



أثر العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد: إختبار الدور الوسيط

لتشارك المعلومات وجودة المعلومات في شركة فاين

**The Impact Of Inter Organizational Relationships on Supply Chain  
Performance: Testing the Mediating Role of Information Sharing and  
Information Quality in Fine Company**

إعداد

ريم صلاح أقرع

إشراف

الدكتور إسعود المحاميد

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الأعمال الإلكترونية

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني/2016

## التفويض

انا الموقعة ادناه" ريم صلاح محمد أقرع" افوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً و إلكترونياً للمكتبات او المنظمات او الهيئات والمؤسسات المعنية بالابحاث والدرسات العلمية عند طلبها

الاسم : ريم صلاح أقرع

التاريخ : 2016/1/10

التوقيع : 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: أثر العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد:  
إختبار الدور الوسيط لتشارك المعلومات وجودة المعلومات في شركة فاين.  
قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص

الأعمال الإلكترونية من كلية الأعمال

جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن

وأجيزت بتاريخ: 2016/1/10.

لجنة المناقشة:

1. د. هنادي سلامة (رئيسة) جامعة الشرق الاوسط .....
2. د. اسعود المحاميد (مشرفاً) جامعة الشرق الاوسط .....
3. د. رزق محمد حمدان السيد (عضوا) الجامعة الاردنية .....

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على نبيه الصادق الامين، فبعد أن منَّ الله علي بإتمام كتابة رسالتي هذه، لا يسعني إلا ان اتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتتان الى أستاذي الفاضل الدكتور إسعود المحاميد الذي اشرف على هذه الرسالة، وما قدمه من آراء وإرشادات سديدة ساهمت في اخراج هذه الرسالة الى حيز الوجود كما اتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى أساتذة قسم إدارة الاعمال والأعمال الالكترونية في جامعة الشرق الاوسط الذين لم يتوانوا عن تقديم النصح والمشورة والآراء العلمية القيمة.

## الإهداء

قد لا اجد الكلمات التي تعبر عن فرحتي اليوم في اهدائك جهدي المتواضع هذا كهدية متواضعة تحمل في اسطرها دعواتك لي اطال الله في عمرك يا أمي الغالية وإلى والدي وإخواني وأصدقائي وكل زملائي ولكل من يدعو لي بالخير.

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ز	قائمة الملحقات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكار والصور
ل	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الانكليزية

	<b>الفصل الأول:</b> <b>خلفية الدراسة وأهميتها</b>
1	المقدمة
3	مشكلة الدراسة وأسئلتها
4	أهداف الدراسة
5	اهمية الدراسة
6	فرضيات الدراسة
8	أنموذج الدراسة
9	حدود الدراسة
9	: محددات الدراسة
9	التعريفات الاجرائية
	<b>الفصل الثاني:</b> <b>الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
14	الاطار النظري للدراسة
38	الدراسات السابقة
55	مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

	<b>الفصل الثالث:</b> <b>منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)</b>
57	منهج الدراسة
57	مجتمع الدراسة وعينتها
58	مصادر جمع معلومات
59	أداة الدراسة
60	صدق أداة الدراسة
61	ثبات أداة الدراسة
63	اجراءات الدراسة
61	ثبات الدراسة
	<b>الفصل الرابع:تحليل النتائج(الإحصاء الوصفي واختبار الفرضيات)</b>
64	المقدمة
64	تحليل نتائج الدراسة
66	المتغيرات الديموغرافية
83	إختبار إستقلالية متغيرات الدراسة
85	اختبار الفرضيات



	<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>
113	المقدمة
113	مناقشة النتائج
121	التوصيات العملية
122	التوصيات العلمية
	<b>المراجع</b>
123	المراجع العربية
129	المراجع الاجنبية
	<b>الملحقات</b>
135	ملحق (1) إستبانة الدراسة
148	ملحق (2) قائمة بأسماء محكمين الإستبانة
149	ملحق (3) المقترح المقدم لشركة فاين لحصول الباحثة على الموافقة على توزيع الإستبيانات على عينة الدراسة
152	ملحق (4) موافقة شركة فاين على توزيع الإستبيان
153	ملحق (5) الإجابات التي حصلت عليها الباحثة من المقابلات في شركة فاين

## قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل/ رقم الصفحة
61	قيم معاملات الإتساق الداخلي بإستخدام إختبار كرونباخ ألفا	(1-3)
64	توزيع أفراد العينة (المستجيبين) حسب الجنس	(2-4)
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(3-4)
67	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(4-4)
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(5-4)
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية	(6-4)
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير العلاقات التنظيمية البينية مرتبة ترتيبا تنازليا	(7-4)
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير المناخ التنظيمي مرتبة ترتيبا تنازليا	(8-4)
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية مرتبة ترتيبا تنازليا	(9-4)
83	إختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات ( Skewness and Kurtosis)	(10-4)
84	إختبار إستقلالية متغيرات الدراسة (Multicollinearity)	(11-4)
85	معامل الإرتباط (Bivariate Pearson Correlation)	(12-4)

86	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأثر العلاقات التنظيمية البيئية في أداء سلسلة التوريد	(13-4)
88	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بأداء سلسلة التوريد من خلال العلاقات البيئية التنظيمية	(14-4)
89	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأثر العلاقات التنظيمية البيئية في تشارك المعلومات	(15-4)
91	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بتشارك المعلومات من خلال العلاقات البيئية التنظيمية	(16-4)
92	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأثر العلاقات التنظيمية البيئية في جودة المعلومات	(17-4)
94	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بجودة المعلومات من خلال العلاقات البيئية التنظيمية	(18-4)
94	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لأثر تشارك المعلومات على أداء سلسلة التوريد	(19-4)
95	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لأثر جودة المعلومات على أداء سلسلة التوريد	(20-4)

## قائمة الأشكال

رقم الفصل/ رقم الصفحة	محتوى الشكل	الصفحة
(1-1)	أنموذج الدراسة	8
(1-2)	أجزاء سلسلة التوريد	97
(1-4)	الأثر المباشر للعلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد	97
(2-4)	معاملات المسار للأثر المباشر والغير مباشر للثقة في شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد من خلال تشارك المعلومات وجودة المعلومات	98
(3-4)	قيم t لمعاملات المسار المباشر والغير مباشر للثقة في شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد من خلال تشارك المعلومات	99
(4-4)	قيم t لمعاملات المسار المباشر والغير مباشر لإلتزام شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد من خلال تشارك المعلومات	100
(5-4)	قيم t لمعاملات المسار المباشر والغير مباشر للرؤيا المشتركة بين شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد من خلال تشارك المعلومات	101
(6-4)	قيم t لمعاملات المسار للأثر المباشر والغير مباشر للثقة في شركاء سلسلة التوريد من خلال تشارك المعلومات	102
(7-4)	يوضح قيم معاملات المسار المباشر وغير المباشر للثقة في شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد من خلال جودة المعلومات	103

104	يوضح قيم t لمعاملات المسار المباشر وغير المباشر للثقة في شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد من خلال جودة المعلومات	(8-4)
105	يوضح قيم t لمعاملات المسار المباشر وغير المباشر لـ إلتزام شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد من خلال جودة المعلومات	(9-4)
106	يوضح قيم T لمعاملات المسار المباشر وغير المباشر لـ إلتزام شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد من خلال جودة المعلومات	(10-4)
107	معاملات المسار للأثر المباشر وغير المباشر للرؤيا المشتركة بين شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد من خلال جودة المعلومات	(11-4)
109	يوضح قيم T لمعاملات المسار المباشر وغير المباشر لـ الرؤيا المشتركة في أداء سلسلة التوريد من خلال جودة المعلومات	(12-4)
110	يوضح قيم T لمعاملات المسار المباشر وغير المباشر لـ الرؤيا المشتركة في أداء سلسلة التوريد من خلال جودة المعلومات	(13-4)

## قائمة الملحقات

الإستبانة	ملحق رقم (1)
قائمة بأسماء المحكمين الأفاضل	ملحق رقم (2)
المقترح المقدم لشركة فاين لحصول الباحثة على الموافقة على توزيع الإستبيانات على عينة الدراسة	ملحق رقم (3)
موافقة شركة فاين على توزيع الإستبيان	ملحق رقم (4)
الإجابات التي حصلت عليها الباحثة من المقابلات في شركة فاين	ملحق رقم (5)

# أثر العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد: إختبار الدور الوسيط لتشارك المعلومات وجودة المعلومات في شركة فاين

إعداد الطالبة: ريم صلاح محمد أقرع

إشراف

الدكتور اسعود المحاميد

الملخص باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد كما هدفت الدراسة إلى إختبار الدور الوسيط لتشارك المعلومات وجودة المعلومات في أثر العلاقات التنظيمية، وطبقت الدراسة في شركة فاين لصناعة الورق الصحي، وتم جمع البيانات بعدد (206) من العاملين في الشركة من المجموع (1330)، وإستخدمت الباحثة أساليب إحصائية متعددة منها نمذجة المعادلات البنائية لإختبار صلاحية نموذج الدراسة وإختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالمتغير الوسيط، وتحليل الإنحدار المتعدد المتدرج لإختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع. وإعتمدت منهجية هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي أسهمت في حل مشكلة الدراسة ومنها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات التنظيمية البينية المتمثلة بالثقة في شركاء سلسلة التوريد والرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعلومات بين أعضاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد. وأوصت الدراسة أنه على مديري شركة فاين ضمان أعلى مستوى من الثقة بينها وبين شركاء سلسلة التوريد الآخرين لما له من أثر مهم في تسهيل تشارك المعلومات بين كافة أعضاء سلسلة التوريد، ويمكن للدراسات المستقبلية أن تطبق أنموذج الدراسة على قطاعات صناعية أخرى للتحقق من مصداقية النموذج (كالصناعات الغذائية والكيمائية والاستخراجية وغيرها).

**الكلمات المفتاحية:** العلاقات التنظيمية البينية، أداء سلسلة التوريد، تشارك المعلومات.

**The Impact Of Inter Organizational Relationships on Supply Chain Performance: Testing the Mediating Role of Information Sharing and Information Quality in Fine Company**

**Prepared by: Reem Salah Aqra.**

**Supervised by: Dr. Soud Almahamid**

**Abstract**

This study aims to identify the impact of inter-organizational relationships of supply chain performance, testing the intermediary role of information sharing and information quality on the impact of inter-organizational relationships. The study was applied in a Fine Hygienic Paper, data were collected by number (206) employees in the company of origin (1330), the researcher used statistical methods of structural equation modeling to test the validity of the study sample and test hypotheses of the study on the intermediary variable, and multiple regression analysis interns to test entry independent variables equation to predict the dependent variable. Methodology of this study adopted a descriptive analytical study to a set of results that contributed to the solution of the problem study, statistically significant effect for the interlayer of inter-organizational relationships in supply chain partners and shared vision among members of the supply chain in supply chain performance, and statistically significant effect of sharing information among the members of the supply chain in the supply chain performance. The study recommended that the directors of the company in ensuring the highest level of confidence between them and other supply chain partners because of its significant impact in facilitating information sharing among all members of the supply chain and future studies can apply model study on other industrial sectors to verify the authenticity of your form (such as food and chemical industries, extractive and other).

**Keywords:** inter organizational relationships, supply chain performance, information sharing



## ( 1\_1 ) المقدمة:

في ظل عولمة العصر وتقدم التكنولوجيا وسرعة التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمات الأعمال أصبحت سلاسل التوريد ظاهرة مهمة تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها وتساعدنا أيضا للتطلع نحو إستغلال فرص خارجية سواء محليا أو إقليميا أو عالميا، نتيجة لوجود علاقات تربط الشركاء والموردين والعملاء داخل السلسلة إذ يمنحها عامل قوة، ليس فقط للمنافسة على مستوى المنظمة فحسب بل وإنما على مستوى المنافسة في سلاسل التوريد.

فأصبحت المنظمات تتطلع للمنافسة العالمية، فإن التحديات المرتبطة بالحصول على المنتج والخدمة يجب أن تتوفر في الوقت المناسب والمكان المناسب وبتكلفة أقل، مما جعل المنظمات تبدأ بإعتبار ذلك غير كافٍ لتطوير وتحسين الكفاءة داخل المنظمة (المناصير، 2014).

علاوة على ذلك، فإن إرضاء العملاء وكسبهم يعد هدف رئيسي لكثير من المنظمات وهذا يرتبط مع تشارك المعلومات الذي يساهم في ذلك بالشكل الإيجابي، وكما يرتبط إرتفاع مستوى تشارك المعلومات مع إنخفاض التكلفة الإجمالية وإرتفاع معدل تلبية الطلبات بأقصر مدة وقت طلب (Lin & Li, 2006).

بالإضافة إلى ذلك، أشار (Jarrel, 1998)، الى أن تشارك المعلومات هو المهم، لأنه يؤدي إلى مستويات عالية من التكامل في أنشطة سلسلة التوريد، وتكمن الأهمية في تأثيرها على أداء سلسلة التوريد وإعتمادها على ما هية المعلومات المشتركة ومتى وكيف تمت مشاركتها ومع من، وتشير

العلاقات التنظيمية البينية إلى درجة عالية من الثقة بين الشركاء والتزامهم وتشارك الرؤيا فيما بينهم، ووجودها كأصول غير ملموسة في المنظمات يمكن إستغلالها وتعزيزها بوجود تفاعل بين الموردين والعملاء من خلال وجود مصالح ورؤيا مشتركة فيما بين الطرفين وتعاونهم بالإفصاح عن المعلومات التي تعمل في تحسين أداء تقديم الخدمة والمنتج داخل سلسلة التوريد(الطراونة والشلاش،2015).

علاوة على ذلك هناك حاجة لإقامة علاقات قوية مبنية على الثقة بين الشركاء داخل سلسلة التوريد والإلتزام بها على المدى البعيد لتحقيق علاقات فعالة لتشارك المعلومات فيما بينهم لتحقيق هدف المنظمة، وأصبحت تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً مهماً في توفير قاعدة بيانات مهمة كأصول للمنظمات يمكن إستغلالها فهي حل من حلول تشارك المعلومات وجودة المعلومات في سلسلة التوريد (Lin&Li 2006).

إلى جانب الأعمال الإلكترونية التي أصبحت تلعب دوراً مهماً في إيجاد حلول للشركات ومنظمات الأعمال في تحقيق عوائد كبيرة للملاك وإستخدام أفضل للأصول وتحقيق ميزة تنافسية تمكنهم من الوصول للأسواق العالمية بسرعة، وزيادة حجم قاعدة عملائهم وتقديم أفضل الخدمات لهم وسرعة الإستجابة في التعامل معهم (الرفاعي،2006).

وأخراً جاءت فكرة هذا البحث من أهمية المعلومات في توطيد العلاقات التنظيمية بين الشركاء في منظمات الأعمال وتشاركها فيما بينهم والإستفادة منها وتوظيفها لتحقيق التوازن في وقت التسليم وطلبات العملاء لتدفق المواد للإنتاج وسرعة التفاعل معهم بالأنشطة لإنجاز العمل وإستخدام الأصول

بشكل أفضل سواء الملموسة أو الغير ملموسة وتقوية العلاقات مع الموردين والعملاء وإتخاذ القرارات بصورة أسرع وتحقيق نمو للربحية بشكل أكبر في سلسلة التوريد مما يمكن سلسلة التوريد في قدرتها على التكامل والعمل فيها بكفاءة وفاعلية أكثر والمنافسة على مستوى عالٍ في الأسواق ليست المحلية فقط وإنما العالمية وبكل قوة (الجراحي،2014).

## 1.2. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من خلال مقابلة المدراء لشركة فاين المعنين في سلسلة التوريد والإنتاج في المصنع تم التعرف على طبيعة العمل والمشاكل التي تواجههم في أداء سلسلة التوريد وأهمها أن لديهم مشكلة في التعرف على أسباب تأخر الطلبات(اللوجستية) للمواد الأولية التي يحتاجونها من الموردين، وتبين أن هناك حلقة مفقودة بين الشركاء وتتمثل في نسبة الحصول على المعلومات اللازمة من الموردين لإتمام عمليات الإنتاج بإنسيابية وسهولة، وبالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة فيما يتعلق بالمشاكل التي تواجه المنظمات في سلسلة التوريد فقد تبين أن هنالك العديد من المشاكل أهمها وقت التسليم، المرونة والاستجابة، وتشارك المعلومات والعلاقات(جواد،2010)،(Bachmann & Inkpen, 2011) (العاني، 2013).

وعليه تسعى هذه الدراسة الى التعرف على أثر العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد بوجود تشارك المعلومات وجودة المعلومات من وجهة نظر العاملين ولتحقيق هذا الغرض ستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما أثر العلاقات التنظيمية البينية بأبعادها مجتمعة (ثقة الشركاء في سلسلة التوريد، الإلتزام، تشارك الرؤيا بين الشركاء) في تشارك المعلومات في شركة فاين؟
2. ما أثر العلاقات التنظيمية البينية بأبعادها مجتمعة (ثقة الشركاء في سلسلة التوريد، الإلتزام، تشارك الرؤيا بين الشركاء) في جودة المعلومات في شركة فاين؟
3. ما أثر تشارك المعلومات في أداء سلسلة التوريد في شركة فاين؟
4. ما أثر جودة المعلومات في أداء سلسلة التوريد في شركة فاين؟
5. ما أثر العلاقات التنظيمية البينية بأبعادها مجتمعة (ثقة الشركاء في سلسلة التوريد، الإلتزام، تشارك الرؤيا بين الشركاء) في أداء سلسلة التوريد بوجود تشارك المعلومات كمتغير وسيط في شركة فاين؟
6. ما أثر العلاقات التنظيمية البينية بأبعادها مجتمعة (ثقة الشركاء في سلسلة التوريد، الإلتزام، تشارك الرؤيا بين الشركاء) في أداء سلسلة التوريد بوجود جودة المعلومات كمتغير وسيط في شركة فاين؟
7. ما أثر العلاقات التنظيمية البينية بأبعادها مجتمعة (ثقة الشركاء في سلسلة التوريد، الإلتزام، تشارك الرؤيا بين الشركاء) في أداء سلسلة التوريد في شركة فاين؟

### 1.3. أهداف الدراسة:

إن الهدف من هذه الدراسة يتمثل في بيان أثر العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد بوجود تشارك المعلومات وجودة المعلومات كمتغيرات وسيطة في شركة فاين.

