم المبيعات في السوق وعلى حساب المنافسين. وأن الزيادة في المبيعات ترجع إلى تطور الاستراتيجيات والسياسات التسويقية الخاصة بأداء الشركة مقارنة بأداء المنافسين لها في السوق المستهدف. وبالتالي فإن تحقيق الشركة تفوقاً على منافسيها يعني ارتفاع حصتها السوقية والعكس أنه بحال انخفاض نصيبها من السوق يعني خسارتها لجزء من حصتها في السوق (الصميدعي، 2000، ص ص 191).

وهنا لابد من الإشارة إلى أن زيادة حجم المبيعات لا يعني دائماً زيادة حصة الشركة السوقية فقد يرجع السبب إلى تحسن عام وشامل في الاقتصاد الوطني وبالتالي تشتراك جميع الشركات في زيادة الحصة السوقية نتيجة هذا التحسن (عبد المحسن، 2010، ص 23).

وفي هذا المجال فان هناك عدد من الجوانب الهامة التي يجب أن تراعيها الشركات عند استخدامها الاختيار الاستراتيجي، لأن الشركات تختلف قوتها النسبية في طبيعة نشاطاتها، وبالتالي فإن ذلك سوف يؤدي إلى اختلاف الاستراتيجيات بين هذه الشركات التي يمكن تقسيمها حسب حصتها السوقية إلى ما يلي: (إدريس والمرسي، 2006، ص 353-357)

**1- الشركات ذات الحصة السوقية الكبيرة:** يوجد في قطاع معين عدد محدود من الشركات التي تتولى قيادة القطاع، وتستحوذ على حصة كبيرة من السوق تتيح لها القيادة التحكم في تحريك عملية تغيير الأسعار. ويكون هدف هذه الشركات الأساسي الاحتفاظ بمركزها القيادي في السوق من خلال عدد من الاستراتيجيات التوسعية بقصد الوصول إلى الأسواق المستخدمين الجدد، وقد تتبع أيضاً استراتيجيات دفاعية ضد الشركات المنافسة من خلال تقديم منتجات جديدة تحتاج إلى استثمار كبير فيما لو فكرت الشركات المنافسة البقاء في السوق أو خوض حرب الأسعار أو بأساليب الضغط على الموردين. (إدريس والمرسي، 2006، ص 354)

**2- الشركات ذات الحصة السوقية المحدودة:** ويمكن لهذه الشركات أن تتنافس مع الشركات ذات الحصة السوقية الكبيرة (القائدة) من خلال أتباع عدد من الاستراتيجيات المناسبة ومنها: (إدريس والمرسي، 2006، ص 355)

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

ب- الإفادة من الإنفاق على أنشطة البحث والتنمية بصورة فعالة.

ج- تدخل الإدارة العليا في العمليات التشغيلية اليومية للشركة.

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

**3- الشركات ذات المنتج الضعيف:** وهذا النوع من الشركات يقوم باختيار إستراتيجيته بحذر

شديد من بين الإستراتيجيات التالية: (إدريس والمرسي، 2006، ص ص356)

أ- تخصيص المزيد من الموارد لتحسين وتطوير المنتج.

ب- تخصيص جزء من الموارد للاحتفاظ بمستوى المبيعات والأرباح.

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

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

ويشير (عبدالمحسن، 2010، ص23) إلى أن تحليل الحصة السوقية يقود إلى عدد من

الاستنتاجات تتمثل في الآتي:

1- إن القوى الخارجية عن سيطرة الإدارة لا تؤثر بنفس الطريقة على جميع الشركات.

2- إن الشركة التي تتوافر لديها فرص تسويقية أكبر سوف تناول حصة سوقية أكبر وبحال بقاء

حصتها ثابتة رغم توافر هذه الفرص يعني عجز إدارة الشركة وعدم كفاءتها.

3- إن انخفاض حصة الشركة السوقية، لا يعني أن أدائها قد قل عما هو مألف لها، وإنما يعزى

ذلك إلى دخول شركة جديدة في مجال عملها الأمر الذي يؤثر على انخفاض حصة الشركات

جميعاً.

4- إن انخفاض حصة الشركة السوقية قد تكون بهدف تحسين الأرباح من خلال إسقاط الشركة

لبعض السلع أو المنتجات غير المربحية أو بعض المشترين أو غيرها من الأسباب التي تؤدي إلى

تدهور حصة الشركة بالسوق.

5- إن التغير في حصة الشركة السوقية لا يعكس أي أهمية عن التطبيق العلمي لمفهوم التسويق حيث إن هذه الحصة تتأثر بعدد من الاعتبارات خلال فترة زمنية معينة منها التأثير بنسبة المبيعات.

## **المبحث الثاني: الدراسات السابقة**

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها، فقد قام الباحث بمسح الدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة، وتم الاستعانة والإفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وتخدم متغيراتها وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات:

### **أولاً: الدراسات باللغة العربية**

- دراسة (الشموط، 2007) بعنوان: **أثر علاقة الشركة بالموردين في إدارة سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة**.

هدفت الدراسة إلى فحص أثر نوع علاقات الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة بالموردين في سلسلة التوريد، من خلال دراسة علاقة الموردين بالشركات المبحوثة. وقد أجريت الدراسة في الأردن على (418) منظمة صناعية متوسطة الحجم من خلال عينة حجمها (200) منظمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لشكل العلاقة المترادفة بين الشركات المبحوثة والموردين في أداء سلسلة التوريد بأبعاده الثلاثة (تبادل المعلومات، خدمة ما بعد البيع، وموانة التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة).

- دراسة ( ابو الرجال ، 2007) بعنوان: **أثر إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية في الجمهورية اليمنية، دراسة ميدانية.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تأثير إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية اليمنية بالإضافة إلى التعرف على 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) استبانه على مديرى تلك الشركات. وتوصلت الدراسة إلى إن الشركات الصناعية تطبق نظام إدارة سلسلة التوريد بدرجة عالية. كما أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإدارية لإدارة نظام التوريد (مشتريات، معالجة طلب الزبون، تطوير، معلومات) وبين القدرات الإدارية الخارجية المتوجهة إلى الداخل (المواد أولية: نقلها، تخزينها، عمليات الجرد، حتى نقلها إلى خط الإنتاج). ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإدارية المتوجهة إلى الداخل (المواد أولية : نقلها، تخزينها، عمليات الجرد، حتى نقلها إلى خط الإنتاج) والقيمة المحسوسة المنتج، والولاء للزبون، الأداء السوقي، الأداء المالي.

- دراسة (الجوازنة والحوري، 2010) بعنوان: **تقييم أداء إدارة سلسلة التزويد في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أداء إدارة سلاسل التوريد في منظمات 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. وصممت إستبانة بغرض جمع البيانات الالزمة، ووزعت على مجتمع الدراسة المكون من جميع المديرين التنفيذيين البالغ عددهم (76) مدیراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.97 و 3.57) وبدرجة تقدير عالية لجميع مقاييس الأداء. كما تبين عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متطلبات 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.

- دراسة ( الشعار ، 2011 )، بعنوان: **تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء على الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن**.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء في الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن، وقد تكونت متغيرات الدراسة المستقلة من إستراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد، والمتغير التابع للأداء المالي. وتمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصناعية والخدمية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها (89) منظمة صناعية و (58) منظمة خدمية. ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم المنهج الوصيفي التحليلي، واعتمدت إستبانة لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- إن منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تطبق ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء.
- 2- إن إستراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد تؤثر في الأداء المالي للمنظمات الصناعية، بينما لا تأثير لها في الأداء المالي للمنظمات الخدمية.
- 3- إن الشركات الخدمية رغم إدراكتها الجيد لأهمية تطبيق ممارسات سلسلة التوريد، لم ينتبه بعض منها إلى ما تطبقه بشكل محدد.
- 4- عدم وجود فروقات لأنثر إستراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي، تعزى إلى حجم الشركة وعمرها.

- دراسة (الحوري، 2011)، بعنوان: **مرونة سلسلة التزويد في الشركات الصناعية الأردنية:** دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى مرونة سلاسل التوريد في الشركات الأردنية العاملة في مجال الألبسة والأدوية، وتمثلت أبعاد المرونة لسلسة التوريد في: مرونة المنتج، الحجم، التسليم، التوريد، الاستجابة للسوق المستهدف، تقديم المنتج، نظم المعلومات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري منظمات الألبسة والأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددهم (64) مديرًا. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى مرونة سلاسل التوريد عالي في منظمات صناعة الألبسة والأدوية الأردنية، حيث بلغ أعلى مستوى في مرونة تقديم المنتج، إذ تبين أن الشركات المصنعة للألبسة والأدوية الأردنية تمتلك القدرة على التعاون والتنسيق لتقديم

منتجات جديدة كاملة ومتعددة وبسرعة عالية، إضافة إلى قدرتها على تقليل دورة تطوير المنتجات الجديدة، بينما بلغ أدنى مستوى للمرونة في مرونة المنتج، حيث تبين أن تلك الشركات تمتلك القدرة على إنتاج منتجات ذات مزايا وخيارات وأحجام وألوان مختلفة تعمل على تلبية المعايير الخاصة لكل زبون.

### **ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية**

- دراسة ( Tallri, 2000 ) بعنوان :

#### **( An IT/IS Acquisition & Justification Model for Supply Chain Management )**

تفترض الدراسة أن الشركات عندما تبدأ بالتنافس على المستوى العالمي، فإن ظروف السوق والمنافسة تتغير؛ مما يدفع الشركات إلى السعي وراء التميز في تقديم الخدمات والمنتجات عن غيرها من المنافسين، وهذا يتطلب أن تقوم بتأدية أنشطتها المختلفة بكفاءة وفعالية، ويقول الباحث " إن إدارة سلسلة التوريد تعمل على إدارة وتنسيق هذه الأنشطة، مما يتطلب إدخال تقنيات تساعد في تسهيل هذه العمليات بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات "، والتساؤل الرئيسي لهذه الدراسة هو ( كيف يمكن اختيار الحزمة المناسبة من IS/IT لزيادة فعالية وتحسين أداء سلسلة التوريد؟ ). وقد انطلقت هذه الدراسة في تقييم تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات المناسبة لتحسين أداء سلسلة التوريد من ثلاثة محاور رئيسية هي: تخطيط المستوى الاستراتيجي، وتخطيط المستوى التكتيكي، وتخطيط المستوى التشغيلي. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- تقييم تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات يجب ان يتم بناءً على عناصر الكلفة، والمرونة، والجودة، والوقت.