ويمكن تلخيص أهداف الدراسة بما يلي :

1. التعرف إلى أثر العلاقات التنظيمية البينية بأبعادها مجتمعة (ثقة الشركاء في سلسلة التوريد، الإلتزام، تشارك الرؤيا بين الشركاء) في تشارك المعلومات في شركة فاين.
2. التعرف إلى أثر العلاقات التنظيمية البينية بأبعادها مجتمعة (ثقة الشركاء في سلسلة التوريد، الإلتزام، تشارك الرؤيا بين الشركاء) في جودة المعلومات في شركة فاين.
3. التعرف إلى أثر تشارك المعلومات في أداء سلسلة التوريد في شركة فاين.
4. التعرف إلى أثر جودة المعلومات في أداء سلسلة التوريد في شركة فاين.
5. التعرف إلى أثر العلاقات التنظيمية البينية بأبعادها مجتمعة (ثقة الشركاء في سلسلة التوريد، الإلتزام، تشارك الرؤيا بين الشركاء) في أداء سلسلة التوريد بوجود تشارك المعلومات كمتغير وسيط في شركة فاين.
6. التعرف إلى أثر العلاقات التنظيمية البينية بأبعادها مجتمعة (ثقة الشركاء في سلسلة التوريد، الإلتزام، تشارك الرؤيا بين الشركاء) في أداء سلسلة التوريد بوجود جودة المعلومات كمتغير وسيط في شركة فاين.
7. التعرف إلى أثر العلاقات التنظيمية البينية بأبعادها مجتمعة (ثقة الشركاء في سلسلة التوريد، الإلتزام، تشارك الرؤيا بين الشركاء) في أداء سلسلة التوريد في شركة فاين.

#### 1.4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة بضرورة وجود تبادل وتشارك للمعلومات بين الشركاء لوجود علاقات تنظيمية تجمع فيما بينهم، قائمة على الثقة والإلتزام وتشارك الرؤيا بين الموردين

والشركاء ويمكن إستغلالها وإستخدامها لتسخير طاقات داخل المنظمات لإنجاز العمل والأنشطة القائمة لإنتاج منتج وتقديم خدمة للعملاء بأكثر كفاءة وفاعلية على مستوى سلسلة التوريد.

حيث تستهدف هذه الدراسة شريحة مهمة من منظمات الأعمال كشركة فاين لصناعة الورق الصحي التي تعتمد في صناعتها على مواد أولية الصنع وبناءً على ذلك فهي تتعامل مع عدة موردين تربطهم علاقات تنظيمية قد تمكنهم في إيجاد طرق لتمكين المنظمة من توفير ما تحتاجه من مواد أولية ومعلومات تمكنهم من التنسيق وتكامل الأنشطة فيما بينهم والرقى في أداء سلسلة التوريد الخاصة بهم بحيث ستوفر هذه الدراسة معلومات ونتائج تمكن الباحثة من التعرف على أثر العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد بوجود تشارك المعلومات وجودة المعلومات كمتغيرات وسيطة في شركة فاين (Lin & Li, 2006).

### 1.5. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات التنظيمية البينية على أداء سلسلة التوريد عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الرئيسة الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات التنظيمية البينية على تشارك المعلومات عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الرئيسة الثالثة:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات التنظيمية البينية على جودة المعلومات عند مستوى

الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الرئيسة الرابعة:

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعلومات على أداء سلسلة التوريد عند مستوى الدلالة

المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الرئيسة الخامسة:

H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات على أداء سلسلة التوريد عند مستوى الدلالة

المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الرئيسة السادسة:

H06: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات التنظيمية البينية على أداء سلسلة التوريد من خلال

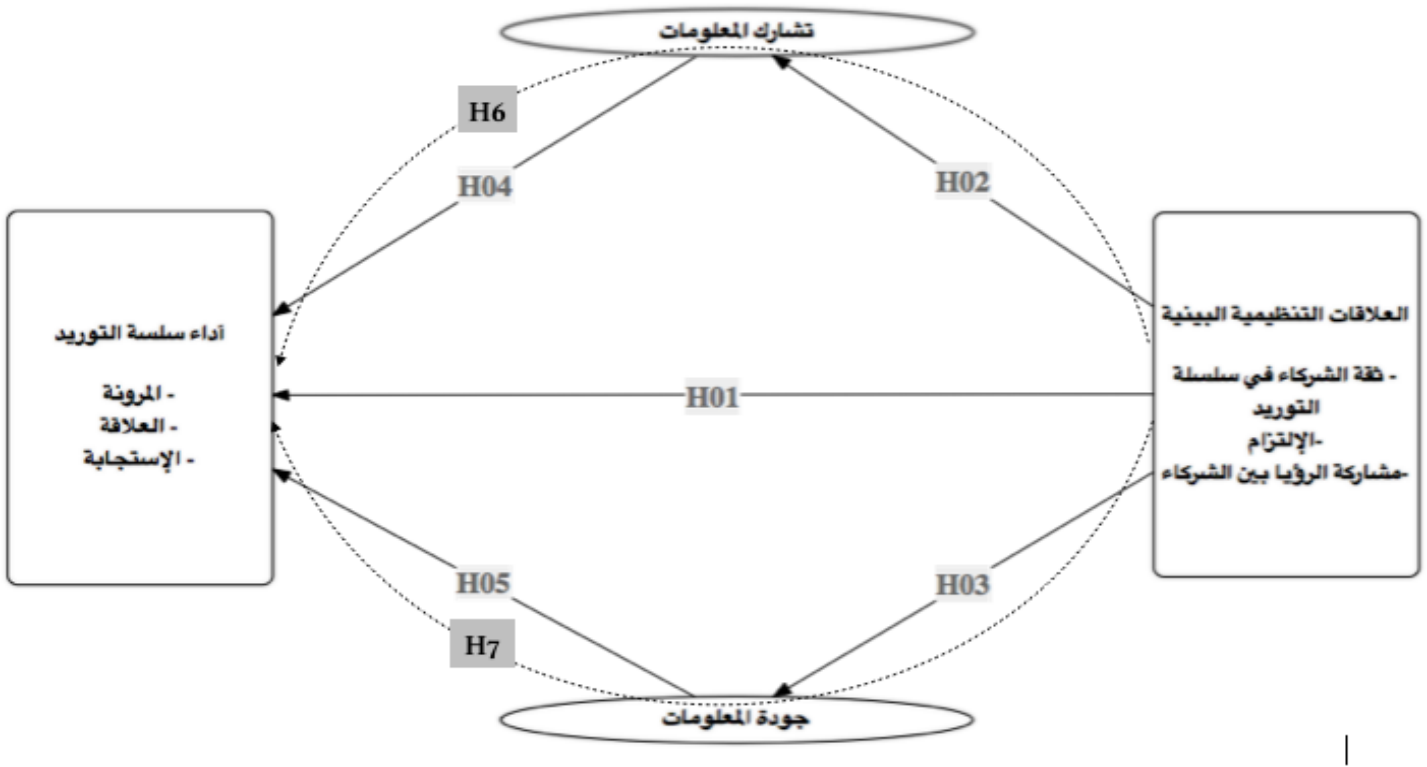
تشارك المعلومات عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الرئيسة السابعة:

H07: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات التنظيمية البينية على أداء سلسلة التوريد من خلال

جودة المعلومات عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 1.6 أنموذج الدراسة:



المتغير التابع

المتغيرات الوسيطة

المتغيرات المستقلة

الشكل 1 - 1

تم بناء النموذج بالإعتماد على الدراسات السابقة بناء على ما يلي، أبعاد العلاقات التنظيمية البيئية بالإستناد على دراسة (Lin&Li, 2006) وتشارك المعلومات وجودة المعلومات بالإستناد على دراسة (Lin&li, 2006) وأداء سلسلة التوريد وأبعادها بالإستناد على دراسة (Vanichchinchai,2014).



## 1.7. حدود الدراسة

**الحدود المكانية:** الأردن عمان سحاب المدينة الصناعية شركة فاين.

**الحدود الزمانية:** سيتم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام 2015 والفصل الدراسي الأول 2016/2015.

**الحدود البشرية:** ان الحدود البشرية في هذه الدراسة تناولت فقط العاملين في شركة فاين.

**الحدود العلمية:** تم إعداد أبعاد العلاقات التنظيمية البيئية بالإستناد على دراسة (Lin & Li, 2006) وتشارك المعلومات وجودة المعلومات بالإستناد على دراسة (Lin & Li, 2006) وأداء سلسلة التوريد وأبعادها بالإستناد على دراسة (Vanichchinchai,2014).

## 1.8. محددات الدراسة

يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة بالآتي:

1. دلالات صدق وثبات أداة الدراسة التي ستعدها الباحثة.

2. عينة الدراسة والمجتمع المسحوبة منه.

### 3. 1.9. المصطلحات المفاهيمية والإجرائية:

#### العلاقات التنظيمية البينية (Inter-organizational relationship):

هي درجة من الثقة والالتزام ومشاركة الرؤيا بين الشركاء الموردين كما وتعتبر أيضا العلاقة التي تتم بين جميع المشاركين في سلسلة التوريد من موردين وعملاء وشركاء التي من شأنها تعزيز التواصل وزيادة تبادل المعلومات الحساسة مع الموردين والتي تهتم بتطوير بيئة الأعمال بالإتصال لتمكين الشركات الداخلية من المشاركة في وضع خطط الإنتاج، وتحديد مستويات المخزون، والجداول الزمنية الصحيحة للتسليم وحتى في تطوير المنتجات المشتركة فيما بينهم، وتعرف إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات إستبانة العلاقات التنظيمية البينية التي ستعدها الباحثة.

#### ثقة الشركاء في سلسلة التوريد (Trust in trading partners):

هي إعتقاد شريك تجاري واحد من الشركاء الموثوقين ممن تتوفر فيهم الثقة وهي من أهم العوامل الموجودة بين الشركاء الأكثر إنتاجية ويمكن للأطراف في سلسلة التوريد الموثوقين إيجاد طرق لحل صعوبات العمل مثل الصراعات وقلة الربحية وتعد الثقة تحفيز السلوكيات الإيجابية فيما بينهم لإنجاز العمل، وتعرف إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات إستبانة ثقة الشركاء في سلسلة التوريد التي ستعدها الباحثة.

#### إلتزام الشركاء في سلسلة التوريد (Commitment of trading partners):

رغبة الموردين والمشتريين في بذل جهد اكبر لتوثيق وتوطيد العلاقات فيما بينهم وتتضمن نية كل طرف في الحفاظ على إستمرارية العلاقة وإستعدادهم للإستثمار في الموارد، وتعرف إجرائيا بالدرجة

التي يحصل عليها المستجيب على فقرات إستبانة إلتزام الشركاء في سلسلة التوريد التي ستعدها الباحثة.

### **تشارك الرؤيا بين الشركاء (Shared vision between trading partners):**

هي درجة من التشابه في نمط من القيم المشتركة والمعتقدات بين الشركاء التجاريين وبالتالي فهي رؤية مشتركة بمقدار ما يتمتع به الشركاء من سلوكيات ومعتقدات وسياسات مشتركة بينهم سواء كانت مهمة أو غير مهمة مناسبة أو غير مناسبة صواب أو خطأ، وتعرف إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات إستبانة تشارك الرؤيا بين الشركاء التي ستعدها الباحثة.

### **تشارك المعلومات (Information sharing):**

هي عملية نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمهارات والخبرات وطرح المشكلات والتساؤلات داخليا بين العاملين في منظمات الأعمال وخارجيا بين الموردين بالطرق التكنولوجية الحديثة لضمان إستمرارية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المخطط لها، وتعرف إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات إستبانة تشارك المعلومات التي ستعدها الباحثة.

### **المرونة (Flexibility):**

سرعة إستجابة سلسلة التوريد للمتغيرات البيئية المحيطة في الوقت والكلفة المناسبة ويكون ذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي مرن وعلاقات تتسم بالثقة المتبادلة مع الموردين لتوفير إحتياجات الشركة من المواد الأولية في الزمن المناسب والسعر المناسب، وتعرف إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات إستبانة المرونة التي ستعدها الباحثة.

### الآداء (performance):

هي النتيجة النهائية لأعمال المنظمة والشركة التي تتحقق من خلال تكامل جهود العاملين عامة في أداء مهماتهم الوظيفية، وتعرف إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات إستبانة الآداء التي ستعدها الباحثة.

### سلسلة التوريد (supply chain):

هي مجموعة من الأنشطة والوظائف والخدمات التي تقوم بها مجموعة من المنظمات مع بعضها البعض والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم والتصنيع للمنتج أو الخدمة حيث يبدأ التابع من الموردين الرئيسيين للمواد الأولية مروراً بالمصنعين ومن ثم الموزعين وتجار الجملة وتجار التجزئة وصولاً إلى المستهلك النهائي، وتعرف إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات إستبانة سلسلة التوريد التي ستعدها الباحثة.

### الإستجابة (responsiveness):

هي سرعة التفاعل النشط مع متطلبات العملاء في بيع وشراء المواد وقدرة المنظمات في التعاون والتوافق بين الوظائف والقدرات لإنجاز العمل، وتعرف إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات إستبانة الإستجابة التي ستعدها الباحثة.

### **العلاقات (relationships):**

تشير إلى قوة العلاقة بين الشركة والموردين وقدرة الشركة على تحديد ما هي المنتجات والخدمات التي يطلبها العملاء وتلبيةها لهم، وتعرف إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات إستبانة العلاقات التي ستعدها الباحثة.

### **جودة المعلومات (information quality):**

هي الدرجة التي تقدم بها المعلومات قيمة إلى اللذين يستخدمونها وإلى المنظمة بشكل عام، وتعرف إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات إستبانة جودة المعلومات التي ستعدها الباحثة.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

2.1. الإطار النظري للدراسة.

2.2. الدراسات السابقة.

2.3. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

## تمهيد:

نظرا للتغيرات السريعة في البيئة الخارجية والمحيطية بمنظمات الأعمال، تبحث المنظمات لتعزيز أنشطتها والقيام بالعمل على أكمل وجه بكفاءة وفاعلية أكبر، فتكون هناك علاقات متبادلة بين مختلف الموردين والشركاء في سلاسل التوريد، لتحقيق هدف المنظمة في إنتاج المنتج وتقديم الخدمة للعملاء بالشكل الذي يرضي الطرفين، وفي هذا الفصل إستوتحت الباحثة من خلال الدراسات السابقة التي تعلق بموضوع الدراسة مجموعة من الفقرات تساعد القارئ على فهم متغيرات الدراسة وترسيخ فكرة البحث.

## العلاقات التنظيمية البيئية :

تعرف العلاقات التنظيمية البيئية على أنها درجة من الثقة والإلتزام ومشاركة الرؤيا بين الشركاء الموردين كما وتعتبر أيضا العلاقة التي تتم بين جميع المشاركين في سلسلة التوريد من موردين وعملاء وشركاء التي من شأنها تعزيز التواصل وزيادة تبادل المعلومات الحساسة مع الموردين والتي تهتم بتطوير بيئة الأعمال بالإتصال لتمكين الشركات الداخلية من المشاركة في وضع خطط الإنتاج، وتحديد مستويات المخزون، والجداول الزمنية الصحيحة للتسليم وحتى في تطوير المنتجات المشتركة فيما بينهم (Lin & li, 2006).

يجب أن تكون العلاقات فيما بينهم معززة بالثقة والإلتزام وتشارك الرؤيا للحد من الخطر الناجم عن عدم الإستقرار البيئي ولخلق دافع لدى الشركاء لتشارك المعلومات وجودتها وبناء المنظمات لإستراتيجية شراكة طويلة الأمد مع الشركاء التجاريين تعود بالمنفعة لدى جميع الأطراف.

وعرفتها (Rouse, 2015) على أنها العلاقات بين الموردين وهي إتباع منهج شامل لإدارة العلاقات مع الشركاء وإدارة التفاعلات والمعاملات بين المنظمات التي توفر السلع والخدمات وهي تدعي إلى زيادة فاعلية العمليات التجارية بين المنظمة المعنية ومورديها.

ويشير (heizer&render,2008) إلى أن التعامل مع شركاء متعددين هو أحد إستراتيجيات سلسلة التوريد حيث يكون التعامل معهم على أساس تنافسي بحيث يتم إختيار الشريك على أساس العرض الأقل سعرا ولا تهدف الشركة هنا إلى علاقات شراكة طويلة الأمد ويؤيدان ( Russell & Taylor, 2003) هذا الرأي إذ يشير إلى أن العلاقة هنا محددة بفترة الشراء ويتم إختيار الشريك (المجهز) على أساس السعر وزمن التسليم المتفق عليه، أما (reid&sanders,2002) فيرى أن العلاقة مع المورد لها مزايا عدة مثل التخفيف من خطورة تعرض أحد المجهزين إلى مشكلات في التوريد وكذلك فإن تعدد المجهزين يوفر مرونة في مواجهة الطلب العالي على المواد إلا أن الباحثين يرون أن الشركة التي تهدف إلى تكامل سلسلة توريدها من الأفضل لها أن تتعامل مع عدد من الموردين القليلين الموثوقين. بحيث يتمحور التجهيز في سلاسل التوريد إلى إستراتيجيتين هما: إستراتيجية المجهزين المتعددين، وإستراتيجية المجهزين القليلين ففي هذا البحث الخاص بشركة فاين من مجموعة نقل التي تتعامل مع موردين من داخل المجموعة فسندكر إستراتيجية الموردين القليلين.

إذ يشير (Russell&taylor,2000) إلى ان الشركات في الماضي كانت تعتمد على مجهزين متعددين وذلك لعدم وجود ميزات من الإكتفاء بمجهز واحد وذلك لأن الشركة ترى أن الأداء الضعيف لمجهز واحد مثل عدم القدرة على تلبية جدولة التسليم وكذلك الجودة الرديئة لبعض الدفعات أو خروج المجهز



خارج السوق فإن تأثير ذلك على الزبون سيكون أقل بوجود مجهزين آخرين، ويرى الباحثان أن التوجه نحو المجهز الواحد وعدد محدودا جدا من المجهزين وهو ثمرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهو مدخل حديث في التوريد يجعل الشركة أكثر سيطرة على أداء المجهز من ناحية الجودة وزمن التسليم وإذا كانت الشركة تمتلك حصة كبيرة في أعمال تجهزها فإنها تدخل مع المجهز بعلاقات شراكة ويصبح المجهز جزءاً من سلسلة تجهيزها وهذا يعني إتفاقيات شراء طويلة الأمد مع المجهز.