2- عناصر الكلفة، والمرونة، والجودة، والوقت تؤثر بشكل مباشر في محاور الدراسة (تخطيط المستوى الاستراتيجي، تخطيط المستوى التكتيكي، تخطيط المستوى التشغيلي).

3- استطاع الكاتب التوصل إلى نموذج متكامل يقدم حلول مثالية تقابل المتطلبات المختلفة لقرارات السوق، بحيث يجمع بين هذه المحاور وعناصرها، سواءً المادية أم غير المادية.

- دراسة (George L. Harris, 2003) بعنوان:

### **The Value of Integration, Measurement Systems and Application of Knowledge In Supply Management to Organization Performance.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر الإدارة العلمية وإدارة المعرفة في إدارة سلاسل التوريد، وبالتالي أثرها في رفع كفاءة وفاعلية أداء الشركة ككل، من خلال تطبيقها على الأفراد العاملين وكذلك الشركاء في سلسلة التوريد. وقد اعتمدت الدراسة عدة متغيرات مستقلة أهمها طلب المعرفة، وتكامل الأنشطة، واستخدام طرق قياس الأداء وتأثير هذه المتغيرات في أداء الشركة. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- هنالك تأثير إيجابي لمتغيرات طلب المعرفة، وتكامل الأنشطة، واستخدام طرق قياس الأداء في أداء الشركة.

- هناك أهمية كبيرة لاعتماد نقطة مقارنة مرجعية (Benchmarking) من أجل توجيه أداء الشركة والتأثير في الأداء المستقبلي لها.

- دراسة (Daekwan Kim, 2003) بعنوان:

### **“The Impact And Implications of Information Technology for Supply Chain Management Systems on Channel Relationships And Firm Market Performance”**

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على تكنولوجيا المعلومات المرتبطة بأنظمة إدارة سلاسل التوريد وأثرها في أنشطة الشركة بشكل عام وفي أداء سلاسل التوريد بشكل خاص، وقد بنيت الدراسة أن هناك ضعفاً في تأثير تكنولوجيا المعلومات (IT) في أداء الشركة. وقد كان من أهم افتراضات هذه الدراسة أن لเทคโนโลยيا المعلومات ممثلة في تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، وتكنولوجيا المعلومات المناسبة، وأنظمة اتصالات سلاسل التوريد أثر كبير في تعزيز قدرات قنوات الاتصال الداخلية للشركة والتي تؤدي بدورها إلى تسهيل تبادل المعلومات وانتقالها داخل الشركة، وتعزيز التنسيق الداخلي، واستجابة سلاسل التوريد، وهي عوامل تؤثر إيجابياً في أداء الشركة ككل. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1- إن لتكنولوجيا المعلومات المتغيرة أثر متوسط في أداء أنظمة الاتصال المرتبطة بسلاسل التوريد.

2- لا توجد علاقة مباشرة بين تكنولوجيا المعلومات المتغيرة وقدرات قنوات الاتصال.

3- إن تكنولوجيا المعلومات المناسبة لأنظمة الاتصال في سلاسل التوريد، تعزز تبادل المعلومات داخل الشركة والتنسيق لأنشطة المعاشرة.

- دراسة (Braithwaite, 2003) بعنوان:

### **The Supply Chain Risks of Global Sourcing**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أهمية التوريد على المستوى العالمي وأثره في سلسلة التوريد، الذي أصبح من الأمور المركزية الهامة التي تعتمد عليها الشركات عند إعداد إستراتيجيتها التشغيلية، حيث تقوم هذه الدراسة على وصف طبيعة المخاطر التي تواجهها الشركات أثناء الحصول على المواد الأولية، كما تقوم على وصف القدرات التشغيلية والإستراتيجية التي يمكن استغلالها للحد من هذه المخاطر من بينها تكنولوجيا المعلومات. وقد اعتمدت الدراسة متغيرات تم تقسيمها إلى متغيرات خارجية وداخلية كما يلي: (المتغيرات الخارجية، مخاطر الطلب، مخاطر التوريد، ومخاطر بيئه الأعمال الخارجية). والمتغيرات الداخلية ( العمليات، السيطرة والأشراف، خطة الطوارئ "الموقنية"). وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- 1- استغلال تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تخفيض كلف الشحن والتوريد التي قد تصل إلى 70% ، إضافة إلى تخفيض الوقت اللازم لإنجاز العمليات وأنشطة التشغيلية المختلفة.
- 2- تحاشي الوساطة في شراء المواد الأولية وتوزيع المواد المصنعة والتعامل مع الموردين والموزعين بشكل مباشر يؤدي إلى التخفيف من مخاطر التوريد العالمي.
- 3- لا بد من وضع خطة طوارئ للتعامل مع المواقف غير المحسوبة المتعلقة بالتوريد والتخفيض من آثارها السلبية في أداء الشركة.

- دراسة (Teck young Eng, 2005) بعنوان:

### **"The Influence Of a Firm's Cross Functional Orientation On Supply Chain Performance"**

هدفت الدراسة إلى قياس اثر التوجه التعاوني للأقسام الوظيفية بالشركة في أداء سلسلة التوريد.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1- أن التعاون بين الشركة والموردين في مجال الإسناد الإداري المتبادل له أثار ايجابية على

أداء سلسلة التوريد ورضا العملاء.

2- أن تبني الشركة لوسائل التكنولوجيا الايجابية بين الشركة والموردين.

وعلى ضوء هذه النتائج قدم الباحث عددا من التوصيات التي تتعلق بالتعاون بين الشركة

وموردين لما لها من أثار ايجابية على أداء سلسلة التوريد ورضا العملاء.

- دراسة (Lee & Whang, 2010) بعنوان:

### **" E-Business & Supply Chain Integration"**

تقوم الدراسة على إبراز مدى تأثير الأعمال الإلكترونية في تكامل أنشطة سلاسل التوريد،

ومدى تحقيق الفائدة لمشاريع الأعمال، من خلال تبني مداخل العمل الإلكتروني ودورها في

إعطاء الشركة الفرصة في إثراز الفوائد المتحققة من تكامل أنشطة سلسلة التوريد، مثل تخفيض الكلفة، زيادة درجة المرونة، سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، ويمكن القول سرعة أكثر وفاعلية أكثر. وقد اعتمدت على دراسة أثر الأعمال الإلكترونية على تكامل أنشطة سلسلة التوريد من خلال أربعة محاور رئيسية وهي تكامل المعلومات وتكامل التخطيط وتنسيق تدفق الأعمال ونمذج أعمال جديدة أو محددة. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- الشركات موضع الدراسة تقوم بتطبيق المبادئ والأفكار الأساسية لسلسلة التوريد بطرق ذات فاعلية عالية، وهذه المبادئ تشمل تبادل المعلومات، والتعاون بين شركاء سلسلة التوريد، والاستجابة لرغبات المستهلك.
- 2- الإنترن特 من الأدوات الرئيسية في تكنولوجيا المعلومات التي سمحت للشركات ابتكار حلول إبداعية ساهمت في رفع القدرة على تبني المبادئ الجوهرية لسلسلة التوريد.
- 3- الشركات التي استخدمت تكنولوجيا المعلومات في عملياتها؛ من أجل إعادة تعريف تكامل سلسلة التوريد، استطاعت تحقيق درجات مرتفعة من الكفاءة والفاعلية، وكذلك إثراز هامش تنافسي فوق المنافسين الحقيقيين.
- 4- تبين أن المحاور الرئيسية التي قامت عليها الدراسة تتأثر بشكل كبير بالأعمال الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات، مع الأخذ بالاعتبار أن هناك اختلاف في أدوات تكنولوجيا المعلومات التي تتسم بشكل أكبر مع كل محور.

- دراسة (Flynn et al, 2011) بعنوان:

**The Impact of Supply Chain Integration on Performance**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر التكامل بين الزبون والمورد في أداء العمليات والأعمال في الشركات الصناعية، من خلال تقديم نموذج لتكامل سلسلة التوريد. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيقها على الشركات الصناعية في خمس مدن صينية، ويبلغ عددها (4569) منظمة، أما عينة الدراسة فقد بلغت (617) منظمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة مباشرة وذات دلالة إحصائية بين التكامل الداخلي وأداء العمليات في الشركات الصناعية. ولم تظهر الدراسة أي أثر ذي دلالة إحصائية لتكامل المورد والزبون مع التكامل الداخلي في الأداء، على الرغم من وجود تفاعل مهم فيما بين تكامل الزبون مع المورد. كما توجد علاقة إيجابية بين التكامل الداخلي وأداء الأعمال.

### **ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة**

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي:

1- إن اغلب الدراسات السابقة ركزت على الإطار العام لسلسلة التوريد والتعرف على عناصرها والجوانب الفنية المرتبطة بها، في حين حاولت الدراسة الحالية توضيح الجوانب المتعلقة بأثر إدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وذلك من وجهة نظر المديرون في الإدارات العليا.

2- تتناول الدراسة الحالية جانباً مهماً من أعمال المديرون في الإدارات العليا، وهو إدارة سلسلة التوريد وأداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية،

ونظراً لأن هذه الدراسة تدرس جانباً مهماً منه، فإنها تعد إسهاماً جاداً في تحقيق إضافة علمية في هذا المجال.

3- كما تتميز هذه الدراسة في كونها من أحدث الدراسات في هذا المجال في الكويت، مما يضفي عليها صفة الشمولية والقابلية للنعيين وإن معظم الدراسات التي أتيحت للباحث الاطلاع عليها أجريت في قطاعات مختلفة عن القطاع الصناعي، بينما أجريت هذه الدراسة في قطاع الصناعة الذي يعتبر المستخدم الأكثر لسلسلة التوريد، حيث كانت شاملة للشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية كمجتمع للدراسة والتي تعمل في النشاط الصناعي، وربما تكون هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي بحثت في هذا القطاع الهام في دولة الكويت على حد علم الباحث.

4- تقدم الدراسة الحالية نتائج وتوصيات يمكن أن تستند إليها دراسات وأبحاث مستقبلية فيما يتعلق في إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركة.

### **الفصل الثالث**

#### **منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)**

**1-3 منهج الدراسة**

**2-3 مجتمع الدراسة والعينة**

**3-3 أداة الدراسة**

**4-3 صدق الأداة**

**5-3 ثبات الأداة**

**6-3 المعالجة الإحصائية**

**7-3 أساليب جمع البيانات والمعلومات**

### **الفصل الثالث**

#### **منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)**

يتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي استخدمها الباحث في القيام بهذه الدراسة من أجل الإجابة عن الأسئلة التي تمثل مشكلة الدراسة وهدفها، حيث يتضمن وصفاً لمجتمع الدراسة والعينة ووحدة التحليل ونوع الدراسة وطبيعتها، وكذلك أداة جمع البيانات وثباتها وصدقها، كما تضمن هذا الفصل بياناً للطرق المتبعة في جمع البيانات وأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليلها.

**1-3 منهج الدراسة:**

بالنظر إلى طبيعة هذه الدراسة والأهداف التي تتوجه تحقيقها والتي تتناول أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وذلك من وجهة نظر المديرين في الإدارات العليا، وعلى اعتبار أن هذه الدراسة من الدراسات

الميدانية، فان الباحث اعتمد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، إذ قام بالإطلاع على الدراسات المختلفة في مجال ادارة سلسلة التوريد. وطبق المنهج التحليلي في تحليل الاستبيان الذي تم توزيعه كجانب من الدراسة التطبيقية، إذ تم التعرف على هذا الأثر من خلال دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة، التي تم التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة وتوصياتها.

### **3-2 مجتمع الدراسة والعينة:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية البالغ عددها (27) شركة، ( سوق الكويت للأوراق المالية، قسم العلاقات العامة، النشرة السنوية 2011). والملحق رقم ( 1 ) يبين أسماء هذه الشركات.

أما عينة الدراسة فهي تشمل المديرين في الإدارات العليا والمكلفين بالقيام بالأعمال التي تقع ضمن أداء سلسلة التوريد في هذه الشركات، إذ تم توزيع الاستبيانات على المجتمع كاملا وبمعدل (4) استبيانات على كل شركة من هذه الشركات، أي تم توزيع (108) استبيانات، وتم استرداد (94) استبانية بنسبة (87.03%) من إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة، وبعد فرزها تم استبعاد خمسة منها لعدم اكتمال تعبئتها والعشوائية الواضحة أثناء التعبئة، وبذلك استقرت العينة على (89) مبحوثاً يعملون في المؤسسة المشمولة بالدراسة التي خضعت للتحليل وبنسبة (82.4%) من المجتمع الكلي، ويوضح الجدول (1-3) الإطار العام للدراسة، ومجموع الاستبيانات الموزعة والمسترددة والصالحة للتحليل الإحصائي والنسب المئوية من إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة.

### الجدول ( 1-3 )

عدد الاستبيانات التي تم توزيعها والمسترجع منها والصالحة للتحليل

الاستبيانات الصالحة للتحليل		الاستبيانات المسترددة		الاستبيانات الموزعة		الاستبيانات
% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	
%82.4	89	%87.03	94	%100	108	

### 3-3 أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تمت الاستفادة من الاستبيانات التي استخدمتها الدراسات السابقة، وقد تم صياغة عدد من الفقرات أدرجها الباحث في أربع محاور بلغ عددها (49) فقرة، وذلك على النحو الآتي:

**المحور الأول:** العلاقة مع الموردين وشمل ( 12 ) فقرة.

**المحور الثاني:** العلاقة مع الوسطاء والموزعين ( 12 ) فقرة.

**المحور الثالث:** العلاقة مع الزبائن ( 12 ) فقرة.

**المحور الرابع:** تحسين الاداء ( 13 ) فقرة.

وبعد ذلك تم وضع الاستبانة بصورتها النهائية واتبع فيها التدرج الخماسي (1-5)، إذ اشتملت الدراسة على المتغيرات التصنيفية الآتية:

**1 - الجنس:** ( ذكر، أنثى )

**2- العمر:** وله خمس مستويات ( 18-25 سنة، من 26-30، من 31-35، من 36-40،

أكثر من 40 )

**3- المؤهل العلمي:** وله أربع مستويات ( دبلوم، بكالوريوس، ماجستير ، دكتوراه).

**4- سنوات الخبرة:** وله أربع مستويات ( 1- 5 سنوات، 6- 10 سنوات، 11- 15 سنة،

أكثر من 16 سنة)

والملحق رقم (3) يبين نموذج استبانة الدراسة.

#### **4-3 صدق الأداة:**

قام الباحث باختبار الصدق الظاهري بعرض الاستبانة على هيئة خبراء متخصصين ومحكمين من أصحاب الخبرات العلمية والعملية المتراكمة من أساتذة الجامعات الأردنية من ذوي الخبرة والاختصاص بعلم الإدارة، للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وبعد استرجاع الاستبيانات قام الباحث بإجراء التعديلات المقترحة من المحكمين قبل توزيعها على العينة المشمولة بالدراسة في الشركات الصناعية الكويتية، والملحق رقم (3) يبين أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة

#### **5-3 ثبات الأداة**

ولقياس مدى ثبات أداة القياس ولمعرفة مدى اعتمادية نتائجها فقد استخدم الباحث اختبار (كرونباخ ألفا Cronbach–Alpha) للاتساق الداخلي، إذ تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لجميع مقاييس وفقرات الاستبانة، وقد بلغت درجة اعتمادية الاستبانة حسب معيار

كرونباخ ألفا ( 83.77 %) وهي نسبة مناسبة وذات اعتمادية مرتفعة لنتائج الدراسة الحالية، ويوضح الجدول رقم (2-3 ) معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة في الاستبانة، ويلاحظ من قيم كرونباخ ألفا أنها كانت أعلى من 60% وهي النسبة المقبولة لتعظيم نتائج الدراسة، وهو الحد الأدنى المقبول به في العلوم الاجتماعية.

(Malhotra, 2003. p: 513)

### الجدول (2-3)

قيمة معاملات الثبات (كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha ) لمتغيرات الدراسة

معامل الثبات كرونباخ ألفا %	اسم المتغير	سلسل الفقرات
% 81.34	العلاقة مع الموردين	12 - 1
% 84.42	العلاقة مع الوسطاء والموزعين	24 - 13
% 83.59	العلاقة مع الزبائن	36-25
% 82.33	تحسين الاداء	49 -37
<b>% 83.77</b>	<b>معامل الثبات الكلي</b>	<b>49-1</b>

ولاختبار مقياس الاستبانة فقد تم اعتماد مقياس ليكرت المكون من خمس درجات وذلك لتحديد درجة الأهمية النسبية لكل بند من بنودها، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3-3).

### جدول ( 3-3 )

اختبار مقياس الاستبانة

الدرجة	مستوى الملاعمة	معدومة	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا	5
--------	----------------	--------	-------	--------	-------	-----------	---

كما تم وضع مقياس ترتيبى لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبى للأهمية، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، لذلك فقد حدد الباحث ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناء على المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}) / \text{عدد المستويات}$$

$$1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$$

#### جدول ( 4-3 )

مقياس لتحديد مستوى الملاعمة للوسط الحسابي

مستوى الملاعمة	الوسط الحسابي
منخفضة	-1 أقل من 2.33
متوسطة	2.34 - اقل من 3.67
مرتفعة	3.68 اقل من 5

### 6-3 المعالجة الإحصائية

تمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package for Social Sciences – SPSS )، وذلك لمعالجة البيانات التي تم

الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، وتحديداً فان الباحث استخدم الأساليب الإحصائية

الآتية:

1- **مقاييس النزعة المركزية:** مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسب

المئوية، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وذلك لتحديد أهمية العبارات

الواردة في الاستبانة.

2- **تحليل الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression )** وذلك من أجل اختبار تأثير كل

متغير مستقل في المتغير التابع وهو تحسين أداء الشركة.

4- **اختبار كرونباخ ألفا:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أدلة جمع البيانات المستخدمة في

قياس متغيرات الدراسة.

### 7-3 أساليب جمع البيانات والمعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات التي بنيت عليها فان الأمر يستلزم الاعتماد

على نوعين من البيانات هما الثانوية والأولية:

أ- **البيانات الثانوية:** وهي التي استخدمت لتكوين الإطار النظري للدراسة إذ تمت الاستعانة

بالمصادر الآتية:

1- الدوريات المتخصصة والنشرات والتقارير الدورية والكتب المنهجية والمراجع العلمية

التي تبحث في الإدارة وخاصة سلسلة التوريد والأداء.

- 2- التقارير الصادرة عن الهيئات والجهات المختصة في دولة الكويت ومراكز الأبحاث العربية والعالمية.
- 3- الرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه) التي تبحث في تحسين الأداء وكذلك سلسلة التوريد.
- ب- البيانات الأولية: وهي البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبانة التي تم إعدادها خصيصاً لموضوع هذه الدراسة، إذ تم توزيعها على عينة الدراسة من خلال الباحث شخصياً.

## **الفصل الرابع**

### **عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات**

4-1 خصائص افراد عينة الدراسة

## 2- التحليل الوصفي لمجالات الاستبانة

## 3- نتائج اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

بعد أن انتهت عملية جمع المعلومات الالزمه للدراسة بواسطة أداتها تم إدخالها إلى جهاز الحاسوب، وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وكما يلي:

1- تمت دراسة الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات الواردة باستثناء الدراسة.

2- تم اعتماد اختبار الانحدار المتعدد **Multiple Regression** لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية، إذ تم حساب قيم F التي تقيس مستوى معنوية العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع التي تضمنها نموذج الانحدار المتعدد المستخدم في هذه الدراسة.

3- تم استخدام اختبار الانحدار البسيط (**Simple Regression**) لاختبار الفرضيات، وذلك بحساب قيم T التي تقيس إمكانية وجود تأثير لكل متغير مستقل على المتغير التابع، وتشير قاعدة القرار للاختبار على رفض الفرضية العدمية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_a$  إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وذلك عند مستوى معنوية (Sig.) 5%， ومستوى ثقة 95%， كما تم احتساب معامل التحديد المتعدد ( $R^2$ ) Coefficient Of Multiple Determination (R<sup>2</sup>) والذي يمثل نسبة التباين في متغير الدراسة التابع، والذي يمكن تفسيره من قبل المتغيرات المستقلة ويقيس قوة العلاقة في نموذج الانحدار

(Malhotra, 2003. p: 513)

#### **1-4 خصائص افراد عينة الدراسة**

لقد تم اختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية للمستجيبين في الشركات الصناعية الكويتية مثل (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وذلك من أجل بيان بعض الحقائق المتعلقة بهذه الفئة من العاملين في تلك الشركات، وتبيان النتائج في الجدول رقم (1-4) خصائص أفراد عينة الدراسة.