أما (heizer&render,2001) فقد أشارا إلى أن العلاقة مع عدد محدد من المجهزين يتضمن علاقات طويلة الأمد مع الشركة الزبونة وبالشكل الذي يجعل المورد أكثر فهما للأهداف الواسعة للشركة ورؤيتها المستقبلية وزبونها النهائي، ويرى الباحثان أن التعامل مع المورد الواحد أو عدد محدود من الموردين يمكن أن يخلق قيمة من خلال إمتلاكهم ميزات الحجم الإقتصادي ومنحنى التعلم الذي يثمر من معاملات وإنتاج منخفضين ، وإن دعم المجهز الواحد للشركة الزبونة من خلال إلتزامه بتجهيز المواد والمكونات المطلوبة سيطور العلاقة بينهما ويعزز الإلتصال ويعمل على التنسيق ما بين قيم وثقافات كلا الطرفين مما يعزز الشراكة بينهما وهذا يؤدي إلى أن تكون كلف تغيير الشريك عالية جداً وقد يؤدي ذلك أحيانا إلى أن يكون كل طرف أسيرا للآخر.

فقد أطلق الباحثان (krajewski&rizman,2005) على العلاقة التي تحكم الشركة والشريك بالتوجه التعاوني إذ يساعد كل طرف الآخر ويمثل التوجه التعاوني إلتزام بين الطرفين طويل الأمد ويولد لديهم العمل المشترك على تطوير الجودة والمهارات والخبرات الإدارية والتقنية لذلك فإن هذا التوجه يفضل عددا قليلا من الموردين ويشيران الباحثان إلى أن التوجه التعاوني يجعل المورد والشركة الزبونة يشتركان في المعلومات والقيام بتنبؤات مشتركة للطلب وقد تقترح الشركة الزبونة أساليب جديدة لتحسين

عمليات المورد وحرية أكبر في تحديد مواصفات خاصة للمواد أو إشتراك المورد في التصميم بشكل أكبر وإقترح أفكار مشتركة لتخفيض التكلفة وتحقيق المصالح المشتركة فيما بينهم.

يمكن إستخدام هذه العلاقات في الربط بين عمليات وأنشطة سلسلة التوريد لتعزيز مشاركة المعلومات والبيانات والتطبيقات من خلال إستخدام شبكة معلومات تربطهم للتفاعل فيما بينهم لتحسين قدرتهم على تشارك المعلومات بجودة أكبر (Chandra & kumar, 2000).

وهناك حاجة ماسة لوجود الثقة والإلتزام لبناء علاقات تعاونية طويلة الأجل بين الشركاء في سلاسل التوريد (Chandra & Kumar 2000)، وتحفيز المشاركين في التحالفات الإستراتيجية التنظيمية بين منظمات الأعمال، فتوافق المنظمات هو واحد من أهم المسببات الرئيسية لوجود علاقات تنظيمية بينية فعالة فيندرج تحت هذا المتغير ثلاثة أبعاد فرعية ألا وهي:

- الثقة بين الشركاء التجاريين.
- إلتزام الشركاء التجاريين.
- تشارك الرؤيا بين الشركاء (Lin & li, 2006).

#### الثقة بين الشركاء :

تعرف على أنها إعتقاد شريك تجاري ممن تتوفر فيهم الثقة، فالثقة تنتقل من خلال الولاء والإعتقاد والإيمان والإعتقاد في الشركاء وتخليهم عن السلوك الإنتهازي والنفعي للتغني بتلبية رغباتهم وحاجاتهم الخاصة (Speakman et al., 1998)، فالثقة هي واحدة من أهم العوامل الأساسية في العلاقات التنظيمية بين الشركاء الأكثر إنتاجية، بحيث يمكن للأطراف الذين يتقنون ببعضهم البعض

إلى إيجاد طرق لحل النزاعات وقلّة الربحية والتأثر في تقديم الخدمة وتلبية الطلبات ،فالثقة تحفز المواقف الإيجابية والسلوكيات بين المنظمات والأفراد ،مما يسمح للمنظمات التي لديها الثقة بعرض البيانات على مستوى المعاملات خارج حدود المنظمة بين الشركاء التجاريين رغم وجود المخاطر التنافسية المرتبطة بالوصول للمعلومات (Berry ,et.al 1994) التي تبرز الحاجة لبناء الثقة بسبب الحاجة لتغيير هياكل المنظمات بشكل مستمر لمواجهة المنافسة المتزايدة من ناحية والحاجة إلى توفير معلومات كافية عن الشركاء المحتملين يسمح في التنبؤ بالمخاطر المحتملة من ناحية أخرى، و يمكن العمل على تقليل هذه المخاطر عن طريق استخدام الأدوات الإلكترونية لتقدير حجم مخاطر التعامل مع الشركاء المحتملين و ترشيح من لا يصلح خارجا ليسمح بتحليل بيانات أعداد ضخمة من الشركاء المحتملين في وقت مناسب(koch et al.,2004).

وأفاد(Ozlen, Halziahotovic,2013)،(sahay(2003) إلى أهمية الثقة في الشركات التجارية وحاول دمج عدد من وجهات النظر لتطوير نظام عمل مشترك من خلال ثلاث مسائل ألا وهي، استخدام مصطلح الثقة بين الشركاء، الطرق المؤدية إلى ظهور السلوك في العلاقة بين الشركاء، وأثر الثقة على سلوك المورد، وذلك يؤدي إلى سهولة العمل لدى المدراء في سلاسل التوريد وإنتقاء الشركاء وكيفية العلاقة معهم وإدارة علاقاتهم في سلسلة التوريد من خلال تقديم تحليل متعمق للعلاقة وأوضح أن الثقة أمر ضروري ومهم في تعزيز التعاون وتطوير العلاقات التعاونية طويلة الأمد قائمة من أجل تحقيق المنفعة المشتركة بين الشركاء.

ويرى(Humphries,2000) بأنه لا بد للعلاقة ما بين الشركاء أن يتخللها عناصر أساسية من أهمها الثقة المتبادلة والولاء ومن خلال تبادل تلك الثقة ستعمل تلقائيا بزيادة التقارب والإتصال المتكرر ما

بين الشركاء لضمان الفهم المشترك وزيادة الإستمرارية في العلاقة، وبذلك تعمل الثقة على دمج مصادر ومعارف الطرفين لتقليل أو إلغاء السلوكيات العدوانية، والنظر للعلاقة على مبدئ الإحترام المتبادل ما بين الطرفين.

### الإلتزام بين الشركاء:

يشير إلى رغبة من المشتريين والموردين لبذل جهد في المحافظة على العلاقة بين الموردين والشركاء (Speakman,et al.,1998) وهو أيضا رغبة دائمة للحفاظ على إستمرارية العلاقة وهو يتضمن نية كل طرف من المشاركين في سلسلة التوريد وإستعدادهم الكامل في إستثمار جميع القدرات والإمكانيات والموارد لإنجاز الأنشطة في إدارة سلسلة التوريد (Mentzer et al.,2000) وإلتزام الشركاء هو المتغير الذي يميز بين العلاقات المستمرة والعلاقات قصيرة المدى ( Wilson & Vlosky, 1998 )، ويمكنه أن يخلق الثقة لدى الموردين في ملكيتهم للمعلومات الحساسة التي يتم تشاركها بين المنظمات، والدرجة العالية من إلتزام الشركاء تجعلهم أكثر حرصا على المصلحة العامة، فمن الصعب العمل بطريقة قد تؤثر سلبا على الأداء العام في إدارة سلسلة التوريد.

فمن المفاهيم في اللغة للإلتزام: العهد، القرب، الوفاء، النصر (سلامة، 2003).

ويرى وخير الدين والنجار(2010) بأن الإلتزام هو إستعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وإمتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة.

وأشار (خيرالدين والنجار، 2010) أن الإلتزام من الناحية الإدارية هو قوة تطابق الفرد مع المنظمة وإرتباطه لها، وقال الأحمدى (2004) أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الإلتزام التنظيمي للأفراد وهي:

1. الإيمان القوي بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها.
2. الإستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.
3. الرغبة القوية في المحافظة على إستمرارية العضوية في المنظمة.

#### مشاركة الرؤيا بين الشركاء التجاريين :

وأضاف (الكساسبة وآخرون، 2010) أن الرؤية المشتركة يتم في إطارها فهم الخطط والأفعال المشتركة في المنظمة ويعتبر تحقيق الرؤية المشتركة هو ربط للمنظمة في البيئة المحيطة بها. وتعرف على أنها درجة من التشابه في نمط القيم المشتركة والمعتقدات والأهداف بين الشركاء التجاريين، فالرؤية هي مدى ما يتمتع به الشركاء من معتقدات وسلوكيات وسياسات مهمة أو غير مهمة مناسبة أو غير مناسبة أو تحتمل الصواب والخطأ (Ballou, et al., 2000)، وتعني تشارك الرؤيا بأن يتشارك البائع والمورد سياسات الأعمال والأهداف المتعلقة في سلسلة التوريد (Liao, 2008)، وهي بناء نسيج إجتماعي قوي ومتماسك للقضاء على الفوضى وعدم اليقين وهو هدف لتحقيق الأطر الشاملة للمنظمة ولا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا بوجود هذه العوامل التالية (Afsarmanesh & matos, 2003):

1. تشكيل نماذج للتعاون بين المنظمات.

2. تشكيل أنظمة إدارية تعمل على إعادة إنتاج بيانات عمل مناسبة لقطاعات الأعمال المختلفة.
3. توافر بنى تحتية مدعمة بالأدوات اللازمة لدعم التناغم بين الأنظمة المختلفة.
4. الإستخدام المكثف لتقنيات الحوسبة الشاملة.
5. تكييف مبادئ إدارة المنظمات الإفتراضية للمتغيرات الحادثة في سلوك المنظمات الشبكية.
6. دعم مبدأ المسؤولية الإجتماعية.

وتشارك الرؤيا بين الموردين تولد لديهم الثقة وتحقق الإلتزام لدى الموردين الآخرين (Liao,2008).

#### تشارك المعلومات:

تفتقر الأطراف المشتركة في سلسلة التوريد للبيانات والمعلومات المختلفة لتكمل أنشطتها، إذ يحتاج بائع التجزئة لمعرفة وضعية طلباتهم، ويحتاج الموردون لأن يتطلعوا على مستقبل الطلبات القادمة من خلال المعلومات المتوفرة ومن خلال التنبؤ بالأنشطة، وهذا بدعم نظم المعلومات في الربط بين الوظائف المختلفة في المواقع الجغرافية المختلفة الداخلية للمنظمة والخارجية (جواد والشموط، 2008).

وأضاف (الحارس، 2013) أن التطور التكنولوجي الهائل حدث تقدما سريعا في عالم الاعمال مما ادى إلى دخول الأعمال الإلكترونية إلى منظمات الاعمال لتعزيز القدرة التنافسية، وخصوصا فيما يتعلق بتشارك المعلومات بالسرعة والفاعلية العالية.

ويعتبر تشارك المعلومات سبب رئيسي في التواصل بين شركاء سلسلة التوريد ونشر المعلومات بينهم، فيما يخص المنتجات والسوق ومعلومات العملاء، وتعني أيضاً إمكانية الوصول إلى البيانات الخاصة بين الشركاء بهدف المساعدة في متابعة مرور الطلبات والمنتجات ضمن عمليات الاعمال والأنشطة

التي تمر في سلسلة التوريد (Lalonde, 1998)، ويساعد توفر المعلومات ووضوحها وإتاحتها للأطراف المشتركة في سلسلة التوريد على السرعة والدقة في إتخاذ القرارات داخل الشركة وهذا يترجم على أنه مصدر للميزة النسبية (Gavirneni, 2006).

فإن بناء منظمة أعمال في القرن الحادي والعشرين يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات التي تركز على عمليات الأعمال بعكس ما كانت عليه منظمات الأعمال سابقا حيث كانت تعتمد على التوجهات التكنولوجية التي تركز على الوظائف (Functional Orientation) التي لا تسمح بتشارك المعلومات والإتصال داخل مجموعة من الدوائر أو الأقسام في نفس المنظمة وتمنع إنتقال أي معلومة من قسم لآخر في نفس اللحظة من أي مكان داخل المنظمة (الجداية وخلف، 2009).

تعتبر المعلومات لبنة أساس لجميع القرارات المتخذة من قبل الإدارات في منظمات الأعمال، وقد ساهم التطور الكبير في تكنولوجيا الأعمال إلى تطوير طرق توفير المعلومات التي تخدم الإدارات في منظمات الأعمال (الخفاف، العتيبي، 2012)، وكما تلعب المعلومات دورا مهما في التخطيط وإتخاذ القرارات وإجراء العمليات والأنشطة داخل المنظمة (النجار، 2007).

ويؤكد (Bateson & Mead, 2001) على أهمية المعلومات في سلسلة التوريد ومدى نجاح التعاون بين الأطراف المختلفة والمشاركة في سلسلة التوريد وبالإضافة إلى وجودها في البيئة، وذلك لأن المعلومات مثل اللغة تتطلب ترجمة حقيقية للمعاني حينما يتم عبور الحدود الثقافية .

ففي إدارة سلسلة التوريد حينما تنتقل المعلومات من أحد المستخدمين إلى المستخدم الآخر يتطلب أن تطبق بفاعلية من جانب هذا المستخدم (الرفاعي، 2006).

ومما تساعد عملية تشارك المعلومات المنظمات على توثيق التبادل الإلكتروني للأعمال وكذلك التزود بالإجراءات النمطية الموضوعية حتى تتبعها المنظمات فيما بينها وبين الموردين والعملاء (الرفاعي، 2006)، وهي تعتبر إعتقاد الوثائق التي يتم من خلالها تمرير المعلومات من مشارك واحد إلى آخر للعمل وفقا لمجموعة من القواعد الإجرائية (الحارس، 2013) وهناك الكثير من منظمات الأعمال التي تعتمد على تبادل المعلومات لمساعدة الأعضاء المتنوعين في سلاسل التوريد بالعمل بأكثر كفاءة وفاعلية، وتكمن الفائدة من التعاون في تشارك المعلومات داخل سلسلة التوريد إلى تقليل التكاليف وتحسين خدمة العملاء وإضافة القيمة للمنتج والخدمة (Fawcett et al., 2007).

ومن الطرق البسيطة التي يتم فيها تشارك المعلومات المكتسبة من الأفراد من خلال البريد الإلكتروني أو المحادثات التي تتم وجها لوجه (yang & Maxwell, 2011).

### جودة المعلومات:

هي البيانات التي يتم إعدادها لتصبح في شكل أكثر فائدة للفرد والتي لها قيمة لمتخذ القرار حيث إنها تغير من الإحتمالات الخاصة بالنتائج المتوقعة في الموقف الذي يتخذ فيه القرار (ياغي، 2010)، والمعلومات هي البيانات التي تم تنظيمها لتكون لها معنى وقيمة لمستلميها (Pollard et al., 2010) وتعرف أيضا على انها الدرجة التي تقدم بها المعلومات قيمة للذين يستخدمونها وإلى المنظمة بشكل عام (النجار، 2007)، وجودة المعلومات تحدد بطريقة إستخدامها بواسطة متخذ القرارات حيث إن هناك ثلاث عوامل لتحديد جودة المعلومات ألا وهي: منفعة المعلومات لمتخذ القرار، درجة الرضا عن المعلومات من قبل متخذ القرارات، الأخطاء والتحييز (السيد، 2004).



لا يمكن للمنظمات أن تؤدي عملها أو أن تتجزه بشكل فعال في عصر المعلومات الناشئة دون النظر إلى جودة المعلومات، فإن معظم المنظمات لا تمتلك ما يكفي من جودة المعلومات لتمكينهم من التنافس (English,2009)، ويوضح القهيوبي وآخرون (2013)، بأن جودة المعلومات تتمتع بخصائص وهي السيوولة، وقابلية المعلومات للمشاركة، وقابلية نقلها، وزيادة قيمتها بزيادة حجم إستخدامها، وقابليتها للتلف والإندثار، وزيادة قيمتها بزيادة دقتها، وسهولة نسخها.

### أداء سلسلة التوريد:

إن نجاح منظمات الأعمال في هذا العصر لا يعتمد فقط على الزبائن والإحتفاظ بهم ولا يكفي بما هو معروض في الصفحات الإلكترونية للشركات، وإنما هناك أنشطة داخلية تتبناها الشركات تنظم سير العمليات الداخلية والخارجية يجب الإهتمام بها على جميع الأصعدة مثل: إدارة سلسلة التوريد ونشاطاتها من تصنيع وتغليف وتخزين وتوفير المواد الأولية اللازمة لعمليات الإنتاج ذات الجودة العالية وفي الوقت المناسب والحفاظ على علاقات واضحة مع الموردين ومباشرة وطويلة الأمد وحتى موردو الموردين ، بالإضافة إلى النشاطات التي تخص الزبائن والإستجابة معهم والتعامل معهم ومع تجار التجزئة الموزعين والبائعين ومن المعروف إداريا أن نجاح الشركات وتميزها يعتمد على قدرة الشركة في إدارتها للتدفقات المالية والمادية والمعلومات وإدارتها من وإلى الشركة وإدارتها للعلاقات والتي تعرف بسلسلة التوريد(الجداية وخلف، 2009).

ويمكن تعريف سلسلة التوريد على أنها تدفق المعلومات والمواد الأولية والتدفقات المالية والخدمات من الموردين إلى المصانع والمستودعات الموجودة في الشركة وصولا إلى الزبون النهائي ويمكن إختصارها

بأنها مجموعة من الأنشطة التي تحتوي على مهام مختلفة من مشتريات ورقابة المخزون وعمليات التوزيع والتسليم (Turban, 2004).