**جدول رقم (1-4)**  
**خصائص أفراد عينة الدراسة**

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغيرات
82.0	73	ذكر	<b>الجنس</b>
18.0	16	أنثى	
6.3	5	25-18 سنة	<b>العمر</b>
9.9	9	من 30-26 سنة	
29.8	27	من 35-31 سنة	
28.8	26	من 40-36 سنة	
25.2	22	40 سنة فأكثر	
13.5	12	5 سنوات	
42.7	38	من 6-أقل 10 سنوات	<b>عدد سنوات الخبرة</b>
27.0	24	من 11-15 سنة	
16.8	15	أكثر من 16 سنة	
4.5	4	دبلوم	
64.0	57	بكالوريوس	<b>المؤهل العلمي</b>
16.9	15	ماجستير	
14.6	13	دكتوراه	

يتبيّن من خلال الجدول السابق رقم (1-4) ما يلي:

**1- الجنس:** تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن عدد الذكور (73) أي ما نسبته (82.0%) من إجمالي عينة الدراسة هم من الذكور، وأن عدد الإناث بلغ (16) أي بنسبة (18.0%)، مما يشير إلى تدني نسبة مشاركة الإناث في تولي المراكز الإدارية العليا في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

**2- العمر:** توزعت أعمار عينة الدراسة على الفئات العمرية الخمس، ولكن بنسب متفاوتة معظمها في الفئتين الثالثة وهي (31-35) سنة، أي بنسبة (29.8%)، والرابعة هي (36-40) سنة أي بنسبة (28.8%)، أي أن الفئتين الثالثة والرابعة قد شكلتا ما نسبته (58.5%) من المجموع الكلي، في حين شكلت نسبة الفئة العمرية 40 سنة فأكثر ما نسبته (25.2%)، والفئة العمرية من (26-30) شكلت نسبة قدرها (9.9%)، وكانت الفئة العمرية الأقل للذين بلغت أعمارهم من (25 سنة فأقل) إذ شكلت ما نسبته (6.3%) وهي نتيجة منطقية كون هذه المراكز تتطلب خبرات قد لا تكون موجودة في من هو دون سن الخامسة والعشرين.

**3- عدد سنوات الخبرة:** توضح النتائج أن ما نسبته (42.7%) من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرات من (6-10) سنوات، تلاها بعد ذلك ما نسبته (27.0%) من يمتلكون بخبرات من (11-15)، وأن ما نسبته (16.8%) هم ممن يمتلكون بخبرة أكثر من 16 سنة. وأن ما نسبته (13.5%) يمتلكون خبرات تبلغ من (5 سنوات فأقل)، يتضح من هذه النتائج أن هناك بعض الشركات لها خبرة طويلة في مجال الأعمال الصناعية.

**4- المؤهل العلمي:** شكل حملة البكالوريوس من أفراد عينة الدراسة ما نسبته (64.0%) وهي النسبة الأكبر بين مستويات التحصيل العلمي الأخرى، وقد تلاها في المرتبة الثانية نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير بنسبة (16.9%)، كما شكل حملة درجة الدكتوراه ما نسبته (14.6%)، أما حملة شهادة الدبلوم فقد شكلت نسبتهم (4.5%). وهذا يفسر بأن توجهات المجتمع الكويتي إلى التعليم أصبحت مطلبا أساسيا للانخراط في سوق العمل.

## 4-2 التحليل الوصفي لمجالات الاستبانة

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة والتي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وقد تم استخراج جميع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسئلة الخاصة بمتغيراتها، والجدائل التالية تبين استجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بكل مجال من مجالات الدراسة.

**جدول (2-4)**

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتأثير إدارة سلسلة التوريد

مستوى التأثير	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	t
مرتفع	3	0.8169	3.688	العلاقة مع الموردين	1
مرتفع	1	0.7521	3.727	العلاقة مع الوسطاء والموزعين	2
مرتفع	2	0.8124	3.714	العلاقة مع الزبائن	3
		<b>0.7938</b>	<b>3.709</b>	<b>المجموع الإجمالي للدرجة الكلية</b>	

يشير الجدول (4-2) إلى أن أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية قد جاء بالمستوى المرتفع إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين  $3.688 - 3.727$  وبمتوسط حسابي كلي بلغ 3.709 وانحراف معياري 0.7938 وقد جاء تأثير العلاقة مع الوسطاء والموزعين بمتوسط حسابي بلغ 3.727 وانحراف معياري 0.7521، ثم جاء تأثير العلاقة مع الزبائن بمتوسط حسابي بلغ 3.714

وانحراف معياري 0.8124، وأخيرا جاء تأثير العلاقة مع الموردين وبمتوسط حسابي بلغ 3.688

وانحراف معياري 0.8169.

ومن أجل التعرف على أثر متغيرات إدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، لابد من دراسة متغيرات الدراسة وهي (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، والعلاقة مع الزبائن)، بشكل مفصل وكل على حده وهي على النحو الآتي:

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة متغير العلاقة مع الموردين

#### الجدول ( 3 -4 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير العلاقة مع الموردين

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحرافات المعيارية	الوسط الحسابي		ت
10	متوسطة	.8366	3.645	تشارك المورد والشركة في الرؤية المستقبلية والعمل معًا	1
5	عالية	.8036	3.736	العلاقة المبنية على الثقة والالتزام	2
4	عالية	.7809	3.793	مشاركة المورد للشركة في أنشطتها المختلفة	3
1	عالية	.7346	3.856	استمرارية العلاقة بين المورد والشركة	4
11	متوسطة	.8046	3.644	التزام المورد بعلاقة بعيدة الأمد مع الشركة	5
12	متوسطة	.8457	3.643	التضحيه بالمكاسب قصيرة الأمد	6
2	عالية	.88592	3.810	الحصول على أرباح ومنافع متبادلة بين كلا الطرفين على المدى البعيد	7
3	عالية	.8363	3.803	توفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة وال媧وردين	8
9	متوسطة	.8236	3.664	تبادل الشركة مع媧وردين المعلومات بشفافية ووضوح	9
7	عالية	.8197	3.672	تلاءم خدمات ما بعد التوريد مع متطلبات الشركة	10
8	متوسطة	.8119	3.666	صدقانية كفالات媧وردين لما يتم توريده	11
6	عالية	.8075	3.710	التزام媧وردين بعمليات إنتاج وتوريد مرنة	12
	عالية	<b>0.8169</b>	<b>3.688</b>	<b>المتوسط الحسابي لجميع الفقرات</b>	

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول أعلاه رقم ( 4 - 3 ) أن المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية قد تراوحت ما بين ( 3.643 - 3.856 ) وأن العبارة رقم ( 4 )

والتي تنص على أن " استمرارية العلاقة بين المورد والشركة " هي الأعلى بين متوسطات

الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.856)، وبانحراف معياري بلغ (73467). وقد كانت أهميتها النسبية عالية، في حين أن العبارة رقم (6) والتي تنص على أن "التضخيه بالمكاسب قصيرة الأمد" هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.643) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة عالية، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (8457)، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتتشابهة إلى حد ما.

وهذه النتائج بشكل عام تشير إلى أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدتتها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية على جميع العبارات. وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة عالية على جميع العبارات. وإن هذه النتيجة تثبت صحة الفرضية البديلة وبالتالي قبول هذه الفرضية والتي تشير إلى أنه يوجد أثر للعلاقة مع الموردين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

**ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة متغير العلاقة مع الوسطاء والموزعين**

#### الجدول (4 - 4)

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية  
لمتغير العلاقة مع الوسطاء والموزعين**

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحرافات المعيارية	الوسط الحسابي		ت
6	عالية	.7946	3.768	تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيدة الأمد	13
8	عالية	.7071	3.717	التقارب والثقة المتبادلة بين الشركة والوسطاء والموزعين	14
11	عالية	.7827	3.686	التنسيق الملائم للأنشطة المشتركة بين الشركة والوسطاء والموزعين	15
1	عالية	.7952	3.893	الحل المشترك للمشكلات بين الشركة والوسطاء والموزعين	16
9	عالية	.7027	3.7131	التعلم المشترك بين الشركة والوسطاء والموزعين	17
2	عالية	.7497	3.8227	المشاركة في النجاح والمكتسبات بين الشركة والوسطاء والموزعين	18
10	عالية	.7100	3.7061	المخاطر التي تتعرض لها الشركة والوسطاء والموزعين	19
5	عالية	.8207	3.7856	شفافية المعلومات وتوافرها بدرجات عالية بين الشركة والوسطاء والموزعين	20
12	عالية	.7597	3.6821	التكامل الكفاء بين الشركة والوسطاء والموزعين	21
7	عالية	.6398	3.7444	توفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والوسطاء والموزعين	22
3	عالية	.8207	3.8153	حرص الشركة والوسطاء والموزعين على توفير منتجات الشركة في الوقت المناسب	23
4	عالية	.7797	3.7957	حرص الشركة والوسطاء والموزعين على توفير منتجات الشركة في المكان المناسب	24
	عالية	<b>0.7521</b>	<b>3.727</b>	<b>المتوسط الحسابي لجميع الفقرات</b>	

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول رقم (4 - 4) أن المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية قد تراوحت ما بين (3.6821 - 3.893)، وأن العبارة رقم (16)

والتي تنص على أن " الحل المشترك للمشكلات بين الشركة والوسطاء والموزعين " هي الأعلى

بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.8933)، وبانحراف معياري بلغ (.7952).

وقد كانت أهميتها النسبية عالية، في حين أن العبارة رقم ( 21 ) والتي تنص على أن " التكامل الكفاء بين الشركة والوسطاء والموزعين " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.6821 ) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة عالية، أما الانحراف المعياري فقد بلغ ( 7.597 )، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات العينة متقاربة ومتتشابهة إلى حد ما.