ويرى (kandagatla,2005,3) أن سلسلة التوريد هي سلسلة من العمليات المشتركة والروابط المشتركة بين المجهزين والزبائن هذه الروابط والعمليات تتضمن وجود الأنشطة جميعها التي تساعد للحصول على المواد الخام وتحويلها إلى منتجات نهائية من أجل تسليمها إلى الزبون النهائي، ويشير (santos,2006,3) إلى سلسلة التجهيز على أنها "عبارة عن شبكة من الشركات المتصلة المنبع والمصب في عملياتها وأنشطتها من أجل الهدف الأساس المتمثل في تقديم قيمة للزبون النهائي". وأضاف (stadtler&kilger,2008,9) أن سلسلة التوريد "تتألف من إثنين أو أكثر من الشركات ترتبط فيما بينها بواسطة تدفق المواد والمعلومات وتدفق الأموال، هذه الشركات قد تكون شركات تنتج أجزاء، مكونات، ومنتجات نهائية، تجهيز خدمة لوجستية، حتى الزبون النهائي".

وأوضح (chance,2010,20) في هذا السياق "بأن سلسلة التوريد ليست مجرد شركة واحدة ولكنها عدة وظائف وشركات يجب أن تتعاون باستمرار لكي تعمل سلسلة التوريد بسهولة". وأشار (عليان وآخرون، 2010، 95) بأن سلسلة التوريد تتضمن كل الأطراف والجهات التي تساهم في إيصال المنتج إلى الزبون أو المستخدم النهائي، ولها مستويان: الأول قبل إنتاج المنتج ويرتبط بدائرة الإنتاج وتكون الشركة هي المشتري، والثاني بعد عملية الإنتاج وتكون فيه الشركة هي البائع. وتتضمن سلسلة التوريد التخطيط لسلسلة التوريد وتنفيذها وإدارة العلاقة مع المجهزين وتشمل التخطيط على تصميم شبكة سلسلة التوريد وتجهيز الطلب والتخطيط التعاوني الإنتاجي، أما التنفيذ فيشتمل على الإشباع

والتصنيع والتوصيل، وتتعامل إدارة العلاقات مع التداخلات جميعها مع المجهزين من اعتماد المجهز

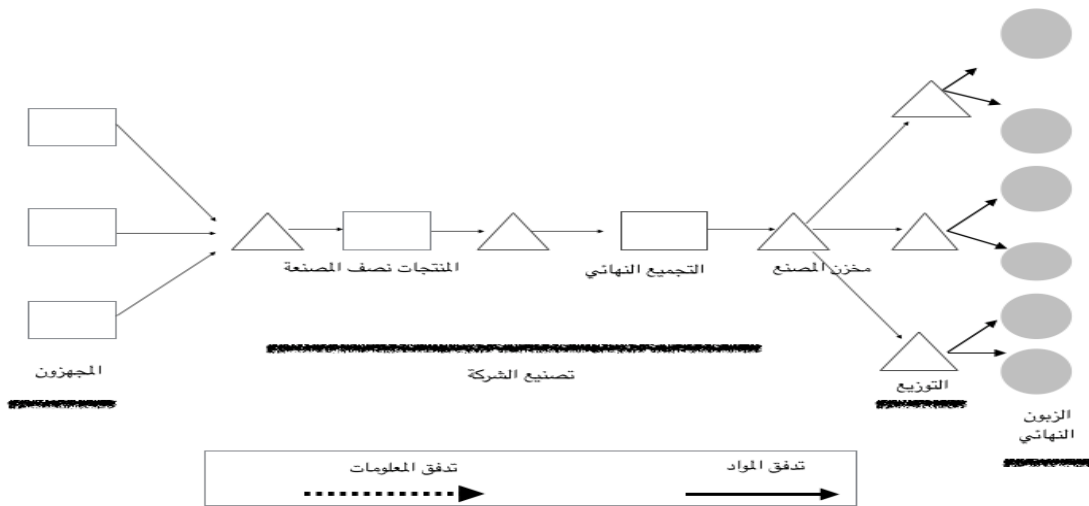
إلى ضبط الجودة والعقود والإتفاقيات (النعيمي وآخرون، 2009، 173)

وأوضح (الجداية وخلف، 2009) بأن سلسلة التوريد تعمل على ضبط وإدارة ثلاثة أنواع من التدفقات

في العمليات الداخلية:

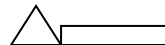
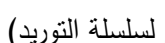


1. تدفق المواد الأولية وشبه المصنعة في عمليات التصنيع والإنتاج.
2. تدفق المعلومات وتشاركها عند الطلب والنقل والتوزيع والجدولة والمخزون والمرجع.
3. التدفقات المالية والتي تشمل الدفعات النقدية، أوراق الدفع وأوراق القبض، بطاقات الإئتمان، الدفع الإلكتروني والإلتزامات المالية.

وهنا يستعرض الباحث أجزاء سلسلة التوريد (الجداية، خلف، 2009):



الشكل (1\_2) نموذج سلسلة التوريد

Source: Stadtler, Hartmut & Kilger, christoph,(2008), “ Supply Chain Management And Advanced planning: Concepts, Models Software, and Case Studies”, 14<sup>th</sup> ed, Spring-Verlag Berlin.

الشكل  : المجهزين (الجزء العلوي) الشكل  : التصنيع داخل المصنع (سلسلة التوريد الداخلية) الشكل  : توزيع المنتج (الجزء السفلي لسلسلة التوريد) الشكل  : وصول المنتج للزبون (الجزء السفلي لسلسلة التوريد).

الجزء العلوي (Upstream supply chain):

هذا الجزء يبدئ من جهة المجهزون ويهتم هذا الجزء بعمليات توريد المواد الأولية من المجهزون (الموردون) وضبط العلاقة وتبادل المعلومات معهم، وقد تمتد هذه العلاقة إلى أكثر من مورد وهذا يعتمد على عدد جولات عمليات التصنيع للمنتج حتى تصبح السلعة في يد المستهلك النهائي أو إلى المرحلة التي وصلت إليها كمدخلات مواد أولية شبه مصنعة إلى الشركة المعنية.

سلسلة التوريد الداخلية (Internal supply chain):

وهذه المرحلة تشمل جميع عمليات التصنيع والتمويل والتجميع والتغليف وتجهيز السلع إلى أن تصبح السلعة جاهزة للتوزيع وهنا أيضا يتم تدفق المعلومات والمواد الأولية والحصول عليها من الموردين إلى داخل المصنع .

الجزء السفلي لسلسلة التوريد (Downstream supply chain):

وهذه تعتبر المرحلة الأخيرة من أجزاء سلسلة التوريد وتشمل توزيع المنتج النهائي والسلع على الزبائن والمستهلك النهائي وذلك يكون من خلال تجاوز التجزئة وتتمثل بإدارة قنوات التوزيع.

وتعرف سلسلة التوريد على انها حلقة الوصل للموارد والعمليات والتي تبدأ بمصدر المواد الخام وتمتد خلال توصيل أو تسليم المنتجات التامة إلى العميل النهائي ، ويشمل ذلك التجار والتسهيلات الصناعية ، والقائمين على نظم الإمداد ومراكز التوزيع الداخلية والموزعين وأي مكونات أخرى تساعد في الوصول إلى قبول ورضاء العميل النهائي (الرفاعي،2006)، وعليه فإن سلسلة التوريد تتطوي 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 إستراتيجيات سلاسل التوريد إلى تحسين السيطرة والكفاءة في التصنيع والتوزيع من خلال بناء علاقات قوية مع الموردين والموزعين كآلية تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق رضا الزبائن ، من خلال المشاركة في المعلومات والتخطيط والتكنولوجيا والعوائد (جواد،2010) .

وتعرف إدارة سلسلة التوريد على أنها دمج الأعمال الرئيسية في جميع العمليات من حيث المستخدم النهائي مرورا بالمورد الأصلي الذي يقدم المنتج والخدمات ثم إضافة المعلومات التي تضيف قيمة لجميع الشركاء التجاريين (Lambert et al., 2005).

وتعتمد سلسلة التوريد على وضع مداخل لتحقيق التكامل الكفؤ للموردين مع العملاء، حيث تنتج المنتجات وتوزع بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب وذلك لتخفيض تكلفة النظام وتقديم خدمة على

مستوى مرضي للعملاء، فسلسلة التوريد تمثل شبكة أعمال من التسهيلات وبدائل التوزيع التي تشمل المخازن والمصانع ومراكز التشغيل ومراكز التوزيع ومكاتب التجارة والوكالات، بحيث تؤدي هذه الشبكة وظائف وأنشطة التنبؤ والشراء وإدارة المخزون وإدارة المعلومات وتأكيد الجودة والجدولة والإنتاج والتوزيع والتسليم (اللوجستي) وأخيرا خدمة العميل والإستجابة له، وتتكون سلسلة التوريد من ثلاث شركات أو أكثر متصلة بصورة مباشرة عن طريق واحد أو أكثر من خطوط تدفق المنتجات والخدمات والتمويل والمعلومات من المصدر وحتى العميل النهائي (Slack & Lewis 2003).

إن تحسين أداء سلسلة التوريد بالشركة يفيد في عدة مجالات متنوعة حسب (Mentzer, 2003) ألا وهي:

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 متقنة ومتميزة.
4. تحقيق الإتصال بالعملاء والإستحواذ عليهم.
5. تحقيق التمييز التشغيلي وزيادة الحصة السوقية للشركة.

وهناك مؤثرات تنظيمية تؤثر على أداء سلسلة التوريد، كملكية الشركة، وحجم الشركة، ومستوى سلسلة التوريد (Vanichchinchai, 2014) ومما يحسن أيضا من أداء سلسلة التوريد هو إدارة الجودة الشاملة (Halldorsson et al., 2008).

فيندرج تحت هذا المتغير أداء سلسلة التوريد الأبعاد الفرعية التالية (vanichchinchai, 2014):

1. المرونة.
2. العلاقات.
3. الإستجابة.

## المرونة:

يعرف مصطلح المرونة على انه القابلية على تغيير الموضع لمواجهة متطلبات السوق بدون زيادة في الكلفة أو التغييرات الهيكلية أو تناقص في الأداء، وهكذا فإن المرونة تمتد إلى التوزيع والتصنيع والمالية، وغيرها وفي الواقع هناك حاجة للمرونة في كل فعاليات الشركة (الجيلي، 2000، 94)، في حين ذكر (الحرباوي، 2009، 80) أن المرونة تمثل البعد الأساس لنجاح الشركات وتفوقها من خلال سرعة الإستجابة لحاجات الزبائن ورغباتهم بأقل جهد ووقت، وتهيئة الإمكانيات المادية والبشرية والمالية من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر.

ويرى هنا (Vanichchinchai, 2014) أن الكثير من الشركات تستخدم المرونة بمثابة سلاح تنافسي والمرونة تعتبر قابلية النظام الإنتاجي على التكيف بنجاح مع المتغيرات البيئية ومعالجة المتطلبات، ويشير التنوع إلى القابلية على إنتاج أنواع مختلفة من المنتجات. وأشار (Russell & Taylor, 2004) إلى أن المرونة أصبحت سلاحاً تنافسياً وهي تتضمن القابلية على إنتاج منتجات متنوعة وبمقدار واسع وتقديم منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية بسرعة والإستجابة لإحتياجات الزبون". ويتفق (محسن والنجار، 2009، 60) (Krajewski, et.al, 2007, 53) (Slack, et.al, 2004, 52) على أن المرونة تتضمن:

1. مرونة المنتج: وهي قابلية الشركة على مواكبة التغييرات في تصاميم وهياكل المنتجات وذلك لتحقيق متطلبات الزبائن.

2. مرونة الحجم: صتعي القابلية على تغيير معدلات الإنتاج أو نقصان للإستجابة للتغيرات في طلبات الزبائن.

وبين (noori & Radford, 1995) أن المرونة " قابلية الإستجابة ل أو التوافق مع الحالات الجديدة، مثلما الجودة تعني إختلاف الأشياء بإختلاف الأفراد " وأعطوا خمسة عشر صيغة مختلفة من المرونة وهذه تشكل أنواع المرونة المجموعة ضمن ثلاثة أصناف واسعة: المنتج، العملية، والبنية التحتية حيث أن:

- مرونة المنتج: تشير إلى قابلية الشركة على تطوير المنتجات الجديدة بسرعة وتحويل الوحدات الموجودة لتلبية التغييرات في إحتياجات السوق.
- مرونة العملية: قابلية الشركة لصنع مجموعة واسعة من المنتجات، التحول من منتج إلى آخر بسرعة وبسهولة، تتضمن تقديم منتجات جديدة أو تعديل الموجودة، أو التعامل مع مواد أولية متنوعة ومختلفة.
- مرونة البنية التحتية: قابلية الشركة على تكيف نفسها وهيكلها التنظيمي للتغييرات. وهذه الأصناف الثلاثة مجتمعة تشكل "المرونة الإجمالية" والشركات التي تمتلك المرونة الإجمالية لديها القدرة على الإستجابة بسرعة إلى عدم التأكد البيئي المحدد، وبما أن حاجات وتفضيلات الزبون تنشأ باستمرار، لهذا السبب فإن المرونة مهمة لكي تستجيب الشركة بسرعة إلى التغييرات في السوق (الداوودي، 2005).



وأضاف (البكري، 2008، 207) أهمية المرونة من خلال مجالين أساسيين هما:

1. قدرة الشركة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التقنية وتصميم المنتجات وفق رغبات الزبائن إعتباراً أن الزبون وسلوكه يتمحول حول رغبته الدائمة للتغيير، لذلك فقد لا يبقى المنتج على حاله لفترات طويلة بأي حال من الأحوال.
  2. قدرة الشركة على الإستجابة للتغيير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب، لذلك يجب أن تكون المنظمات والشركات متهيئة للعمل في بيئات غير مستقرة .
- وأشار (النعيمي وآخرون، 982009) إلى أن قدرة الصناعة على الإستجابة للتنوع قد فتحت مستوى جيد من التنافس إذ أصبحت المرونة سلاحاً تنافسياً فهي تشمل القدرة على إنتاج مدى واسع من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الحالية بسرعة، وأضاف أن الشركة تعيش في بيئة نشطة تلعب التغييرات التقنية فيها دوراً مهماً فلا بد للشركة من التكيف طالما أنها تريد البقاء في السوق التنافسي.

ولقياس بعد المرونة تستخدم عدة مؤشرات منها: (محمد، 2006، 151) (الكرخي، 2001، 173).

$$1. \text{ كفاءة المكانن} = \text{عدد الساعات الفعلية لإستخدام المكانن} \div \text{عدد ساعات الإنتاج المتاحة} \times 100$$

$$\text{كفاءة خط الإنتاج} = \text{الوقت المطلوب لإنجاز المهام} \div (\text{عدد محطات العمل}) \times (\text{وقت الدورة})$$

## العلاقات:

ظهرت في الأونة الأخيرة عدة مفاهيم ومصطلحات تحمل إستراتيجيات أعمال معاصرة تصنف كعناصر أساسية لنجاح وبقاء المنظمات في بيئة الأعمال التنافسية ومن أهمها علاقات الزبون وولاءه (زوين والحكيم، 2013).

إن الإستثمار في علاقات الزبائن وخاصة المربحين قد تقود المنظمة إلى الريادية في الاعمال وتحقق تفوق في الأسواق التي تعمل بها الشركة سواء على مستوى الشرق الأوسط أو على مستوى العالم مقارنة بالشركات الأخرى، وهذا بحد ذاته يمثل ميزة تنافسية مستدامة من جانب، وهذا يمثل توجيهها معاصرا في الإطار الفكري المعاصر في أولوية الإستثمار في الزبون (البرواري وآخرون، 2015).

يمثل تعاون المنظمات مع الزبون مطلب أساسي لعدة أسباب: (الجنابي، 2006:44) (ميرزا، 2013)

1. إن الزبائن يستطيعون تزويدهم بالمعلومات والخبرات والمعرفة التي تبلورت لديهم عن منتجات المنظمة وتجاربهم معها.

2. أصبحوا الزبائن أطراف أكثر فاعلية في العديد من الأعمال وذلك بسبب شبكة الإنترنت وتطور التجارة الإلكترونية وشبكات التواصل الإجتماعي.

فعند بناء علاقات الزبون تعتمد الشركة على ثلاث مكونات أساسية ألا وهي قيمة الزبون ورضاه ومستقبل العلاقة معه وتقويتها.

قيمة الزبون: وهي عملية التبادل التي يقوم بها الزبون من خلال المنافع التي يحصل عليها من المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة (ميرزا، 2013) (cravens,2000)

رضا الزبون: ويعتمد ذلك على الأداء الملموس للمنتج المرتبط بتوقعات الزبون وهذا يهدف إلى مقارنة توقعات الزبون بأداء سلسلة التوريد.

مستقبل العلاقة مع الزبون وتقويتها: إنتشار إستخدام الإنترنت كوسيلة مهمة لا تستغني عنها المنظمات في بناء علاقات مع الزبائن طويلة الأجل من أجل تلبية حاجاتهم والإستجابة لطلباتهم.

بالإضافة إلى نموذج التصنيع حسب الطلب (Build to order) (Turban,2004):

عند تطبيق إستراتيجية التصنيع بكميات كبيرة حسب رغبة الزبون Mass Customization  
 Production Strategy أو ما يسمى بتصنيع السلع الشخصية Parsonalized  
 Production ويتطلب هذا النموذج حذر من قبل الإدارات لضبط المخزون في مكونات المنتج المتعددة  
 وكذلك ضبط عمليات التوريد للمواد الأولية والمواد الأخرى من الموردين وعمليات التصنيع الداخلية  
 وعمليات التسليم إلى الزبائن بكفاءة أكبر، وتحقق هذه العملية بوجود نظام متكامل يحدد الوقت  
 الحقيقي للطلب من أجل تعديل وتطوير الخطط الإنتاجية وخطط الجدولة الزمنية نزولاً إلى عمليات  
 توريد المواد الأولية حسب الخطط والجدول الزمنية لتأمين إنتقال المنج بإنسيابية من خلال قنوات  
 التوزيع المختلفة بالإعتماد على المعلومات الدقيقة التي تمت مشاركتها في الوقت المناسب والمكان  
 المناسب.

## الإستجابة:

في ظل التوجه الحديث في عالم التسويق تعتبر سرعة وفاعلية إستجابة سلسلة التوريد من الأمور الضرورية لنجاح المنظمة وبقائها في ساحة الأعمال التي تتميز بالمنافسة الشرسة(عبيدات والكنعان، 2007).