وهذه النتائج بشكل عام تشير إلى أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدتتها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية على جميع العبارات. وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة عالية على جميع العبارات. وإن هذه النتيجة تثبت صحة الفرضية البديلة وبالتالي قبول هذه الفرضية والتي تشير إلى أنه يوجد أثر العلاقة مع الوسطاء والموزعين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

### ثالثاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة متغير العلاقة مع

الزبائن

#### الجدول ( 5 -4 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير العلاقة مع الزبائن

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحرافات المعيارية	الوسط الحسابي		ت
3	عالية	.8131	3.817	الروابط المعبرة عن الممارسات التي تتعلق بها الشركة إلى الزبائن	25
11	متوسطة	.8099	3.664	إدارة وحل الشكاوى الواردة من جانب الزبون	26

4	عالية	.7975	3.802	العمل على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون	27
10	عالية	.8366	3.674	العمل على تحسين رضا الزبون	28
5	عالية	.8436	3.767	تقديم منتجات راقية ومتمنية لإشباع حاجات الزبون ورغباته	29
6	عالية	.8075	3.759	توفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والزبائن	30
12	متوسطة	.8156	3.663	الحرص على الحصول ولاء الزبون	31
1	عالية	.7446	3.852	المعاملة الحسنة للزبائن من جانب الشركة	32
7	عالية	.8357	3.731	الحرص على تقديم المنتجات ذات القيمة المضافة	33
9	عالية	.7457	3.677	الحرص على إخبار الزبائن وإعلامهم عن المنتجات المميزة	34
2	عالية	.8059	3.822	قيام الشركة بتقديم منتجاتها بأسعار خاصة ومعاملة قضائية	35
8	عالية	.8174	3.716	الحرص على ايجاد روابط شخصية مع الزبون تخدم الهدف التسويقي على المدى البعيد	36
	عالية	<b>0.8124</b>	<b>3.714</b>	<b>المتوسط الحسابي لجميع الفقرات</b>	

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول رقم ( 4 - 5 ) أن المتوسطات

الحسابية قد تراوحت ما بين ( 3.663 - 3.8524 )، وأن العبارة رقم ( 32 ) والتي تنص على أن

" المعاملة الحسنة للزبائن من جانب الشركة " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط

حسابي بلغ ( 3.8524 )، وبانحراف معياري بلغ ( 0.74460 ) وقد كانت أهميتها النسبية عالية في

حين أن العبارة رقم ( 31 ) والتي تنص على أن " الحرص على الحصول ولاء الزبون " هي

الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.663 ) وكانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة

عالية أما الانحراف المعياري فقد ( 0.8156 ) وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا

المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتتشابهة إلى حد ما.

وهذه النتائج بشكل عام تشير إلى أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدتتها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية على جميع العبارات. وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة عالية على جميع العبارات. وإن هذه النتيجة تثبت صحة الفرضية البديلة وبالتالي قبول هذه الفرضية والتي تشير إلى أنه يوجد أثر العلاقة مع الوسطاء والموزعين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

ثالثاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة المتغير التابع:

#### تحسين الأداء

#### الجدول (4 - 6 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمتغير التابع: تحسين الأداء

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحرافات المعيارية	الوسط الحسابي		ت
2	عالية	.7801	3.803	مقدمة إدارة الشركة على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة	37
12	عالية	.77700	3.6841	زيادة أرباح الشركة بشكل أكبر من مثيلاتها	38
6	عالية	.6219	3.774	زيادة أعداد المشترين لمنتجات الشركة بشكل أكبر من مثيلاتها	39
13	عالية	.83365	3.6719	تكليف التسويق لمنتجات الشركة أقل من مثيلاتها	40

9	عالية	.7115	3.725	زيادة قدرة الشركة في استخدام مواردها يؤدي إلى زيادة الربحية	41
4	عالية	.6076	3.799	تتمتع الشركة بأرباح مجذبة	42
8	عالية	.6241	3.734	زيادة مبيعات منتجات الشركة تؤدي إلى زيادة الربحية	43
3	عالية	.6763	3.799	تخفيض تكاليف منتجات الشركة	44
5	عالية	.7715	3.789	زيادة الأسواق المستهدفة لمنتجات الشركة	45
11	عالية	.7669	3.717	تطوير استخدامات جديدة لمنتجات الشركة الحالية	46
10	عالية	.7497	3.724	طرح المنتجات في منافذ التوزيع الحالية	47
1	عالية	.7134	3.831	إيجاد مستخدمين جدد لمنتجات الشركة	48
7	عالية	.7946	3.743	زيادة أعداد الزبائن واستقطاب زبائن جدد	49
	عالية	<b>0.7116</b>	<b>3.739</b>	<b>المتوسط الحسابي لجميع الفقرات</b>	

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول أعلاه رقم ( 4 - 6 ) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسئلة المتغيرة التابع قد تراوحت ما بين ( 3.6719 - 3.8310 )، وأن العباره رقم ( 48 ) والتي تتصل على أن " إيجاد مستخدمين جدد لمنتجات الشركة " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.8310 )، وبانحراف معياري بلغ ( 0.71343 ) وقد كانت أهميتها النسبية عالية في حين أن العباره رقم ( 40 ) والتي تتصل على " تكاليف التسويق لمنتجات الشركة أقل من مثيلاتها " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.6719 ) وكانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة عالية، أما الانحراف المعياري فقد بلغ

( 83365 ) وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتتشابهة إلى حد ما. وهذه النتائج بشكل عام تشير إلى أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدتتها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية على جميع العبارات. وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة عالية على جميع العبارات.

#### 4-3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يمكن تلخيص الإجابات التي تم الحصول عليها حول اثر متغيرات الدراسة المستقلة والمتمثلة بـ ( العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، والعلاقة مع الزبائن ) في المتغير التابع والمتمثلة بـ ( الأداء ) لدى الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وباستخدام اسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)، وكذلك اسلوب الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) وكانت النتائج على النحو التالي:

### اختبار الفرضية الرئيسية:

وتتص楚 هذه الفرضية على انه " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

ولاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة اثر المتغيرات مجتمعة (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، والعلاقة مع الزبائن) على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، إذ تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (7-4) ما يلي:

**الجدول ( 7-4 )**

**نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد ( Multiple Regression ) لتأثير المتغيرات مجتمعة**

**على تحسين أداء الشركات**

القرار الإحصائي	F المحسوبة	B	R <sup>2</sup>	R	Sig.	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	8.69	3.348	0.472	0.672	0.000	المتغيرات مجتمعة

مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) والقيمة الجدولية ل  $F = 2.29$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4-7) أن قيمة F المحسوبة هي (8.69) فيما بلغت قيمتها الجدولية (2.29)، وبمقارنته القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد للمتغيرات مجتمعة (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، والعلاقة مع الزبائن) على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، وهذا ما يؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا حيث إنها أقل من 5%， كما تشير إلى أن التباين في المتغيرات المستقلة ( $R^2$ ) يفسر ما نسبته (472%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع في حين يعزىباقي إلى عوامل أخرى.

اما فيما يتعلق باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية، فإن الجداول التالية

تبين النتائج التي تم التوصل إليها:

#### أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

وتتص هذه الفرضية على انه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعلاقة مع الموردين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية ".

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة أثر العلاقة مع الموردين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، إذ تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-8) هذه النتائج:

**جدول رقم (4-8)**

### نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression ) للفرضية الفرعية الأولى

القرار الإحصائي	F المحسوبة	B	R2	R	Sig.	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	11.51	-.087	0.495	0.597	0.000	العلاقة مع الموردين

مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) والقيمة الجدولية  $F = 2.29$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4-8) أن قيمة F المحسوبة هي (11.51)، فيما بلغت قيمتها الجدولية (2.29)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبيّن أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع الموردين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية" ، وهذا ما يؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا حيث إنها أقل من 5%， كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل ( $R^2$ ) يفسر ما نسبته (4.495) من التغييرات الحاصلة في المتغير التابع في حين يعزاباقي إلى عوامل أخرى.

### ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

وتتصُّر هذه الفرضية على أنه لا يوجد ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) أثر العلاقة مع الوسطاء والموزعين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression ) لمعرفة أثر العلاقة مع الوسطاء والموزعين على أداء الشركات الصناعية

ال الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، إذ تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-9) هذه النتائج.

#### جدول رقم (9-4)

#### نتائج اختبار الانحدار البسيط ( Simple Regression ) للفرضية الفرعية الثانية

القرار الإحصائي	F المحسوبة	B	R <sup>2</sup>	R	Sig.	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	7.280	.034	.419	0.649	.000	العلاقة مع الوسطاء والموزعين

مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) والقيمة الجدولية  $F = 2.29$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4-9) أن قيمة F المحسوبة هي 7.280 ( ) فيما بلغت قيمتها الجدولية (2.29)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبيّن أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تتّصل على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع الوسطاء والموزعين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية "، وهذا ما يؤكدـه قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغـة صفرـاً حيث إنـها أقلـ من 5%， كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل (R<sup>2</sup>) يفسـر ما نسبته (419%). من التغييرات الحاصلة في المتغير التابع في حين يعزـى الباقي إلى عوامل أخرى.

#### ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

وتتصـل هذه الفرضية على انه "

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعلاقة مع الزبائن على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-10) النتائج التي تم التوصل إليها.

#### جدول رقم (10-4)

##### نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

القرار الإحصائي	F المحسوبة	B	$R^2$	R	Sig.	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	6.453	-.070	.461	0.612	.000	العلاقة مع الزبائن

مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) والقيمة الجدولية ل  $F = 2.29$  يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4-10) أن قيمة F المحسوبة هي (6.453) فيما بلغت قيمتها الجدولية (2.29)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبيّن أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع الزبائن على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، وهذا ما تؤكده قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا حيث إنها أقل من 5%， كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل ( $R^2$ ) يفسر ما نسبته (461٪) من التغييرات الحاصلة في المتغير التابع في حين يعزى الباقي إلى عوامل أخرى.

## **الفصل الخامس**

### **النتائج والتوصيات**

**1-5 تحليل ومناقشة النتائج**

**2-5 التوصيات**

## **الفصل الخامس**

### **النتائج والتوصيات**

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لـإجابات عينة الدراسة من المديرين في الإدارات العليا، فإن هذه الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة والتي مثلت مشكلتها وفترضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قدم الباحث عدداً من التوصيات، ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة وفق ما تم التوصل إليه من خلال إجابات عينة الدراسة في الاستبانة بما يلي:

## ٥-١ تحليل ومناقشة النتائج

يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات على النحو التالي:

### أولاً: تأثير إدارة سلسلة التوريد في أداء الشركات

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وذلك من وجهة نظر المديرين في الإدارات العليا. وقد كان هذا التأثير بالمستوى المرتفع، وقد جاء تأثير العلاقة مع الوسطاء والموزعين بالمرتبة الأولى، ثم جاء تأثير العلاقة مع الزبائن بالمرتبة الثانية، وأخيراً جاء تأثير العلاقة مع الموردين.

ويرى الباحث أنه نظراً لأن نجاح المنظمة لن يتحقق من دون أن يكون هناك تكامل وتنسق بين وظائف الشركة وفعالياتها المختلفة، ولضرورة أن تكون وظيفة الشراء والإدارة التي تشرف عليها في المستوى نفسه الذي تحتله الوظائف الأخرى للشركة.