ويضيف(الشعار،2014) إلى أن استجابة سلسلة التوريد تؤثر في الأداء التشغيلي للعاملين في سلسلة التوريد وهذا يتطلب تحقيق مرونة عالية في استجابة سلسلة التوريد، تعتبر نقطة إستراتيجية مهمة تمكن المنظمة من التوصل إلى الأداء المتميز للشركة وصولاً الى رضا الزبون، من خلال القدرة على تسليم طلبات الزبائن في الوقت المناسب، والقدرة على توزيع وتسليم المنتج وبالكمية المناسبة وحسب التغييرات التي قد تطرأ في بيئة الاعمال ومصادر الحصول على الموارد من الموردين واماكن العملاء من غير أن يكون هناك حاجة لوقت إضافي.

فإن الخدمات الصناعية تمتاز دائماً بحاجتها إلى عنصر مهم وهو الإستجابة لطلبات الزبون والرد على حاجاتهم بالسرعة الممكنة، فعند الحديث عن الإستجابة لطلبات الزبائن فالخطوة الأولى تتمثل في تلبية الطلبات order fulfillment، حيث تتخذ العديد من الإجراءات والخطوات لإستلام الطلبات ومعالجتها. فإذا لم تتم معالجة وتلبية الطلبات والإستجابة للزبائن فيعني ذلك مزيداً من المخزون وتجميداً أطول لجزء من رأس المال. لذا فإن التفاعل النشط في إجراءات التنفيذ قد تتطلب السرعة والدقة في إيصال الطلب وتسديد السعر أو المبالغ المترتبة عليها.فلقد شهدت السنين السابقة تباطئ في التأخير الناجم من التأخر في إجراءات التحويل النقدي بين بنوك المستفيدين من كلا الطرفين؛ إلا أن السنوات الأخيرة شهدت تطوراً واسعاً في مجال الإتصالات والمعلومات وبكل تأكيد أثر

ذك على جميع القطاعات بما فيها الصناعية مما دفع بعض الموردين بتزويد عملائهم بالتكنولوجيا الحديثة والمتمثلة بالكمبيوتر لتسهيل عملية الطلب والإستجابة له (العلي والكنعاني، 2009).

وبناءً على ما سبق فقد أشار الباحثان (الحوري والجوازنة، 2011)، إلى أن إستجابة سلاسل التوريد تعتمد على قدرتها في التكيف مع التغيير الحاصل في البيئة المحيطة حولها بالسرعة اللازمة وبفاعلية أكبر، وأشاد كل من (Kim&Cavnsgil, 2009)(الشعار، 2014)، بوجود علاقة تربط بين مدى تكامل سلسلة التوريد مع محددات مرونة منظمات الأعمال، وهذا يؤكد على أن تكامل الشركاء مع سلسلة التوريد يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى السرعة في الإستجابة، ويعتبر تكامل الأنظمة والأنشطة من أهم الأدوار الأساسية في دعم سلسلة التوريد على تلبية إحتياجات ورغبات المستهلكين والتفاعل مع تغيرات السوق في الوقت المناسب.

(Cigolini et al., 2014) ويدل هذا على وجود علاقة بين تكامل أنشطة سلسلة التوريد وأداء سلسلة التوريد. وأضاف (Kim, 2009)، أن هناك أثر كبير لتكامل سلسلة التوريد على القدرة التنافسية للمنظمة، وهذا بما يتعلق بأثر الإستجابة على أداء سلسلة التوريد.

فمعظم أدوات القياس لأداء سلسلة التوريد أخذت الطابع التطبيقي وهذا أولى إهتمام كبير من قبل الباحثين في الجوانب الإستراتيجية، والتركيز على إستراتيجيات المنظمة وإحتياجاتها وإمكانية تطبيق بعض المفاهيم التي إعتمدها هذه الدراسة ألا وهي المرونة والإستجابة والعلاقات.

## الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية:

دراسة (Daekwan KIM, 2003) بعنوان:

**“The impact and implications technology 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 بينت الدراسة أن هناك ضعفا في تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء الشركة. وقد كان من أهم فرضيات الدراسة أن لتكنولوجيا المعلومات المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، وتكنولوجيا المعلومات المناسبة، وأنظمة إتصالات سلاسل التوريد أثر كبير في تعزيز قدرات قنوات الإتصال الداخلية للشركة والتي تؤدي بدورها إلى تسهيل تبادل المعلومات وإنتقالها داخل الشركة وتعزيز التنسيق الداخلي وإستجابة سلاسل التوريد، وهي عوامل تؤثر إيجابيا في أداء الشركة ككل. وأظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها: أن لتكنولوجيا المعلومات المتطورة أثر متوسط في أداء أنظمة الإتصال المرتبطة بسلاسل التوريد، وأنه لا توجد علاقة مباشرة بين تكنولوجيا المعلومات المتطورة وقدرات قنوات الإتصال، وإن تكنولوجيا المعلومات المناسبة لأنظمة الإتصال في سلاسل التوريد، تعزز تبادل المعلومات داخل الشركة والتنسيق للأنشطة المباشرة.

**دراسة (Kim & Daekwan ,2003) بعنوان: The Impact And Implications of Chain Management Systems on Information Technology for Supply Market Performance Firm And Channel Relationships.**

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 بينت الدراسة أن هناك ضعفا في تأثير تكنولوجيا المعلومات ( IT ) في أداء الشركة.وقد كان من أهم إفتراضات هذه الدراسة أن لتكنولوجيا المعلومات متمثلة في تكنولوجيا المعلومات المتقدمة،وتكنولوجيا المعلومات المناسبة ،وأنظمة إتصالات سلاسل التوريد أثر كبير في تعزيز قدرات قنوات الإتصال الداخلية للشركة والتي تؤدي بدورها إلى تسهيل تبادل المعلومات وإنتقالها داخل الشركة ،وتعزيز التنسيق الداخلي وإستجابة سلاسل التوريد ، وهي عوامل تؤثر إيجابيا في أداء الشركة ككل . وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

1. إن لتكنولوجيا المعلومات المتطورة أثر متوسط في أداء أنظمة الإتصال المرتبطة بسلاسل التوريد.
2. لا توجد علاقة مباشرة بين تكنولوجيا المعلومات المتطورة وقدرات قنوات الإتصال .
3. إن لتكنولوجيا المعلومات المناسبة لأنظمة الإتصال في سلاسل التوريد ،تعزز تبادل المعلومات داخل الشركة والتنسيق للأنشطة المباشرة .

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بإعتماد وجود متغير العلاقات التنظيمية البيئية كمتغير يؤثر على زيادة قدرة المورد في تشارك المعلومات.

دراسة (McMurray, et al ., 2004) بعنوان: **The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing.**

هدفت هذه الدراسة لاكتشاف العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي (الإبداع، والاستقلالية، والثقة، والعدالة، والدعم، والتماسك، والتقدير، وضغط العمل) على العاملين في شركات تصنيع مكونات السيارات الاسترالية. ولتحقيق هذا الهدف وزعت (1413) استبانته، وقد تم استرداد (1382) استبانته منها بنسبة (97.8%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط مهم بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي، تتميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى أنها اعتمدت على أبعاد الإلتزام والثقة تتدرج تحت متغير العلاقات التنظيمية البيئية.

دراسة سالم والمالكي (2004) بعنوان: **أثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية.**

حيث كانت غاية هذه الدراسة التعرف على بعض خصائص الهيكل التنظيمي (المركزية، المعيارية، الرسمية) وعلاقتها بنوعية المعلومات في الشركات، وتوصلت الدراسة على نتائج أبرزها تمتاز المعلومات في الشركات الصناعية الأردنية بأنها ذات جودة عالية قليلا لأنها أعلى من الوسط الفرضي بقليل وهذا يعني أن الشركات تتجه إلى زيادة الإهتمام بنوعية معلوماتها من منطلق دورها الأساسي في ضمان النجاح لمختلف القرارات التي تأخذها الأقسام الإدارية في الشركة، وأوصت الدراسة إلى ضرورة التفكير في كيفية تحقيق المواءمة بين الهياكل التنظيمية بخصائصها المختلفة وبين نظم المعلومات وجعل ذلك عملية مستمرة بهدف تحسين نوعية المعلومات التي تقدمها، وترسيخ القناعة



لدى الإدارة العليا وجميع العاملين في الشركة بالدور الذي تؤديه نظم المعلومات الإدارية في نجاح الشركات الأردنية، وتمتاز هذه الدراسة عن الدراسة السابقة أنها اعتمدت بمتغير جودة ونوعية المعلومات كمتغير وسيط وأثره على أداء سلسلة التوريد في شركة فاين لصناعة الورق الصحي.

دراسة (Teck young Eng, 2005) بعنوان:

## The Influence Of a Firm's Cross Functional Orientation On supply

### Chian Performance

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر 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 آثار إيجابية على

أداء سلسلة التوريد ورضا العملاء.

2. أن تتبن الشركة وسائط تكنولوجيا إيجابية بين الموردين والشركة.

وعلى ضوء ذلك قدم الباحث عددا من التوصيات التي تتعلق بالتعاون بين الشركة والموردين لما لها

آثار إيجابية على أداء سلسلة التوريد ورضا العملاء.

دراسة (Li and Lin, 2006) بعنوان:

### **Assessing information sharing and information quality in supply chain management.**

تبحث هذه الدراسة في أثر عدم الإستقرار في البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال والعوامل المساعدة في التنظيم الداخلي، والعلاقات التنظيمية البينية على تشارك المعلومات وجودة المعلومات في إدارة سلسلة التوريد وتمت هذه الدراسة في ولاية نيو أوليانز في الولايات المتحدة الأمريكية وتم جمع البيانات من عينة تتمثلها المدراء وتم توزيع 3137 إستبيان على 196 شركة، وإستخدم الباحث أساليب إحصائية منها تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار العوامل المؤثرة في تشارك المعلومات وجودة المعلومات، ووجدت أن تشارك المعلومات وجودة المعلومات تتأثر إيجابيا بالثقة بين الشركاء في سلسلة التوريد والرؤية المشتركة بين الشركاء وسلبيا بعدم الثقة مع الموردين، وأوضحت الدراسة أن الإدارة العليا لها تأثير إيجابي على تشارك المعلومات ولكن ليس لها أثر على جودة المعلومات، وأظهرت هذه الدراسة مجموعة من النتائج: وتبين منها أن تشارك المعلومات وجودة المعلومات تتأثر في عدم ثقة العملاء، وعدم الثقة في التكنولوجيا، إلتزام الشركاء في سلسلة التوريد، وعناصر تكنولوجيا المعلومات. وعلاوة على ذلك يكشف الباحث في إستخدامه لأسلوب التحليل المميز عدم ثقة المورد وغموضه، والرؤية المشتركة بين الشركاء في سلاسل التوريد، وكان إلتزام الشركاء في سلسلة التوريد من أهم العوامل الثلاثة التي يمكن من خلالها التمييز بين المنظمات التي تحتوي على مستوى عالٍ في تشارك المعلومات وجودة المعلومات وكانت المستويات منخفضة في كل من تشارك المعلومات وجودة المعلومات.

**دراسة (li,Nathan,rao,2006) بعنوان: The impact of supply Management Chain practices on competitive advantage and organizational performance.**

تبحث الدراسة في فاعلية إدارة سلسلة التوريد التي أصبحت وسيلة محتملة ذات قيمة لتأمين ميزة تنافسية وتحسين الأداء التنظيمي منذ الوقت الذي لم تعد فيه المنافسة بين المنظمات، ولكن بين سلاسل التوريد. ويشير مفهوم هذا البحث إلى تطوير خمسة أبعاد في إدارة ممارسات سلسلة التوريد (شراكة المورد الاستراتيجية وعلاقات العملاء، ومستوى تبادل المعلومات، ونوعية تبادل المعلومات، وتأجيل) ويختبر العلاقات بين الممارسات، الميزة التنافسية، والأداء التنظيمي. وقد تم جمع البيانات لهذه الدراسة من 196 منظمة وتم اختبار العلاقات المقترحة في إطار باستخدام النمذجة معادلة الهيكلية. وتشير النتائج إلى أن مستويات عالية من الممارسات في سلسلة التوريد يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية وتحسين الأداء التنظيمي. أيضا، يمكن أن يكون لها ميزة تنافسية، تأثير إيجابي مباشر على الأداء التنظيمي، تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها اعتمدت متغير تشارك المعلومات كمتغير وسيط هو وجود المعلومات وأثرهم على أداء سلسلة التوريد.

## دراسة (Zhou & Jr 2007) بعنوان: Supply chain practice and information

sharing.

ممارسة سلسلة التوريد الفعالة وتبادل المعلومات من شأنه أن يعزز البيئة الحالية لإدارة سلسلة التوريد، الغرض من هذه الدراسة هو تحقيق تكامل وتبادل المعلومات والممارسات سلسلة التوريد في إدارة سلسلة التوريد، وقد تم جمع البيانات من 125 شركات التصنيع في أمريكا الشمالية. وأظهرت النتائج أن (1) فعالية تبادل المعلومات بشكل ملحوظ تعزز الممارسة الفعالة لسلسلة التوريد؛ (2) سلسلة التوريد الديناميكية لها تأثير إيجابي كبير على فعالية تبادل المعلومات وكذلك الممارسة الفعالة لسلسلة التوريد. سلسلة التوريد الديناميكية لديه المزيد من النفوذ على تقاسم من ممارسة سلسلة التوريد المعلومات؛ (3) والممارسة الفعالة لسلسلة التوريد تصبح أكثر أهمية عندما يرتفع مستوى تبادل المعلومات. وأظهرت النتائج أن كلا فعالية تبادل المعلومات والممارسة الفعالة لسلسلة التوريد حاسمة في تحقيق الأداء الجيد لسلسلة التوريد، وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها اعتمدت العلاقات التنظيمية البيئية كمتغير مستقل وأثره على تشارك المعلومات كمتغير وسيط.

دراسة (الشموط، 2007) بعنوان: أثر علاقة الشركة بالموردين في إدارة سلسلة التوريد لدى

الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة .

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر 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 المتبادلة بين الشركات المبحوثة والموردين في أداء سلسلة التوريد بأبعاده الثلاثة (تبادل المعلومات، خدمة ما بعد البيع ، ومرونة التوريد لدى الشركات الصناعية المتوسطة، وتمتاز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها إعتمدت على متغير تشارك المعلومات كمتغير وسيط وأثره على أداء سلسلة التوريد.

### **دراسة النجار والحوري (2008) بعنوان : جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة**

#### **الإستراتيجية دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية**

وتهدف الدراسة للتعرف إلى أثر جودة المعلومات بأبعادهما في تحقيق المرونة الإستراتيجية للمنظمة، حيث بينت الدراسة أن أبعاد جودة المعلومات تؤثر بشكل إيجابي وبدلالة معنوية على المرونة الإستراتيجية، بالإضافة إلى إستخدام نظم المعلومات ترتبط بعلاقة إيجابية مع صنع القرار للمديرين التنفيذيين ومديري الإدارة الوسطى، كما توصلت الدراسة لعدة إستنتاجات أبرزها زيادة الإهتمام بالمعلومات في الوقت المناسب للحدث الذي يتطلب فيه اتخاذ القرار، والعمل على تقديم المعلومات بشكل واضح، وإيجاد الألية المناسبة لتحديد المعلومات وتحديثها بشكل مستمر، ودقة المعلومات وخلوها من الأخطاء، وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها إعتمدت متغير جودة المعلومات كمتغير وسيط وأثره على أداء سلسلة التوريد.

دراسة (Braunsheidel and Suresh, 2009) بعنوان:

## The organizational antecedents of a firms supply chain agility for risk mitigation and response

بحثت هذه الدراسة في أثر السوابق التنظيمية لذكاء سلسلة التوريد، من أجل تخفيف المخاطر والإستجابة لها. ونظرت الدراسة إلى أن إثنين من السوابق التنظيمية هما: التوجه نحو السوق والتوجه نحو التعلم والممارسات التنظيمية، وتهدف جميعها إلى زيادة ذكاء سلسلة التوريد للشركة. وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود روابط قوية بين السوابق الثقافية وبين الممارسات التنظيمية ويظهر تأثير التوجه نحو السوق بشكل كبير هلى الإمدادات الداخلية والخارجية على حد سواء في تكامل سلسلة التوريد مع مرونة سلسلة التوريد، ويظهر أن يكون هناك تأثير قوي ومباشر على مستوى التكامل الداخلي.

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أداء سلاسل التوريد في منظمات قطاع الصناعات الكيماوية وصناعات الورق وقطاع صناعات الأغذية والمشروبات الأردنية والمتمثلة في مقياس العملية ومقياس التسليم ومقياس الموارد ومقياس الإستجابة للزبون ومقياس المرونة ومقياس الوقت.وصممت إستبانة بغرض جمع البيانات اللازمة، ووزعت على مجتمع الدراسة المكون من جميع المديرين التنفيذيين البالغ عددهم(76) مديرا ومديرة .وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية

لتقديرات أفراد عينة الدراسة وتراوح بين (3.97 و 3.57) وبدرجة تقدير عالية لجميع مقاييس الأداء . كما تبين عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على كل بعد من أبعاد الأداء الستة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة .بينما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد الأداء (التسليم ، والموارد ، والعملية ،والإستجابة للزبون ) بين الفئات العمرية للمديرين،تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها إعتمدت على أبعاد أخرى لأداء سلسلة التوريد وهي المرونة والعلاقة والإستجابة.

### دراسة (الحوري، 2011) بعنوان : مرونة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية :دراسة ميدانية .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى مرونة سلاسل التوريد في الشركات الأردنية العاملة في مجالي الألبسة والأدوية، وتمثلت أبعاد المرونة لسلسلة التوريد في :مرونة المنتج ، الحجم ،التسليم ، التوريد ، الإستجابة للسوق المستهدف، تقديم المنتج، نظم المعلومات .وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري منظمات الألبسة والأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددهم (64) مديرا . وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى مرونة سلاسل التوريد عال في منظمات صناعة الألبسة والأدوية الأردنية ، حيث بلغ أعلى مستوى مرونة تقديم المنتج ، إذ تبين أن الشركات المصنعة للألبسة والأدوية الأردنية تمتلك القدرة على التعاون والتنسيق لتقديم منتجات جديدة كاملة ومتنوعة وبسرعة عالية ، إضافة إلى قدرتها على تقليص 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 المواصفات الخاصة لكل زبون، تتميز هذه الدراسة عن

الدراسات السابقة بأنها إعتمدت متغير المرونة في أداء سلسلة التوريد وقياسه في بيئة أخرى كبيئة شركة فاين لصناعة الورق الصحي.

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 تم تطبيقها على الشركات الصناعية في خمس مدن صينية ويبلغ عددها 4569 منظمة أما عينة الدراسة فقد بلغت 617 منظمة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة مباشرة وذات دلالة إحصائية بين التكامل الداخلي وأداء العمليات في الشركات الصناعية. ولم تظهر الدراسة أي أثر ذو 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 واداء الاعمال.

دراسة (Bachmann & Inkpen 2011) بعنوان : **Understanding Institutional**

### **based Trust Building Processes in Inter-organizational Relationships.**

تتناول هذه الورقة دور المؤسسات في تنمية الثقة في العلاقات بين المنظمات. نستعرض فروع مختلفة من الأدبيات عن الثقة التنظيمية ودراسة الافتراضات التي توضع بشأن كيفية تأثير عمليات بناء الثقة من خلال الترتيبات المؤسسية. بعد هذا التحليل المفاهيمي، ونحن نناقش أربعة الآليات التي تقوم بدور محوري في تطوير قاعدة الثقة المؤسسية. كما ندرس أربع حالات التي يكون فيها تأثير



المؤسسات يمكن أن تفضي بشكل خاص لبناء الثقة. وأخيرا، فإننا نقول إن كل من الحالات تدعو إلى آليات محددة لاستخدامها في الغالب من أجل خلق الثقة في العلاقات المشتركة بين المنظمات على نحو فعال، تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها إعتمدت على الأبعاد التي تدرج في العلاقات التنظيمية البيئية وتطبيقه في بيئة صناعية كشركة فاين لصناعة الورق الصحي.

**دراسة ( kalinic & Petrovic, 2012 ) بعنوان: ARCHITECTURES SUPPLY**

### **IN E-ENVIRONMENT**

في السنوات الاخيرة احتل مفهوم ادارة سلسلة التوريد اهتمام الباحثين، فهذا المفهوم يتجاوز الحدود داخل المنظمة لتحقيق قيمة أكبر من شبكة سلسلة التوريد بأكملها. في تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، جنبا إلى جنب مع بيئة الإنترنت، له تأثير على مفهوم الإدارة في سلاسل التوريد التقليدية، والسماح لإندماج المشاركين وإدارة الواجهات المعقدة بين المنظمات في شبكة سلسلة التوريد ونماذج الأعمال الإلكترونية التي تربط الأنشطة المنفصلة من سلسلة التوريد في انظمة منسقة ومرنة فعالة وسريعة الاستجابة. تحلل هذه الورقة الجوانب الرئيسية ل سلاسل التوريد الالكترونية، و المماريات المختلفة في البيئة الإلكترونية كنقطة انطلاق لتحديد نموذج عمارة عام من سلسلة التوريد الإلكترونية تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها إعتمدت على تشارك المعلومات وجودة المعلومات لوجود إندماج وتفاعل أكبر بين الموردين في سلاسل التوريد.

دراسة (Prajogo and Olhager, 2012) بعنوان:

**Supply chain integration and Performace: The effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر تكامل المعلومات، وتدفق المواد بين الشركاء في سلسلة التوريد وتأثيرهما في أداء العمليات. وبحثت الدراسة بشكل خاص في دور علاقات الموردين أصحاب العقود طويلة الأجل كمحرك للتكامل. وتم جمع البيانات من 232 شركة في أستراليا. ووجدت هذه الدراسة أن التكامل اللوجستي له تأثير على أداء العمليات، كما وجدت أن قدرات تكنولوجيا المعلومات ومشاركة المعلومات لهما تأثير إيجابي على التكامل اللوجستي كما أوضحت الدراسة إلى أنه لعقود الموردين طويلة الأجل تأثير مباشر وغير مباشر على الأداء، حيث كان التأثير المباشر من خلال تكامل المعلومات والتكامل اللوجستي.

دراسة (valverde & saade, 2013) بعنوان:

**The Effect of E-Supply Chain: Management Systems in the North American Electronic Manufacturing Services Industry**

تبحث الورقة في تأثير نظم إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية في خدمات تصنيع الإلكترونيات في أميركا الشمالية، وقد أجريت دراسة بحثية وصفية استنادا إلى دراسة استقصائية تطبقها على (36) من الأفراد في شركات خدمات التصنيع الإلكترونية من أجل تحديد أثر إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية على

عمليات سلسلة التوريد الخاصة بهم، وكشفت نتائج الدراسة أن إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية كان لها أثر إيجابي في صناعة خدمات التصنيع الإلكترونية لأنها أظهرت أن أرباح الشركة ارتفعت وتحسنت على أثر الاتصالات الداخلية بسبب تنفيذ إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية. وأظهر البحث أيضا أن نظم إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية لديها العديد من القضايا الفنية مثل مشاكل أتمتة العمليات، ونقل البيانات في سلسلة التوريد، وفعالية عمليات الشراء الإلكتروني، والتكامل مع النظم القائمة، ورصد نظم الجرد و عملية الشراء تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها جاءت من أجل تحديد أثر العلاقات التنظيمية البيئية على أداء سلسلة التوريد في شركة فاين لصناعة الورق الصحي.

#### دراسة (العاني، 2013) بعنوان: جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد وأثرها على أدائها

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية، وأثرها على أداء سلسلة التوريد، وبلغ عدد الشركات المستهدفة في هذه الدراسة 16 شركة وشملت عينة الدراسة 78 مدير ورئيس قسم في الشركات المذكورة. وقد اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات والبيانات، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية. وإستخدم الباحث عددا من الأساليب الإحصائية من حزم البرنامج الإحصائي SPSS لإختبار فرضيات الدراسة، وأظهرت الدراسة عدد من النتائج أهمها: وجود اثر لتبني مفهوم جودة العلاقات في الشركات الدوائية الأردنية مع شركائها من سلسلة التوريد (الثقة المتبادلة بين أطراف سلسلة التوريد، الإتصال بين اطراف السلسلة، الإلتزام بين أطراف السلسلة، التعاون بين اطراف السلسلة) على اداء سلسلة التوريد. وقدمت هذه الدراسة عددا من التوصيات كان أهمها: بتبني وتطبيق جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد، وذلك له تأثير واضح في التطبيق على أداء سلسلة التوريد.

دراسة (Qrunfleh and Tarafdar, 2014) بعنوان:

**“Supply chain information systems strategy: Impacts on supply chain performance and firm performance”**

تفيد هذه الدراسة بيان العلاقة بين إستراتيجيات سلسلة التوريد، وبين إستراتيجية أنظمة المعلومات في سلسلة التوريد، وتأثيرها على أداء سلسلة التوريد وأداء المنظمة ككل. وتم جمع البيانات من 205 منظمة أعمال، وكانت هذه العينة مكونة من نواب المديرين، والمدراء التنفيذيين ومدراء قسم المشتريات للمواد الأولية والمواد الأخرى، ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أن هناك أثر لإستراتيجيات المعلومات في تعزيز العلاقة بين إستراتيجيات سلسلة التوريد وبين أداء السلسلة وتوصلت هذه الدراسة في إيجاد تعاون إيجابي بين أداء سلسلة التوريد وأداء المنظمة، ووجدت دورا وسيطا فعالا لأداء سلسلة التوريد للعلاقة بين إستراتيجيات سلسلة التوريد الذكية وبين أداء المنظمات.

دراسة (الشعار، 2014) بعنوان:

**أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال إستجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات**

**الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم: دراسة ميدانية.**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال إستجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية متوسطة وكبيرة الحجم وتبلغ 500 شركة قام بمعاينتها الباحث وتم إستخدام أسلوب سحب العينة العشوائية الإحصائية وبذلك كانت حجم العينة 217 شركة. ولأغراض إختبار فرضيات

الدراسة وصحة نموذجها إستخدم تحليل (Structural Equation Modiling)(SEM)، وتوصلت الدراسة إلى أن تكامل سلسلة التوريد من حيث التكامل الإستراتيجي والتكامل الداخلي والتكامل الخارجي له أثر إيجابي في الأداء التشغيلي وإستجابة سلسلة التوريد، وأوضحت نتائج الدراسة إلى أن إستجابة سلسلة التوريد تؤثر في الأداء التشغيلي. وتوصلت الدراسة إلى أن إستجابة سلسلة التوريد لا تتوسط أثر تكامل سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي. وأوصت الدراسة بالعمل على رفع مستوى الثقة والصدق والإلتزام والإهتمام بمصلحة كل طرف من أطراف سلسلة التوريد للحفاظ على مستوى جيد من التكامل الخارجي لسلسلة التوريد. والعمل على تحسين مستوى إستجابة سلسلة التوريد للأسواق ولأي تغييرات يمكن أن تطرأ على السوق من خلال إعادة هيكلة الشركة وتبسيط إجراءات العمل.

دراسة (Vanichchinchai, 2014) بعنوان:

### **Supply chain management, supply performance and total quality management.**

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مستوى (SCMP) الممارسات في إدارة سلسلة التوريد و(TQMP) مجموع ممارسات إدارة الجودة و(FSP) أداء سلسلة التوريد في صناعة السيارات في تايلاند، والتحقق من إختلاف الخصائص التنظيمية في (SCMP) و(TQMP) و(FSP) في شركات صناعة السيارات. وإستنادا إلى الأدبيات إستعرض الباحث أداة قياس جديدة ل (SCMP) و(TQMP) و(FSP) وتم تطوير الأداة والتحقق من صحتها من قبل الخبراء وتم إستخدام الإختبار التجريبي ومختلف الأساليب والتقنيات الإحصائية، وتم إستخدام منهج الإحصاء الوصفي لدراسة وجود (SCMP) و(TQMP)

و(FSP) في الشركات، وتم استخدام أسلوب مانوفا الإحصائي لإختبار الإختلافات في ملكية الشركة وحجم الشركة ومستوى سلسلة التوريد.

هذا وقد إعتمدت المنظمة الدولية لتوحيد القياس والمواصفات التقنية (ISO/TS 16949) القياس الذي إعتمده الباحث في مقياس (SCMP) و(TQMP) و(FSP).

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها أن مقياسات المتغيرات الواردة في الدراسة صحيحة وموثوقة، وكان أثر تطبيق (TQMP) في شركات صناعة السيارات في تايلد أكثر من تطبيق (SCMP)، وأكد الباحث على كفاءة تدفق المعلومات والمواد في المستوى التشغيلي والتقليل من تكلفة الإجراءات التجارية في (SCMP). وبشكل عام أكدت كل من الشركات اليابانية والشركات كبيرة الحجم والمستوى الأول من موردين سلسلة التوريد مع المنظمة الدولية لتوحيد القياس على الأثر الكبير لتطبيق (SCMP) و (TQMP) وأكدت على تحقيق مستوى عالٍ من (FSP) في الشركات.

وتكونت عينة البحث من مجموعة إستبيانات ورقية تم توزيعها على مجموعة من الشركات عددها 211 شركة وكانت إستجابة الشركات بنسبة 19%. ويوصي الباحث في تطبيق البحث على عينة عشوائية والتحسين في معدل الإستجابة، والنتائج التي توصل لها الباحث مفيدة للمدراء اللذين يرغبون في تحسين (SCMP) و(TQMP) و(FSP) من خلال إدارة المنظمة. وتميزت هذه الدراسة أنها من أولى الدراسات في تقييم وجود (SCMP) و (FSP) وتميزت أيضا في دراسة الفروق في الخصائص التنظيمية على (SCMP) و (FSP) في قطاع صناعة السيارات في البلدان النامية، وأكدت الدراسة وجود إختلافات في الخصائص التنظيمية على (TQMP).

دراسة (الطراونة، وشلاش، 2015) بعنوان: أثر مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة في أداء إدارة التوريد من خلال تكامل الموردين :دراسة ميدانية في الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب .

تهدف هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة في أداء إدارة التوريد من خلال تكامل الموردين في الشركات الصناعية الأردنية في مدينة سحاب وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في إدارات التوريد والمواد والمشتريات والمخازن ومساعدتهم والبالغ عددهم (461) مديرا . وتم سحب عينة عشوائية من المجتمع مثلت ب(50%) منه وبذلك يكون حجم العينة (230) مديرا، وكان عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (139) إستبانة . ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال إستبانة إستخدمت لجمع البيانات وتم إستخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وتحليل الإنحدار المتعدد وتوصلت الدراسة إلى :وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارات إدارة التوريد الإستراتيجية في أداء إدارة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.5$  )، تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها إعتمدت العلاقات التنظيمية البينية كمتغير مستقل بأبعاد ثلاثة الثقة والإلتزام وتشارك الرؤيا بين الشركاء .

### 1.3 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تناولت المتغيرات مجتمعة مثل العلاقات التنظيمية البينية وأثرها على أداء سلسلة التوريد، ووجود تشارك المعلومات وجودة المعلومات كمتغير وسيط هذا أيضا ميز الدراسة عن الدراسات السابقة حيث جاءت هذه المتغيرات كمتغيرات تابعة، فالدراسات السابقة

جاءت بمتغيرات هذه الدراسة منفردة، كما وتتميز بأنها من أحدث الدراسات باللغة العربية في مثل هذا المجال بهذه المتغيرات.

وتتميز أيضا على أنها ستقدم نتائج وتوصيات يمكن أن تستند عليها دراسات وأبحاث مستقبلية وإن الدراسات المستقبلية، وبما أن الدراسات السابقة المعتمد عليها في بناء النموذج لهذه الدراسة قدمت النتائج في بيئات صناعية أخرى غير عربية، فهذه الدراسة قدمت في بيئة صناعة الورق الصحي الذي يعتبر المستخدم الأكثر لسلاسل التوريد في الأردن كبيئة عربية.



## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### (1-3): مقدمة

يتناول هذا الفصل شرحاً للمنهجية المستخدمة في عمل هذه الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة التي تم استهدافها ومصادر جمع البيانات وأهم الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها لإجابة أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### (2-3): منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم وصف جوانب الظاهرة من خلال الرجوع إلى الإديبات السابقة التي تناولت موضوع البحث في الفصل الثاني لتحديد الجوانب التي تم تغطيتها من قبل الباحثين السابقين والجوانب التي لاتزال بحاجة إلى بحث الأمر الذي مكن الباحثة من وضع مجموعة من الأفتراضات المنطقية حول الظاهرة المدروسة في محاولة لإيجاد إجابة لها. والمنهج التحليلي متعلق بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) لاختبار وتحليل الفروض للتوصل إلى إجابات منطقية لاسئلة الدراسة. والتوصل إلى استنتاجات حول أثر العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد وبيان دور تشارك المعلومات وجودتها في العلاقات المفترضة.

### (3-3):مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في سلاسل التوريد في مجموعة نقل/ شركة فاين وشركائها في مدينة سحاب الصناعية والبالغ عددهم ما يقارب 1330 موظفاً ككل، وتم تحديد العينة بناءً على خبرة قسم الموارد البشرية التي تم تحديدها ب 206 أشخاص من الشركة.

### (4-3):وحدة المعاينة

تتكون وحدة المعاينة من العاملين في مجموعة نقل/شركة فاين في مدينة سحاب الصناعية.

### (5-3):مصادر جمع المعلومات

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة الحالية فان الباحث اعتمد على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية، وكما يلي:

أ- المصادر الثانوية: وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية ومن المراجعة الأدبية للدراسات السابقة، وذلك لوضع الأسس العلمية والإطار النظري للدراسة، إذ سيتم الرجوع إلى ما يلي:

- الكتب والمصادر والمواد العلمية المكتوبة والمنشورة حول العلاقات البيئية وأداء سلسلة التوريد.
- رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي بحثت في موضوع العلاقات البيئية وأداء سلسلة التوريد.
- الدوريات المتخصصة والنشرات التي كتبت حول موضوع الدراسة الحالية، إضافة إلى التقارير الصادرة عن الهيئات ومراكز المعلومات والأبحاث.

ب- المصادر الأولية: وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إعداد استبانة خاصة لموضوع هذه الدراسة. بحيث تغطي كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات التي استندت عليها الدراسة.

### (3-6): أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير استبانة تغطي جميع أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة والوسيطية والتابعة بالشكل الذي يمكنها من اختبار فرضيات الدراسة، والتي تم بناءها وتكوينها وتوزيعها على أفراد العينة. ولزيادة درجة مصداقية وموثوقية البيانات التي تم جمعها، اعتمدت الباحثة ما أمكن في قياس متغيرات الدراسة على المقاييس الواردة في الدراسات السابقة والتي تم ثبوت مصداقيتها وموثوقيتها. وتألفت الاستبانة من ثلاث أجزاء رئيسية هي: المعلومات الديمغرافية عن المستجيبين (كالجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والوظيفة الحالية). والجزء الثاني العلاقات البينية بين شركاء سلسلة التوريد المتمثلة بالثقة في شركاء سلسلة التوريد والتزام شركاء سلسلة التوريد والرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد وتم قياسهما كما يلي: الثقة في شركاء سلسلة التوريد تم قياسها بـ(3) اسئلة في استبانة الدراسة بناء على دراسة (Li and Lin, 2006)؛ والتزام شركاء سلسلة التوريد تم قياسه بـ(4) اسئلة في استبانة الدراسة بناء على دراسة (Li and Lin, 2006)؛ والرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد تم قياسها بـ(3) اسئلة في استبانة الدراسة بناء على دراسة (Li and Lin, 2006). والجزء الثالث يتعلق بتشارك المعلومات وجودتها، حيث تم قياسه كما يلي: تشارك المعلومات تم قياسها بـ(3) اسئلة في استبانة الدراسة بناء على دراسة (Li and Lin, 2006). وجودة المعلومات تم قياسها بـ(5) اسئلة في استبانة الدراسة بناء على دراسة (Li and Lin, 2006). والجزء الرابع

يتعلق بأداء سلسلة التوريد المتمثلة بالمرونة والعلاقات والاستجابة وتم قياس المرونة بـ (3) اسئلة في استبانة الدراسة، والعلاقات تم قياسها بـ (4) اسئلة في استبانة الدراسة، والاستجابة تم قياسها بـ (3) في استبانة الدراسة بناءً على دراسة (Vanichchinchai, 2014). وتوزعت إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، والتي تعبر عن مدى موافقة المستجيب مع فقرات الاستبانة وكما يلي: (موافق بشدة 5 علامات، موافق 4 علامات، محايد 3 علامات، غير موافق علامتان، غير موافق بشدة علامة واحدة) كما هو موضح في الملحق (1).