### ثانياً: تأثير العلاقة مع الموردين في تحسين أداء الشركات

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للعلاقة مع الموردين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وذلك من وجهة نظر المديرين في الإدارات العليا. إذ بينت النتائج أهمية تأثير استمرارية العلاقة بين المورد والشركة وأن تكون العلاقة مبنية على الثقة والالتزام، لأن ذلك من شأنه الحصول على أرباح ومنافع متبادلة بين كلا الطرفين على

المدى البعيد، كما تبين أن هناك تأثير لتوفّر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والموردين ومشاركة المورّد للشركة في أنشطتها المختلفة.

ويرى الباحث أنه يمكن للشركات أن تحصل على بعض الفوائد المترتبة على إشاعة روح الثقة والتعاون بين المنظمة ومورّديها وبقية شركائها في سلسلة التوريد، ومن هذه الفوائد الوفورات الاقتصادية الناجمة عن قيام المورّد بإنتاج كميات كبيرة من المواد نتيجة ارتباط المنظمة بعدد محدد من المورّدين، وهذا سينعكس على أسعار التوريد التي يقدمها المورّد إلى الشركة. وتبني المورّدين نشاطَ البحث والتطوير بمعدل مرتفع نتيجة شعورهم بالطمأنينة حيال إمكانية تخفيض تكاليف البحث والتطوير، مما يعني تحسناً في مستوى عمليات الإنتاج وجودة المواد التي يقومون بتوريدتها إلى الشركة، فضلاً عن استفادة كل طرف من خبرات الطرف الآخر وقدراته.

### **ثالثاً: تأثير العلاقة مع الوسطاء والموزعين في تحسين أداء الشركات**

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للعلاقة مع الوسطاء والموزعين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وذلك من وجهة نظر المديرين في الإدارات العليا. إذ بينت النتائج أهمية الحل المشترك للمشكلات بين الشركة والوسطاء والموزعين والمشاركة في النجاح والمكتسبات بين الشركة والوسطاء والموزعين، لأن ذلك من شأنه زيادة حرص الشركة والوسطاء والموزعين على توفير منتجات الشركة في الوقت والمكان المناسبين، كما تبين أن هناك تأثير لشفافية المعلومات وتوافرها بدرجات عالية بين الشركة والوسطاء والموزعين، وأهمية تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيدة الأمد.

ويرى الباحث أن الأداء الجيد لممارسات سلسلة التوريد يرتبط بمستوى الاهتمام الذي توليه إدارات المنظمات للمحافظة على علاقات متينة مع الوسطاء والموزعين. فالثقة والصدق والالتزام والاهتمام بمصلحة كل طرف يجب أن تكون شعار تلك العلاقات، للحفاظ على مستوى من الأداء الجيد لممارسات سلسلة التوريد.

#### **رابعاً: تأثير العلاقة مع الزبائن في تحسين أداء الشركات**

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للعلاقة مع الوسطاء والموزعين على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وذلك من وجهة نظر المديرين في الإدارات العليا. إذ بيّنت النتائج أهمية وتأثير المعاملة الحسنة للزبائن من جانب الشركة وعملها على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون، إضافة إلى قيام الشركة بتقديم منتجاتها بأسعار خاصة ومعاملة تفضيلية، كذلك أهمية الروابط المعبّرة عن الممارسات التي تتطلّق بها الشركة إلى الزبائن وتقدّيم منتجات راقية ومتّسقة لإشباع حاجات الزبون ورغباته.

ويرى الباحث أن أهمية التركيز على العلاقة مع الزبائن، نظراً لأن العلاقة بعيدة الأمد مع الزبائن توفر ميزة تنافسية للشركات، بالإضافة إلى أن الاحتفاظ بالزبون يعدّ أكثر ربحية من الحصول على زبائن جدد. وهذا ما دفع الشركات إلى إدراك أن المنافسة الشديدة جعلت الحصول على زبائن جدد أمراً صعباً، وأن الزبائن الحاليين يجب أن يُنظر إليهم على أساس أنهم أصول استراتيجية يجب حمايتها والمحافظة عليها.

## 5-2 التوصيات

أخيراً قدم الباحث التوصيات التالية:

- 1- أن تتبّنى الشركات المدخل الاستراتيجي لإدارة سلسلة التوريد، القائم على أساس إقامة علاقات بعيدة الأمد مع المورّدين، والاتصال الفاعل، والشراكة مع المورّدين، لأن الكفاءة في إدارة سلسلة التوريد تعدّ المفتاح الرئيس لنجاح المنظمة على المدى البعيد.
- 2- أن تحافظ الشركات على العلاقة مع الزبائن، عن طريق إعطاء الزبائن دوراً أكبر في تحديد طبيعة المنتجات والخدمات التي يريدونها، وأن تعمل الشركات على تقييم دورى لمستوى رضا زبائنها كون طبيعة العلاقة مع الزبائن في حالة تغيير.
- 3- أن تعمل الشركات على الاستفادة من قدرات المورّدين في تقديم معلومات ذات أهمية يمكن أن تساعد الشركات على تطوير مواصفات ونوعية منتجاتها.
- 4- أن تعمل الشركات على امتلاك العناصر التي تدعم مرنة التوريد لديها، وبخاصة إذا توافر أكثر من مورّد مؤهل لتزويد الشركة باحتياجاتها من المواد سواء بدفعه واحدة أو طلبات عدّة منفصلة، ونقلها بعدة بوسائل مختلفة، كذلك التنسيق الجيد بين الشركة ومورّديها، خاصة في حالات تزايد الطلب، لكي تتجنب الاحتفاظ بمستويات عالية من المخزون.
- 5- أن يعمل صناع القرار ومن يقع على عاته وضع الاستراتيجيات، على تحليل خصائص المورّدين، من حيث عدد المورّدين وقدراتهم، وحجم الاستثمارات لديهم، وكيفية ربط المعلومات، وطبيعة عملية التعاقد، من أجل تحديد نقاط قوة المورّدين.

- 6- أن يتيقّن مدورو الشركات أن القدرة على امتلاك سلسلة التوريد وتكوينها وإدارتها ثروة تنظيمية تسهم في توليد الميزة التنافسية وتعزيزها لدى شركاتهم.
- 7- أن تعمل الشركات الخدمية على الاستفادة من نماذج سلسلة التوريد الناجحة في الشركات الصناعية في الكويت، ومن نماذج سلاسل التوريد الناجحة في البلدان المتقدمة صناعياً، وتعديل هذه النماذج لتناسب وطبيعة قطاع الخدمات الكويتي.
- 8- أن ينظر إلى ممارسات إدارة سلسلة التوريد على أساس أنها واحدة من جهود التحسين المستمر في الشركات، والتي لا بد أن تتضاد مع بقية جهود التحسين المستمر الأخرى، وأن تنظر الشركات إلى ممارسات سلسلة التوريد على أنها من مصادر التحفيز التي تشجع الشركات على تطوير علاقتها مع شركائها في سلسلة التوريد.
- 9- أن يتم اختيار الشريك المناسب والعمل على تقييم وتحليل وضع الشركاء المحتملين، فيما يتعلق بقيم العمل السائدة عند كل شريك وإجراءات وطرق العمل التي يمارسها كلُّ منهم، وهذا التحليل سوف يساعد الشركات على اختيار الشركاء الذين يتوافر لديهم نوع من الثقافة المشتركة مع الشركة.
- 10- أن تعمل الشركات على إقامة علاقات شراكة مع مورديها، وبما يسمح بعقد اتفاقيات بعيدة المدى تتميز بالثبات والرسوخ والمرونة مقابل التغييرات المستقبلية، إذ أن النقاوة المتبادلة والتعاون في القضايا المختلفة، كالتعاون في إيجاد حلول للمشكلات تعدّ الأساس في الوصول إلى علاقة الشراكة.

- 11- أن تعمل الشركات على زيادة مستوى التشارك بالمعلومات بينها وبين مورديها، كون التدفق الفعال للمعلومات سيمكن الشركات من خفض كلفة الاحتفاظ بالمخزون وخفض كلفة الوقت. لأن التشارك بالمعلومات والمعرفة بين شركاء سلسلة التوريد سوف يؤدي إلى تطبيق فعال لممارسات سلسلة التوريد.
- 12- أن تعمل الشركات على بناء علاقات بعيدة المدى مع مورديها، والحفاظ على هذه العلاقات بأن تكون قائمة على أساس الثقة المتبادلة والمصالح المشتركة، من دون تجاهل مصالح الأطراف الأخرى في سلسلة التوريد، وأن تعمل كل وحدة إدارية في المنظمة المعنية على تعزيز هذه العلاقة.
- 13- قيام الشركات عند اختيار الموردين بتحقيق الانسجام والتوافق بين مصالحها ومصالح مورديها، لأن ذلك يؤثر في تحسين أداء هذه الشركات.
- 14- العمل على إيلاء الاهتمام الكافي من قبل الشركات لأهمية إدارة سلسلة التوريد، كونها ذات أهمية كبيرة في تحسين أداء هذه الشركات.
- 15- التركيز على إجراء دراسات دورية للتعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة في إدارة سلسلة التوريد خاصة عند اختيار الشركة لمورديها.
- 16- أن يتم اختصار الحلقات غير الضرورية في سلسلة التوريد من خلال ربط الأقسام ووحدات الشركة حاسوبياً بالموردين لتقليل الأيدي العاملة اللازمة لإتمام عملية التوريد.
- 17- ضرورة قيام الشركات بتطوير إدارة سلسلة التوريد، حيث أن ذلك يسهم في نجاح هذه الشركات في تحسين أداءها.

18- عقد الندوات والدورات التدريبية المتقدمة للعاملين في الشركة بهدف رفع مستوى أدائهم للتوسيع في إدارة سلسلة التوريد.

19- ضرورة قيام الشركات بابلاط موضوع إدارة سلسلة التوريد، ما تحتاجه من تخطيط ومتابعة من كافة أقسام الشركة.

20- ضرورة قيام الشركات بابلاط إدارة سلسلة التوريد الأهمية التي تستحقها، كونها تؤدي إلى تحقيق التنسيق والتكميل بين مختلف الأنشطة، وإلى تمكين الشركة من دمج عدة عمليات في عملية واحدة، وتساعد على بلورة أنشطة متكاملة.

## **قائمة المراجع**

### **أولاً: المراجع باللغة العربية**

#### **أ. الكتب**

- إدريس، ثابت، والمرسي جمال، (2006). "الإدارة الإستراتيجية"، مصر، القاهرة: الدار الجامعية.