### (7-3):صدق الأداة

قامت الباحثة باختبار الصدق الظاهري للاستبانة وذلك بهدف التعرف على الأسئلة المرتبطة ببعضها وللتأكد أيضاً من مدى اتساق إجابات أفراد عينة الدراسة حتى تعكس أهداف الدراسة وتساؤلاتها، حيث تم عرضها على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص وهيئة من المحكمين من أساتذة الإدارة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات (كما هو موضح في الملحق 2)، حيث تم إجراء التعديلات المقترحة من المحكمين والأساتذة المختصين التي تراوحت بين إعادة الصياغة اللغوية لبعض الاسئلة أو حذف بعض الكلمات الواردة في بعض الاسئلة قبل إصدار النسخة النهائية من الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة.

## (8-3): ثبات الأداة

اعتمدت الباحثة على معامل كرونباخ ألفا (Cronpach's Alpha) للاتساق الداخلي، وذلك للتأكد من مدى صلاحية الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية وأنها تقيس ما يجب قياسه. والجدول رقم (1) يبين معاملات كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (1) قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا

قيم معاملات الاتساق الداخلي		
المحور	الفقرات	معامل الثبات ( $\alpha$ )
العلاقات البينية التنظيمية	15-6	90%
الثقة في شركاء سلسلة التوريد	8-6	76%
إلتزام شركاء سلسلة التوريد	12-9	84%
الرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد	15-13	83%
تشارك المعلومات	18-16	86%
جودة المعلومات	23-19	88%
أداء سلسلة التوريد	33-24	95%
مرونة سلسلة التوريد	26-24	86%
العلاقات	30-27	91%
الاستجابة	33-31	89%
الاستبانة ككل	33-6	96%

يتضح من الجدول رقم (1) أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ لكافة متغيرات الدراسة كانت أكبر من 60%. وهذا يشير إلى أن الاسئلة التي تم استخدامها في قياس متغيرات الدراسة ذات موثوقية عالية. وتعتبر نسبة (70%) نسبة مقبولة في الدراسة الإجتماعية التي تجرى لأول مرة (Hair et al. 2006).

### (3-9):المعالجات الإحصائية

تم إدخال البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال إستبانة الدراسة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) Statistical Package for Social . وتم إجراء الاختبارات التالية:

**الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):** حساب التكرارات والنسب المئوية، لوصف خصائص عينة الدراسة وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابية وتحديد مستوى الأهمية النسبية بحسب متغيرات اسئلة الدراسة. **تحليل الإنحدار المتعدد ( Multiple Regression Analysis ):** وذلك للتحقق من أثر المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

**تحليل الإنحدار البسيط (Simple Regression Analysis):** وذلك لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير مستقل واحد ومتغير تابع واحد.

**تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression):** لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

**تحليل Structural Equation Modelling** لاختبار صلاحية نموذج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالمتغير الوسيط.

### (3-10): إجراءات الدراسة

1. قامت الباحثة بتناول الاطار النظري والدراسات السابقة بالتوسع الملائم لتغطية كافة الجوانب المتعلقة بالمتغيرات التي سوف تتناولها الدراسة.
2. وفي تحديد وقياس متغيرات الدراسة، اعتمدت الباحثة على طرق قياس المتغيرات الواردة في الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي تثبت مصداقيتها وموثوقيتها.
3. عملت الباحثة على تحكيم إستبانه الدراسة من قبل المختصين ليتم توزيعها على المبحوثين بصورتها النهائية.
4. تم توزيع الإستبانه على المبحوثين ثم جمع كافة النسخ الموزعة من هذه الاستبانات ليتم ترميزها وتفرغها ضمن البرنامج الإحصائي المناسب.
5. تم إدخال وترميز الإستبانات للشروع في عملية تحليلها.
6. تم اجراء التحليل الإحصائي لإختبار فرضيات الدراسة كما هو وارد في الفصل الرابع.
7. تم مناقشة النتائج وكتابة التوصيات التي تخدم شركة فاين وشركات صناعة الورق الصحي الأخرى.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### (1-4): المقدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS16). ولوصف خصائص عينة الدراسة والتعرف على مستوى تطبيق متغيرات الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، علاوة على استخدام اختبار كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة كما ورد في الفصل الثالث، واختبار Structural Equation Modelling لاختبار صلاحية نموذج الدراسة واختبار الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات الوسيطة.

#### (2-4): تحليل نتائج الدراسة

تم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والتي تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والفقرات المكونة لكل متغير، وقد تم مراعاة أن يتدرج مقياس ليكرت (Likert-type Scale) المستخدم في الدراسة كما يلي في جدول 1:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1



واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها على

النحو الآتي: (3.68 – 5: مرتفع)، (2.34–3.67: متوسط)، (2.33 فما دون : منخفض). وفقاً

للمعادلة التالية: القيمة العليا – القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي :

$$1.33 = 3/4 = 3/(1-5) \text{ وهذه القيمة تساوي طول الفئة.}$$

وبذلك يكون:

- المستوى المنخفض من  $1 + 1.33 = 2.33$  أو أقل
- ويكون المستوى المتوسط من  $2.34 + 1.33 = 3.67$  أي من 2.34 الى 3.67
- ويكون المستوى المرتفع من 3.68 الى 5

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن العلاقات البيئية ومشاركة وجودة المعلومات وأداء سلسلة التوريد في شركة فاين، وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة اعتماداً على استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

## (3-4): المتغيرات الديموغرافية

## جدول رقم (3)

## توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
24-20 سنة	24	11.7
29-25 سنة	50	24.3
35-30 سنة	47	22.8
40-36 سنة	35	17.0
45-41 سنة	28	13.6
46 سنة فأكثر	22	10.7
المجموع	206	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه رقم (3) إن قرابة نصف (47.1%) أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 25 و 35 سنة. و (11.7%) من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 20 و 24 سنة، و (17%) تراوحت أعمارهم بين 36 و 40 سنة، وتقريباً (14%) تراوحت أعمارهم بين 41 و 45 سنة، و فقط تقريباً (11%) كانت أعمارهم أكثر من 46 سنة. وهذا يفسر على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم في سن الشباب وقادرون على تقييم أثر العوامل التنظيمية البنائية في أداء سلسلة التوريد. كما أنهم

يدركون أهمية تشارك المعلومات وجودة المعلومات التي يتم تبادلها بين أعضاء سلسلة التوريد وأثرها على أداء سلسلة التوريد ككل. والجدول رقم (4) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



ويمثل المنحنى أعلى نسبة مئوية لأكثر عدد تكرار في عينة الدراسة حسب العمر

#### جدول رقم (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
25.7	53	ثانوية عامة
17.5	36	دبلوم كلية مجتمع
54.9	113	بكالوريوس
1.9	4	دراسات عليا
<b>100%</b>	<b>206</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من الجدول رقم (4) أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة تقريباً (55%) يحملون الدرجة الجامعية الأولى البكالوريوس. وأكثر من ربع (25.7%) أفراد عينة الدراسة يحملون الثانوية العامة، في حين أن (17.5%) يحملون دبلوم كلية مجتمع، و فقط (1.9%) يحملون دراسات عليا. وهذه النتيجة تفسر على أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي مرتفع يمكنهم من تعبئة استبانة الدراسة بحيادية وموضوعية تامة. كما أنهم قادرون على تقييم أثر العلاقات التنظيمية البنينة في أداء سلسلة التوريد. والجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

### جدول رقم (5)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الخبرة
27.7	57	5 سنوات فأقل
29.6	61	6-10 سنوات
16.0	33	11-15 سنة
18.4	38	16-20 سنة
8.3	17	21 سنة فأكثر
100%	206	المجموع

يتضح من الجدول رقم (5) أن عدد أفراد عينة الدراسة الذين يملكون 5 سنوات خبرة فأقل وبين 6 و10 سنوات جاءت بنسب متقاربة، حيث كانت (27.7%) و(29.6%) على التوالي، في حين أن عدد أفراد عينة الدراسة الذين يملكون بين 11-15 سنة خبرة و16-20 سنة أيضاً جاءت بنسب متقاربة (16%) و (18.4%) و فقط (8.3%) من أفراد عينة الدراسة يملكون 21 سنة خبرة فأكثر. وهذه النتيجة تفسر على أن أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة كافية تؤهلهم للحكم على الأثر الذي يمكن أن تحدثه العلاقات التنظيمية البنينة في أداء سلسلة التوريد من خلال تشارك المعلومات وجودة المعلومات. والجدول رقم(6) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية.

### جدول رقم (6)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

النسبة المئوية (%)	التكرار	العمر
0	0	مدير عام
9.2	19	رئيس قسم
0.5	1	مدير مشروع
0.5	1	مدير تنفيذي
89.8	185	أخرى
100%	206	المجموع

يتضح من الجدول رقم (6) أن أكثر غالبية أفراد عينة الدراسة (89.8) لا يملكون وظائف إدارية في الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى فقط (10.2%) من يملكون وظائف إدارية. وهذا يفسر على أن العاملين في الوظائف التنفيذية هم الأكثر قدرة على الحكم على طبيعة العلاقات البينية التي تمتلكها الشركة ومدى تشارك وجودة المعلومات التي يتم تبادلها وأثرها على أداء سلسلة التوريد أكثر من العاملين في الوظائف الإدارية العليا الذين في الكثير من الأحيان يعكسون توجهات الإدارة العليا وليس بالضرورة الواقع الفعلي للعلاقات التنظيمية البينية الفعلية. وفيما يلي عرض لأتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات كل متغير من متغيرات الدراسة وكما يلي:

**1- العلاقات التنظيمية البينية (الثقة في شركاء سلسلة التوريد، والتزام شركاء سلسلة التوريد، والرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد).**

## 2- الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير العلاقات التنظيمية البينية مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	Inter-organizational relationship العلاقات التنظيمية البينية. الثقة في شركاء سلسلة التوريد	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
Q6	شركائنا التجاريين يتعاملون معنا بصدق.	3.81	0.76	2	مرتفع
Q7	شركائنا التجاريين يحترمون سرية المعلومات التي يحصلون عليها من شركتنا.	3.84	0.72	1	مرتفع
Q8	شركائنا التجاريين يتعاملون معنا بثقة وبدون رقابة.	3.76	0.81	3	مرتفع
	المجموع	3.80	0.76		مرتفع
رقم الفقرة	Inter-organizational relationship العلاقات التنظيمية البينية. إلتزام شركاء سلسلة التوريد	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
Q9	شركائنا التجاريين قدموا لنا تضحيات في الماضي.	3.83	0.74	4	مرتفع
Q10	تستثمر الشركة الكثير من الجهد في بناء علاقاتها مع شركائها التجاريين.	4.20	0.71	1	مرتفع
Q11	شركائنا التجاريين يلتزمون بالإتفاقيات الموقعة	4.05	0.82	3	مرتفع

بالشكل المطلوب					
مرتفع	2	0.78	4.18	Q12 تلتزم الشركة وشركائها التجاريين بالمحافظة على الوعود التي تم التعهد بها	
مرتفع		0.76	4.07	المجموع	
المستوى حسب المتوسط	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	Inter-organizational relationship العلاقات التنظيمية البينية. الرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد	رقم الفقرة
مرتفع	1	0.72	4.15	Q13 هناك فهم واضح لدى الشركة وشركائها التجاريين لأهداف وغايات سلسلة التوريد.	
مرتفع	2	0.79	4.12	Q14 تفهم الشركة وشركائها التجاريين أهمية التعاون بين أعضاء سلسلة التوريد.	
مرتفع	3	0.66	4.02	Q15 هناك اتفاق بين الشركة وشركائها التجاريين على أهمية التحسينات التي تعود بالنفع على سلسلة التوريد ككل.	
مرتفع		0.72	4.10	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لـ (الثقة في شركاء سلسلة التوريد)، تراوحت ما بين (3.84 و 3.76) ، حيث حاز المتغير على متوسط حسابي إجمالي (3.80)، وانحراف معياري (0.76) وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (7) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ



(3.84)، وبانحراف معياري (0.72)، وهي من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي:

(شركائنا التجاريين يحترمون سرية المعلومات التي يحصلون عليها من شركتنا). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (8) بمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.81)، وهي من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على ما يلي: (شركائنا التجاريين يتعاملون معنا بثقة وبدون رقابة). وهذا يدل على أن الثقة في أعضاء سلسلة التوريد في شركة فاين جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذا يفسر على أن الثقة بين أعضاء سلسلة التوريد تتمثل في المحافظة على سرية المعلومات والعمل معاً بدون أي نوع من الرقابة وبثقة مرتفعة.

كما يلاحظ من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لـ (إلتزام شركاء سلسلة التوريد)، تراوحت ما بين (4.20 و 3.83)، حيث حاز المتغير على متوسط حسابي إجمالي (4.07)، وانحراف معياري (0.76) وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (10) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.20)، وبانحراف معياري (0.71)، وهي من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي:

(تستثمر الشركة الكثير من الجهد في بناء علاقاتها مع شركائها التجاريين). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (9) بمتوسط حسابي (3.83) وبانحراف معياري (0.74)، وهي من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على ما يلي: (شركائنا التجاريين قدموا لنا تضحيات في الماضي). وهذا يدل على أن إلتزام أعضاء سلسلة التوريد نحو شركة فاين جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذا يفسر على أنه هناك إلتزام بين أعضاء سلسلة التوريد لشركة فاين يتمثل في بناء علاقات عمل طويلة الأمد وتقديم التضحيات في سبيل مواجهة التحديات التي تواجه أي من أعضاء سلسلة التوريد.

وأخيراً، يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لـ (الرؤيا المشتركة)، تراوحت ما بين (4.15 و 4.02) ، حيث حاز المتغير على متوسط حسابي إجمالي (4.10)، وانحراف معياري (0.72) وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (13) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.15)، وبانحراف معياري (0.72)، وهي من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي:

**(هناك فهم واضح لدى الشركة وشركائها التجاريين لأهداف وغايات سلسلة التوريد). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (15) بمتوسط حسابي (4.02) وبانحراف معياري (0.66)، وهي من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على ما يلي: (هناك اتفاق بين الشركة وشركائها التجاريين على أهمية التحسينات التي تعود بالنفع على سلسلة التوريد ككل). وهذا يدل على أن الرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد وشركة فاين جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذا يفسر على أنه هناك رؤيا مشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد تتمثل في فهم غايات وأهداف سلسلة التوريد والعمل على تحقيقها من خلال الاتفاق على طبيعة ونوع التحسينات اللازم إجراؤها لتحقيق النفع لكافة أعضاء سلسلة التوريد.**

2- المتغيرات الوسيطة (تشارك المعلومات وجودة المعلومات).

(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير المناخ التنظيمي مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	Information sharing تشارك المعلومات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
Q16	تقوم الشركة بإبلاغ شركائها التجاريين عن التغير في الحاجات بوقت مبكر.	4.15	0.75	1	مرتفع
Q17	تتقاسم الشركة مع شركائها التجاريين ملكية المعلومات المتبادلة بينهم.	3.96	0.72	3	مرتفع
Q18	يتبادل الشركاء التجاريين مع الشركة المعرفة المتعلقة بعمليات الأعمال التجارية الجوهرية.	4.07	0.73	2	مرتفع
	المجموع	4.06	0.73		مرتفع
رقم الفقرة	Information Quality جودة المعلومات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
Q19	تبادل المعلومات بين الشركة وشركائها التجاريين يتم في الوقت المناسب.	4.07	0.72	4	مرتفع
Q20	المعلومات التي يتم تبادلها بين الشركة	4.06	0.71	5	مرتفع

				وشركائها التجاريين تتسم بالدقة.	
مرتفع	3	0.78	4.10	المعلومات التي يتم تبادلها بين الشركة وشركائها التجاريين متكاملة.	Q21
مرتفع	2	0.71	4.11	المعلومات التي يتم تبادلها بين الشركة وشركائها التجاريين ملائمة.	Q22
مرتفع	1	0.70	4.15	المعلومات التي يتم تبادلها بين الشركة وشركائها التجاريين موثوقة.	Q23
مرتفع		0.72	4.10	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لـ (مشاركة المعلومات)، تراوحت ما بين (4.15) و (4.07) ، حيث حاز المتغير على متوسط حسابي إجمالي (4.06)، وبانحراف معياري (0.73) وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (16) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.15)، وبانحراف معياري (0.75)، وهي من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: (تقوم الشركة بإبلاغ شركائها التجاريين عن التغيير في الحاجات بوقت مبكر). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (17) بمتوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.72)، وهي من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على ما يلي: (تتقاسم الشركة مع شركائها التجاريين ملكية المعلومات المتبادلة بينهم). وهذا يدل على أن مستوى مشاركة المعلومات بين شركة فاين وأعضاء سلسلة التوريد جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذا يفسر على أن هناك تدفق للمعلومات بين

أعضاء سلسلة التوريد حال حدوث أي تغيير في حاجات ورغبات الزبائن الأمر الذي يمكن باقي أعضاء سلسلة التوريد من إعادة النظر في جداول الإنتاج في الوقت الحقيقي.