- التقرير السنوي، (2011). الصادر عن سوق الكويت للأوراق المالية.
- جواد، شوقي ناجي (2010)، إدارة استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان.
- حسان، محمد احمد، (2009)، إدارة سلسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر.
- حسن، فلاح (2001) : الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للطباعة والنشر : عمان.
- حمود، خضير كاظم، وفاخوري، هايل يعقوب، (2010)، إدارة الإنتاج والعمليات، عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.
- درّه، عبدالباري، (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الدهراوي، كمال الدين ومحمد، سمير كامل (2010)، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية: مصر.
- الرفاعي، مدوح عبد العزيز، (2006)، إدارة سلسل التوريد: مدخل تحليلي، مكتبة عين شمس.
- سوق الكويت للأوراق المالية، قسم العلاقات العامة، النشرة السنوية، (2011).
- الصميدعي، محمود جاسم (2000). إستراتيجيات التسويق، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع وطباعة.

- الصيرفي، محمد، (2007). *إدارة المال وتحليل هيكله*، مصر، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- العارف، نادية (2005). *التخطيط الاستراتيجي والعلوم*، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد المحسن، توفيق محمد (2010). *تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد*، الإسكندرية: دار النهضة العربية.
- عبيدات، سليمان خالد شاويش، مصطفى نجيب، (2010)، *إدارة المواد الشراء والتخزين*، عمان، العبدلي، دار المسيرة للنشر.
- العلي، عبد الستار محمد (2001). *الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات: إدارة سلسلة التوريد*، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- العلي، عبد الستار والكتناني، خليل إبراهيم، (2006)، *إدارة سلاسل التوريد*، عمانالأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسى (2002). *التنظيم وإجراءات العمل*، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة.
- القربيتي، محمد قاسم، (2006)، *مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف*، عمان، دار وائل للنشر.
- المرسى ، جمال الدين محمد ، وأبو بكر ، مصطفى محمود، وجيه، طارق رشدي، (2002).
- التفكير الاستراتيجي: *الإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)* ، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- مرعي، عبد الحي، ومرعي، عطية (2000)، المحاسبة الإدارية (أساسيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- مطر، محمد (2006)، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

### **ب. الرسائل الجامعية**

- ابو الرجال، حسين، (2007)، أثر إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية اليمنية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.
- ارتيمة، هاني، (2006). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
- الشعار، اسحق محمود، (2011)، بعنوان: تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء على الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
- الشموط، محمد سالم، (2007)، "أثر علاقة الشركة بال媦وردين في أداء سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
- الطيّان، سوسن، (2006)، البيئة والأداء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان.

- العموش، خالد صالح (2003). "أثر التجارة الإلكترونية على إدارة سلسل التوريد: دراسة حالة على بعض الشركات الصناعية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

### **ج. المجالات المحكمة والمؤتمرات**

- الجوازنة، بهجت، والحوري، سليمان، (2010)، تقييم أداء إدارة سلسلة التزويد في الشركات الصناعية الأردنية "دراسة ميدانية"، مجلة أبحاث اليرموك. المجلد (2)، العدد (2)، 39-52.

- الحوري، سليمان، (2011) مرونة سلسل التزويد في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 18، العدد (1)، 49-7.

- مقرى، زكية، ولحول، سامية، (2011)، مساعدة لدمج نظام تحديد الاحتياجات من المواد (MRP) مع نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في وحدة قارورات الغاز بباتنة، بحث مقدم إلى ملتقى الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، المنظم بجامعة سكينكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

### **ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية**

- Bakker, E.F. & Kamann, J. F. (2010). Netherlands "Selection and Supply Chain Relations". Available at: [www.GripOnPurchasing.com/publications/en](http://www.GripOnPurchasing.com/publications/en).
- Bensaou, M. (2009). Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. **Sloan Management Review**, Vol. 40 (4): 35-44.
- Besterfield, H.A. (2003). Total Quality Management. 4th Ed. Prentice Hall.

- Braithwaite, R. (2003). The Supply Chain Risks of Global Sourcing. **Sloan Management Review**. Vol. 37, No. 3, P: 60-75.
- Buford, Sandra Casey, (2006). Linking Human Resources to Organizational Performance and Employee Relations in Human Services Organizations: Ten HR Essentials for Managers. **International Journal of Public Administration**. Vol. 29, No.517, pp: 517-523. Available at EBSCO.
- Carr, A.S., Pearson, J.N., (2009). Strategically Managed Buyer-Supplier Relationships and Performance Outcomes. **Journal of Operations Management**. 17: 497–519
- Cisel & Smith, (2005). The Impact of Supply Chain Management on Labor Standards: the Transition to Incessant Work. **Journal of Operation Management**. Vol. 17, No. 3, p: 411-428.
- Chuang, C.Ling. (2004). **Supplier selection and order allocation in supply chain management**. Unpublished doctoral dissertation. The University of Iowa.(USA).
- Daft, Richard L. (2008). **New Era of Management**. 2<sup>nd</sup> ed. Australia: Thomson South- Western.
- Daekwan, Kim, (2003). “**The impact and implication of information technology for supply chain management systems on channel relationships and firm market performance**”, PHD Dissertation submitted to Michigan state university.
- David, F.(2010). **Strategic Management: Concepts and Cases**, 8th ed., prentice-Hall Inc.
- Dessler, Gary. (2003). **Human Resource Management**. 9th Ed. Prentice Hall.

- Durrani, B., Obaid U. & Sabeeh U. (2011), Effect of Leadership on Employees Performance in Multinational Pharmaceutical Companies in Pakistan, **Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Business**, Vol. 2, No.9, pp. 286-299.
- Flynn, B.B., Huo, B., Zhao, X. (2011). The Impact of Supply Chain Integration on Performance: A Contingency and Configuration Approach. **Journal of Operations Management**, Vol. 28, No. 2, p: 58–71.
- George L. Harris (2003). The Value of Integration, Measurement Systems and Application of Knowledge In Supply Management to Organization Performance. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 20. No. 6. pp: 675- 691.
- Ghebregiorgis, F. & Karsten, L. (2007), Human resource management and performance in a developing country International Journal of Human Resource Management, 18(2), pp. 321 -332.
- Glenn Richey (2003). Technological Readiness And Strategic Interactive FIT: Dynamic Capabilities Impacting Logistics Service Competency and Performance. **a global review of purchasing and supply**. Vol. 41. No. 4. pp: 109-121.
- Harland, C. Johnsen, T. Laming, R. & Zheng. (2005). an initial classification of supply chain networks. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 20. No. 6. 2000. pp. 675-691.
- Harland, M.C. (2006). Supply Chain Management, Relationships, Chains and Networks. **British Journal of Management**, Vol. 7, p: 64.
- Harrison, J. and John, C. (2008). **Foundation in Strategic Management**, 1st ed, South Western Pub.

- Heizer, J & Render, B. (2009). **Principles of Operations Management.** 4th Ed. Prentice Hall.
- Holmberg, S. (2003). **Supply chain integration through performance measurement.** Unpublished Doctoral dissertation, Lund University. Sweden. available at: [www.tlog.lth.se/](http://www.tlog.lth.se/).
- Hopkins, W.E. and Hopkins, S.A. (1997). Strategic Planning and Financial Performance Relation in Banks: A Casual Examination. **Strategy Management Journal**, Vol. 18 (8):635-652.
- Hunt, S. and Morgan, R. (2005). The Comparative Advantage Theory of Competition. **Journal of Marketing**, Vol. 59: 1-1
- Johnson, Gery & Scholes, Kevan (2002). **Exploring Corporate Strategy**. 6th edition, Prentice Hall International.
- Johnson, P.F. Leenders, M.R. Flynn, A.E. & Fearon, H. E. (2006). **Purchasing and supply chain management**, 13thEd, McGraw Hill.
- Juscius, V. Grigaite, V. (2011) Relationship Marketing Practice in Lithuanian Logistics Organization. **Baltic Journal of Management**, 6 (1):71-88.
- kim, Soo Wook, (2003). "An Investigation of Information Technology Investment on Buyer-Supplier Relationship and Supply Chain Dynamics", Unpublished Doctoral Dissertation, Michigan State University, Michigan, ILL. Available: <http://wwwlib.umi.com/dissertation>.
- Kim, Sang Man (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.
- Koch, (2005). Supply chain center, The ABCs of supply chain management. Available at: [www.supply-chain-management.org/](http://www.supply-chain-management.org/).

- Kotler, P. And Keller, K. l (2006). **Marketing Management**. New Jersey Pearson: Prentice Hall.
- Kuvas, B., (2006), Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation, **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 17, No. (3), pp. 504-522.
- Lazear, E., (2000), Performance and productivity. **American Economic Review**, Vol. 90, No. (5), pp. 1346-1361. 2000.
- Lee, H.L., S Whang S., (2010). “**E-Business and supply chain integration**”, Stanford university, Available:<http://www.EBSCO.com>.
- Leukel, J.; Kirn, St. (2008), **A Supply Chain Management Approach to Logistics Ontologies in Information Systems**, in: Proceedings of the 11th International Conference on Business Information Systems (BIS 2008), Springer LNBIP, Innsbruck, Österreich, 5.-7. Mai 2008, S. 95-105.
- Levi D.S. & Kaminsky, P. (2003). **Designing the supply chain**. 2<sup>nd</sup> Ed. McGraw Hill.
- Lynch Richard (2000): **Corporate Strategy**, 2nd ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Magableh, Ghazi M. (2001). Developing Enabled Supply Chain Management Model for Small and Medium Size Enterprises. **Unpublished Master Thesis**, University of Jordan.
- Malhotra N. (2003). **Marketing Research**, 4th ed., Prentice Hall.
- McCormack, ( 2001 ). " Business Process Orientation : Supply Chain Management & the E-corporation". **Harvard Business Review**, Vol. 7, No. 4, pp: 61-78.
- Mentzer, J.T. Davis, D. Golicic, S. & McCarthy, T. (2003). The impact of E-commerce on supply chain relationships. **International Journal of**

**physical distribution and logistics management.** Vol.32. No10. pp: 851  
871.

- Mora-Monge, Carlo A . (2007). A Contingency Model of Web-Based EC Use: A Supply Chain Approach. **Unpublished PhD. Dissertation**, Toledo University .
- Narayanan, V.G., Raman, A. (2004). Aligning Incentives in Supply Chains. **Harvard Business Review**, 82 (11): 94–102.
- Power, D. Samson, D & Simpson, D. (2005). **Greening the automotive supply chain a relationship perspective**. Unpublished Doctoral dissertation, University of Melborne, Australia
- Sanders, N. (2005). IT Alignment in supply chain relationships: A study of supplier benefits. **Journal of supply chain management**. Vol. 41. Issue. 2. pp: 4- 10.
- Shin, H., Collier, D.A., Wilson, D. (2000). Supply Management Orientation and Supplier Buyer Performance. **Journal of Operations Management**, 18:317–333.
- Slack, & Lewis M.M. (2003). **Operations strategy**. Prentice Hall.
- Tallri, K. (2000) An IT/IS Acquisition & Justification Model for Supply Chain Management. **Working Paper**, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb.
- Tan, K.C., Kannan, V. R., & Handfield, R. B., Ghosh, S. (1999). Supply Chain Management: An Empirical Study of its Impact on Performance. **International Journal of Operations & Production Management**, 19:1034-1052.
- Tanoury, M. D.(2000). **Missing The Mark : Why Most Customer Relationship Management Plan Fail ?** . <http://www.computerworld.com>

- Teck-y, Eng. (2005). The influence of a firm's cross function management, the journal of supply chain management: **a global review of purchasing and supply**. Vol. 41. No. 4.
- Tracey, M, Vonderembse, M and Lim, J (2009). Manufacturing Technology and Strategy Formulation: Keys to Enhancing Competitiveness and Improving Performance. **Journal of Operation Management** . Vol. 17, p: 411-428.
- Wheelen, L. Thomas. and Hunger, J. David (2004) .**Strategic Management and Business Policy**: Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.
- Zwick, T., (2006), The impact of training intensity on establishments productivity. **Labor Economics**, Vol. 11, pp. 715-740.

### الملحق (1)

#### أسماء الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية

الرقم	اسم الشركة
1	مجموعة الصناعات الوطنية (القابضة)
2	شركة الخليج للكابلات والصناعات الكهربائية
3	شركة الشعبية للصناعات الورقية
4	شركة الصناعات المتحدة
5	شركة الكوت للمشاريع الصناعية
6	الشركة الخليجية للصخور
7	الشركة الكويتية لصناعة وتجارة الجبس

الشركة الكويتية لصناعات الأنابيب والخدمات النفطية	8
شركة الصناعات الهندسية الثقيلة وبناء السفن	9
شركة المعادن والصناعات التحويلية	10
شركة بوبيان للبتروكيماويات	11
الشركة الكويتية لصناعة مواد التغليف	12
شركة المعدات القابضة	13
شركة القرین لصناعة الكيماويات البترولية	14
شركة أسمنت الكويت	15
شركة المقاولات والخدمات البحرية	16
شركة السكك الكويتية	17
شركة الخليج لصناعة الزجاج	18
الشركة الكويتية لصناعة مواد البناء	19
شركة منا القابضة	20
شركة الصليبوخ التجارية	21
شركة صناعات التبريد والتخزين	22
شركة أسمنت بورتلاند كويت	23
شركة صناعات الخرسانة الخلوية	24
شركة أسمنت الهلال	25
شركة الصناعات الوطنية لمواد البناء	26
الشركة الوطنية الاستهلاكية الكويتية لصناعة وتجارة الجبس	27

المصدر: سوق الكويت للأوراق المالية، قسم العلاقات العامة، النشرة السنوية 2010.

## الملحق (2)

استبانة الدراسة

جامعة الشرق الأوسط

كلية الأعمال / قسم الإدارة

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي المستجيبة:

أخي المستجيب:

تحية احترام وتقدير،،،

استبانة حول موضوع:

## **أثر إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء المنظمة**

(دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء المنظمة وذلك من خلال دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علما بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولإغراض البحث العلمي فقط.

وشكرًا لتعاونكم

الباحث  
تركي دهمان البرازي

### **القسم الأول: البيانات الشخصية**

**1- الجنس:**

ذكر  أنثى

**2- العمر:**

35- <input type="checkbox"/> م	30-26 <input type="checkbox"/>	25-1 سنة <input type="checkbox"/>
أثر من 40 <input type="checkbox"/>	40-36 <input type="checkbox"/>	ن <input type="checkbox"/>

**3- الخبرة بالسنوات:**

10-6 سنوات <input type="checkbox"/>	5 سنوات <input type="checkbox"/>
-------------------------------------	----------------------------------

أكثـر من 16 سنـة  15 سنـة -

#### 4- المؤهل العلمي:

<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> م
<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> ستير

القسم الثاني: يرجى قراءة العبارات التالية وبيان رأيكم حول أثر إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وذلك بوضع إشارة ( ✓ ) إزاء الجواب الذي تراه مناسباً.

#### المتغيرات المستقلة: استخدام سلسلة التوريد

العبارة	النتيجة
١. تحسـنـتـ الـعـلـقـةـ معـ المـورـدـ	
٢. تـحـسـنـتـ الـعـلـقـةـ عـلـىـ الـتـقـةـ وـالـالـتـزـامـ	
٣. تـحـسـنـتـ الـعـلـقـةـ مـاـشـرـكـةـ الـمـوـرـدـ لـلـشـرـكـةـ	
٤. تـحـسـنـتـ الـعـلـقـةـ إـسـتـمـارـيـةـ بـيـنـ الـمـوـرـدـ وـالـشـرـكـةـ	

#### العلاقة مع الموردين

1	تضـافـيـةـ الـشـرـكـةـ فـيـ الرـؤـيـةـ الـمـسـتـقـبـلـةـ وـالـعـمـلـ مـعـ
2	الـعـلـقـةـ الـمـبـنـيـةـ عـلـىـ التـقـةـ وـالـالـتـزـامـ
3	مـشـارـكـةـ الـمـوـرـدـ لـلـشـرـكـةـ فـيـ أـشـطـطـهـاـ الـمـخـلـفـةـ
4	إـسـتـمـارـيـةـ الـعـلـقـةـ بـيـنـ الـمـوـرـدـ وـالـشـرـكـةـ

					<b>الالتزام المورّد بعلاقة بعيدة الأمد مع الشركة</b>	<b>5</b>
					<b>التضييق بالمكاسب قصيرة الأمد</b>	<b>6</b>
					<b>الحصول على أرباح ومنافع متبادلة بين كلا الطرفين على المدى البعيد</b>	<b>7</b>
					<b>توفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة وال媧دين</b>	<b>8</b>
					<b>تبادل الشركة مع媧دين المعلومات بشفافية ووضوح</b>	<b>9</b>
					<b>تلاءم خدمات ما بعد التوريد مع متطلبات الشركة</b>	<b>10</b>
					<b>صدقانية كفالات媧دين لما يتم توريده</b>	<b>11</b>
					<b>الالتزام媧دين بعمليات إنتاج وتوريد مرنة</b>	<b>12</b>
<b>العلاقة مع الوسطاء والموزعين</b>						
					<b>تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيدة الأمد</b>	<b>13</b>
					<b>التقارب والثقة العالية المتبادلة بين الشركة والوسطاء والموزعين</b>	<b>14</b>
					<b>التنسيق الملائم للأنشطة المشتركة بين الشركة والوسطاء والموزعين</b>	<b>15</b>
					<b>الحل المشترك للمشكلات بين الشركة والوسطاء والموزعين</b>	<b>16</b>
					<b>التعلم المشترك بين الشركة والوسطاء والموزعين</b>	<b>17</b>
					<b>المشاركة في النجاح والمكتسبات بين الشركة والوسطاء والموزعين</b>	<b>18</b>
					<b>المخاطر التي تتعرض لها الشركة والوسطاء والموزعين</b>	<b>19</b>
					<b>شفافية المعلومات وتوافرها بدرجات عالية بين الشركة والوسطاء والموزعين</b>	<b>20</b>
					<b>التكامل الكفاء بين الشركة والوسطاء والموزعين</b>	<b>21</b>
					<b>توفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والوسطاء والموزعين</b>	<b>22</b>
					<b>حرص الشركة والوسطاء والموزعين على توفير منتجات الشركة في الوقت المناسب</b>	<b>23</b>
					<b>حرص الشركة والوسطاء والموزعين على توفير منتجات الشركة في المكان المناسب</b>	<b>24</b>
<b>العلاقة مع الزبائن</b>						
					<b>الروابط المعبرة عن الممارسات التي تتعلق بها الشركة إلى الزبائن</b>	<b>25</b>

					إدارة وحل الشكاوى الواردة من جانب الزبون	26
					العمل على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون	27
					العمل على تحسين رضا الزبون	28
					تقديم منتجات راقية ومتمنزة لإشباع حاجات الزبون ورغباته	29
					توفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والزبائن	30
					الحرص على الحصول ولاء الزبون	31
					المعاملة الحسنة للزبائن من جانب الشركة	32
					الحرص على تقديم المنتجات ذات القيمة المضافة	33
					الحرص على إخبار الزبائن وإعلامهم عن المنتجات المميزة	34
					قيام الشركة بتقديم منتجاتها باسعار خاصة ومعاملة تفضيلية	35
					الحرص على ايجاد روابط شخصية مع الزبون تخدم الهدف التسويقي على المدى البعيد	36

### المتغير التابع: تحسين الاداء

العبارة	القيمة
<b>الربحية</b>	
مقدمة إدارة الشركة على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة	37
زيادة أرباح الشركة بشكل أكبر من مثيلاتها	38
زيادة أعداد المشترين لمنتجات الشركة بشكل أكبر من مثيلاتها	39
تكليف التسويق لمنتجات الشركة أقل من مثيلاتها	40
زيادة قدرة الشركة في استخدام مواردها يؤدي إلى زيادة الربحية	41

					نتمتع الشركة بأرباح مجزية	42
					زيادة مبيعات منتجات الشركة تؤدي إلى زيادة الربحية	43
					تحفيض تكاليف منتجات الشركة	44
<b>الحصة السوقية</b>						
					زيادة الأسواق المستهدفة لمنتجات الشركة	45
					تطوير استخدامات جديدة لمنتجات الشركة الحالية	46
					طرح المنتجات في منافذ التوزيع الحالية	47
					إيجاد مستخدمين جدد لمنتجات الشركة	48
					زيادة أعداد الزبائن واستقطاب زبائن جدد	49

انتهت الاستبيانة شاكرا لكم تعاونكم

### ملحق رقم (3)

#### أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة

الجامعة	الاسم	الترتيب
جامعة الشرق الأوسط	الأستاذ الدكتور محمد النعيمي	1
جامعة عمان العربية	الدكتور احمد صالح السكر	2
جامعة دلمون - البحرين	الدكتور سامي العجلوني	3
جامعة عمان العربية	الدكتور اديب الهزaima	4
جامعة عمان الاهلية	الدكتور ايها ب هيكل	5