كما يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لـ (جودة المعلومات)، تراوحت ما بين (4.15 و 4.06) ، حيث حاز المتغير على متوسط حسابي إجمالي (4.10)، وبانحراف معياري (0.72) وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (23) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.15)، وبانحراف معياري (0.70)، وهي من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: **(المعلومات التي يتم تبادلها بين الشركة وشركائها التجاريين موثوقة)**. وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (20) بمتوسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري (0.71)، وهي من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على ما يلي: **(المعلومات التي يتم تبادلها بين الشركة وشركائها التجاريين تتسم بالدقة)**. وهذا يدل على أن جودة المعلومات التي يتم تبادلها بين شركة فاين وأعضاء سلسلة التوريد جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذا يفسر على أن المعلومات التي يتم تبادلها بين أعضاء سلسلة التوريد ذات موثوقية عالية وتتسم بالدقة الأمر الذي يمكن كافة أعضاء سلسلة التوريد من اتخاذ قرارات رشيدة فيما يتعلق بحجم الطلب وخطط الإنتاج وخفض التكاليف الممكن استهدافها.

## 3- أداء سلسلة التوريد

(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير  
تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	Supply chain performance أداء سلسلة التوريد المرونة	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
Q24	الشركة لديها القدرة على إنتاج منتجات ذات مواصفات مختلفة من حيث المزايا الاحجام والألوان.	4.27	0.94	2	مرتفع
Q25	الشركة تمتلك القدرة على ضبط الطاقة الإنتاجية بسرعة كاستجابة للتغير في طلبات العملاء.	4.26	0.78	3	مرتفع
Q26	الشركة لديها القدرة على إدخال منتجات جديدة للسوق بسرعة.	4.32	0.82	1	مرتفع
	المجموع	4.28	0.85		مرتفع
رقم الفقرة	Supply chain performance أداء سلسلة التوريد العلاقات	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
Q27	يملك موردي الشركة أداء عام جيد من حيث	4.17	0.78	1	مرتفع

				التكلفة والجودة والتسليم.	
مرتفع	2	0.77	4.16	الشركة لديها علاقات جيدة مع جميع شركائها التجاريين.	Q28
مرتفع	4	0.87	4.09	الشركة لديها القدرة على التنبؤ بالطلب بشكل دقيق.	Q29
مرتفع	3	0.85	4.12	الشركة لديها عمليات اعمال فاعلة وكفؤه (أقل نسخ، موثقة ، وظائف فحص)	Q30
مرتفع		0.82	4.14	المجموع	
المستوى حسب المتوسط	الترتيب	الأحراف المعياري	الوسط الحسابي	Supply chain performance أداء سلسلة التوريد الاستجابة	رقم الفقرة
مرتفع	3	0.74	4.24	أداء الشركة في التسليم جيد وشامل وسريع وفي الوقت المحدد.	Q31
مرتفع	1	0.79	4.32	تمتلك الشركة جودة جيدة عموماً في منتجاتها وخدماتها.	Q32
مرتفع	2	0.78	4.25	تقوم الشركة بتقديم معلومات لعملائها حول طلباتهم في الوقت المناسب.	Q33
مرتفع		0.77	4.27	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لـ (مرونة سلسلة التوريد)، تراوحت ما بين (4.32 و 3.26) ، حيث حاز المتغير على متوسط حسابي إجمالي (4.28)، وبانحراف معياري (0.85) وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (26) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.32)، وبانحراف معياري (0.82)، وهي من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: **(الشركة لديها القدرة على إدخال منتجات جديدة للسوق بسرعة)**. وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (25) بمتوسط حسابي (3.26) وبانحراف معياري (0.78)، وهي من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على ما يلي: **(الشركة تمتلك القدرة على ضبط الطاقة الإنتاجية بسرعة كاستجابة للتغيرات طلبات العملاء)**. وهذه النتيجة تشير إلى أن مرونة سلسلة التوريد التي تمتلكها شركة فاين جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذا يفسر على أن شركة فاين لديها القدرة على إدخال منتجات جديدة للسوق في حال تغير حاجات ورغبات الزبائن. كما أن لها القدرة على تغيير الطاقة الإنتاجية وفقاً للتغير في الطلب في السوق الأمر الذي يمكنها من الحد من الخسائر عند تغير الطلب على منتجاتها وخدماتها.

كما يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لـ (العلاقات)، تراوحت ما بين (4.17 و 4.09) ، حيث حاز المتغير على متوسط حسابي إجمالي (4.14)، وبانحراف معياري (0.82) وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (27) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.17)، وبانحراف معياري (0.78)، وهي من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: **(يمتلك موردي الشركة أداء عام جيد من حيث التكلفة والجودة والتسليم)**. وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (29) بمتوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري (0.87)، وهي من المستوى المرتفع، حيث



نصت الفقرة على ما يلي: (الشركة لديها القدرة على التنبؤ بالطلب بشكل دقيق). وهذه النتيجة تشير إلى أن العلاقات التي تمتلكها شركة فاين جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذا يفسر على أن العلاقات القوية التي تمتلكها شركة فاين تمكنها من تقديم منتجات بجودة منخفضة وجودة مرتفعة وسرعة في التسليم. كما تمكنها العلاقات القوية مع أعضاء سلسلة التوريد من التنبؤ بالطلب بشكل دقيق.

وأخيراً، يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لـ (الإستجابة)، تراوحت ما بين (4.32) و (4.24)، حيث حاز المتغير على متوسط حسابي إجمالي (4.27)، وبأنحراف معياري (0.77) وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (32) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.32)، وبأنحراف معياري (0.79)، وهي من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: (تمتلك الشركة جودة جيدة عموماً في منتجاتها وخدماتها). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (31) بمتوسط حسابي (4.24) وبأنحراف معياري (0.74)، وهي من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على ما يلي: (أداء الشركة في التسليم جيد وشامل وسريع وفي الوقت المحدد). وهذه النتيجة تشير إلى أن استجابة سلسلة التوريد التي تمتلكها شركة فاين جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذا يفسر على أن استجابة سلسلة التوريد للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل مكنها من إنتاج منتجات وتقديم خدمات بجودة عالية. كما مكن شركة فاين من تسليم منتجاتها في الوقت المحدد.

#### اختبارات جاهزية وصلاحيّة البيانات لتحليلات الانحدار

للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها تحتاج الباحثة إلى تطبيق تحليل الانحدار المتعدد

والانحدار البسيط والانحدار المتعدد التدريجي (Multiple, Simple, and Stepwise

(Regressions Analyses). ولكن هناك بعض الشروط الواجب توفرها في البيانات التي تم جمعها

للتأكد من سلامة وصحة إجراء تحليل الانحدار وهي:

أ- وجوب أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً (Normal Distribution)

ب- وجوب استقلالية متغيرات الدراسة وعدم التداخل فيما بينها (Multicollinearity)

ج- وجوب عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Correlations)

وفي حال عدم توفر هذه الشروط يجب استخدام (Non-Parametric Tests).

### اختبار التوزيع الطبيعي (Test of Normality)

ولاختبار أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، أجرت الباحثة اختبارات التوزيع الطبيعي

Skewness and Kortusis ويتضح من الجدول رقم (10) أن قيمة Skewness and

Kortusis تراوحت بين - 1.65 و + 1.85 وهي ضمن المدى المسموح به لكلا الاختبارين

والتي تشير إلى أن البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً

(Hair et al., 2009).

## الجدول (10)

## اختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات Skewness and Kortusis

Skewness	Kortusis	المحور
-1.15	1.19	الثقة في شركاء سلسلة التوريد
-1.40	1.85	إلتزام شركاء سلسلة التوريد
-1.39	1.72	الرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد
0.87-	1.41	تشارك المعلومات
-1.28	1.79	جودة المعلومات
-1.65	1.14	مرونة سلسلة التوريد
-1.23	1.41	العلاقات
-1.56	1.50	الاستجابة

## اختبار استقلالية متغيرات الدراسة (Multicollinearity)

لاختبار استقلالية متغيرات الدراسة وعدم تداخلها مع بعضها البعض، فقد استخدمت الباحثة اختبارات Tolerance و Variance Inflation Rate. ولكي تكون متغيرات الدراسة مستقلة عن بعضها البعض يفترض أن تكون قيم Tolerance أكبر من 0.20 وقيم VIF أقل من 5 (Hair et al., 2009). وبالرجوع إلى الجدول رقم (11) وتحديداً إلى قيم Tolerance وقيم VIF فنلاحظ تأكيد النتائج على استقلالية متغيرات الدراسة المستقلة وعدم تداخلها مع بعضها البعض.

### الجدول (11)

#### اختبار استقلالية متغيرات الدراسة (Multicollinearity)

Tolerance	VIF	المحور
0.30	3.31	الثقة في شركاء سلسلة التوريد
0.64	1.56	إلتزام شركاء سلسلة التوريد
0.29	3.47	الرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد
0.31	3.24	تشارك المعلومات
0.26	3.82	جودة المعلومات

#### اختبار معامل الارتباط (Bivariate Pearson Correlation)

تم تطبيق اختبار معامل الارتباط (Bivariate Pearson Correlation) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين متغيرات الدراسة المستقلة واستقلاليتها عن بعضها البعض الأمر الذي يبرر وجودها مستقلة عدا ذلك لابد من دمجها مع بعضها البعض في متغير واحد. ولذلك، فإن هذا الاختبار يعزز من درجة التأكد من استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم تداخلها مع بعضها البعض وبالتالي صلاحية وجاهزية البيانات لإجراء تحاليل الانحدار (Regression Analyses). وبالرجوع إلى الجدول رقم (12) فإننا نلاحظ أن درجة ارتباط كل متغير مع متغيرات الدراسة المستقلة الأخرى اقل من 70% (Hair et al. 2009)، الحد الأعلى المسموح به من الارتباط بين متغيرين مستقلين، وإذا ما زادت درجة الارتباط عن ذلك فإنه يجب دمج المتغيرين في متغير واحد. ولذلك، فإن النتائج الواردة في

الجدول رقم (12) تؤكد استقلالية متغيرات الدراسة عن بعضها البعض وتعزز اختبارات الاستقلالية السابقة الواردة في الجداول رقم (10) و(11). وعليه، واعتماداً على نتائج اختبارات الجاهزية وصلاحيّة البيانات، فإنه يمكن الآن استخدام تحاليل الانحدار للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

### الجدول (12)

#### اختبار معامل الارتباط (Bivariate Pearson Correlation)

متغيرات الدراسة	الثقة	الإلتزام	الرؤيا	تشارك المعلومات	جودة المعلومات	أداء سلسلة التوريد
الثقة في شركاء سلسلة التوريد	1.00					
إلتزام شركاء سلسلة التوريد	0.570**	1.00				
الرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد	0.60**	0.38**	1.00			
تشارك المعلومات	0.49**	0.510**	0.370**	1.00		
جودة المعلومات	0.53**	0.37**	0.53**	0.42**	1.00	
أداء سلسلة التوريد	0.39**	0.66**	0.71**	0.69**	0.72**	1.00

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

(4-4): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات التنظيمية البينية على أداء سلسلة التوريد عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر أبعاد العلاقات التنظيمية البينية (كالثقة والإلتزام والرؤيا المشتركة) في أداء سلسلة التوريد. والجدول رقم (13) يوضح ذلك.

### الجدول (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد.

مستوى الدلالة Sig		(F) المحسوبة	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط
*0.000		76.071	0.52	0.53	0.73
مستوى الدلالة T	T قيمة المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B معامل الانحدار	العلاقات التنظيمية البينية
*0.001	3.25	0.27	0.23	0.74	الثقة في شركاء سلسلة التوريد
0.73	0.334	0.20	0.21	0.73	إلتزام أعضاء سلسلة التوريد
*0.000	6.42	0.51	0.28	1.82	الرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $p \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول رقم (13)، وبمتابعة قيم اختبار (t) أن الثقة في أعضاء سلسلة التوريد والرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد لها أثر ذو دلالة إحصائية في أداء سلسلة التوريد، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.25 و 6.42) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $p \leq 0.05$ )، ولكن لم يتبين أي أثر لإلتزام أعضاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد، حيث بلغت قيم (t) (0.334) وهي غير دالة إحصائياً (0.73) عند مستوى دلالة أقل من (0.05). وعليه، ترفض الفرضية العدمية جزئياً وتقبل البديلة جزئياً التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة والرؤيا المشتركة على أداء سلسلة التوريد عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذه النتيجة تشير إلى أن فقط العلاقات التنظيمية البينية المتعلقة بالثقة بين أعضاء سلسلة التوريد وأمتلاك رؤيا مشتركة لها أثر إيجابي على أداء سلسلة التوريد. فالثقة المتبادلة بين أعضاء سلسلة التوريد تؤدي إلى تبادل المعلومات في الوقت الحقيقي وتقليل درجة عدم التأكد التي تنجم عن التغيرات الحاصلة في بيئة العمل. وهذه الثقة هي نتيجة لوجود رؤيا مشتركة يسعى جميع أعضاء سلسلة التوريد لتحقيقها من خلال إتاحة المعلومات لمن يحتاجها من أعضاء السلسلة في الوقت الحقيقي.

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression . ويتضح من الجدول رقم (14) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أن الرؤيا المشتركة جاءت في المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (50%) من التباين في أداء سلسلة التوريد، ومن ثم دخلت الثقة في أعضاء سلسلة التوريد

وفسراً معاً ما مقداره (53%) من التباين في أداء سلسلة التوريد. وقد تم استبعاد إلتزام أعضاء سلسلة التوريد من معادلة التنبؤ وذلك كونه غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

**الجدول (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بأداء سلسلة التوريد من خلال العلاقات البيئية التنظيمية.**

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة Adjusted R <sup>2</sup>	قيمة (F)	قيمة T المحسوبة	Beta	مستوى الدلالة
الرؤيا المشتركة	0.50	207.555	6.427	0.50	*0.000
الثقة في أعضاء سلسلة التوريد	0.53	114.545	3.344	0.26	*0.000

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.05$ )، المتغير التابع: أداء سلسلة التوريد

**الفرضية الرئيسية الثانية: H02 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات التنظيمية البيئية على**

تشارك المعلومات عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم

استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر أبعاد العلاقات التنظيمية البيئية (كالثقة والإلتزام

والرؤيا المشتركة) في تشارك المعلومات. والجدول رقم (15) يوضح ذلك.



## الجدول (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر العلاقات التنظيمية البيئية في تشارك المعلومات.

مستوى الدلالة Sig		(F) المحسوبة	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط
*0.000		96.740	0.58	0.59	0.77
مستوى الدلالة T	T قيمة المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B معامل الانحدار	العلاقات التنظيمية البيئية
*0.000	5.94	0.44	0.76	0.45	الثقة في شركاء سلسلة التوريد
*0.09	1.72	0.09	0.06	0.10	إلتزام أعضاء سلسلة التوريد
*0.002	4.00	0.31	0.06	0.24	الرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول رقم (15)، وبمتابعة قيم اختبار (t) أن كافة العلاقات التنظيمية البيئية المتمثلة بـ الثقة في شركاء سلسلة التوريد والرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد لها أثر ذو دلالة إحصائية في تشارك المعلومات، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.94؛ 4.00) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $p \leq 0.05$ )، ولكن لا يوجد أثر لإلتزام أعضاء سلسلة التوريد أي أثر في أداء سلسلة التوريد حيث بلغت قيمة (t) (1.72) وهي ليست ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ( $p \leq 0.05$ ). وعليه، ترفض الفرضية العدمية جزئياً وتقبل البديلة جزئياً التي تنص على وجود

أثر ذو دلالة إحصائية للثقة والرؤيا المشتركة على تشارك المعلومات عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذه النتيجة تشير إلى أن العلاقات التنظيمية البينية المتمثلة بالرؤيا المشتركة والثقة المتبادلة تلعب دوراً مهماً في مشاركة المعلومات. وهذا يفسر على أن فاعلية تدفق وتبادل المعلومات بين أعضاء سلسلة التوريد يعتمد على مدى وجود رؤيا مشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد وثقة متبادلة الأمر الذي يضمن تدفق المعلومات بين كافة أعضاء سلسلة التوريد في الوقت الحقيقي.

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر العلاقات التنظيمية البينية، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression . ويتضح من الجدول رقم (16) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أن الرؤيا المشتركة جاءت في المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (53%) من التباين في تشارك المعلومات، ومن ثم دخلت الثقة في أعضاء سلسلة التوريد وفسراً معاً ما مقداره (58%) من التباين في تشارك المعلومات. وقد تم استبعاد إلتزام أعضاء سلسلة التوريد من معادلة التنبؤ وذلك كونها غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول (16) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بتشارك المعلومات من خلال العلاقات البيئية التنظيمية.

مستوى الدلالة	Beta	قيمة T المحسوبة	قيمة (F)	قيمة Adjusted R <sup>2</sup>	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
*0.000	0.45	6.075	234.693	0.53	الرؤيا المشتركة
*0.000	0.36	4.870	142.276	0.58	الثقة في أعضاء سلسلة التوريد

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.05$ )، المتغير التابع: تشارك المعلومات

الفرضية الرئيسية الثالثة: H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات التنظيمية البيئية على

جودة المعلومات عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). ولاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة تم

استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر أبعاد العلاقات التنظيمية البيئية (كالثقة والإلتزام

والرؤيا المشتركة) في جودة المعلومات. والجدول رقم (17) يوضح ذلك.

## الجدول (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر العلاقات التنظيمية البينية في جودة المعلومات.

مستوى الدلالة Sig		(F) المحسوبة		Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط
*0.000		126.277		0.646	0.65	0.81
مستوى الدلالة T	قيمة المحسوبة T	Beta	الخطأ المعياري	B معامل الانحدار	العلاقات التنظيمية البينية	
*0.001	2.51	0.13	0.08	0.20	الثقة في شركاء سلسلة التوريد	
*0.000	3.79	0.27	0.09	0.32	إلتزام أعضاء سلسلة التوريد	
*0.000	7.31	0.50	0.11	0.78	الرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد	

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول رقم (17)، وبمتابعة قيم اختبار (t) أن العلاقات التنظيمية البينية المتمثلة

بـ بالثقة في أعضاء سلسلة التوريد وإلتزام أعضاء سلسلة التوريد والرؤيا المشتركة بين أعضاء

سلسلة التوريد لها أثر ذو دلالة إحصائية في جودة المعلومات، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة

(2.51؛ 3.79؛ 7.31) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $p \leq 0.05$ ). وعليه،

ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات

التنظيمية البينية على جودة المعلومات عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذه النتيجة

تشير إلى أن وجود رؤيا مشتركة وثقة متبادلة والتزام بين أعضاء سلسلة التوريد يقود إلى تبادل معلومات ذات جودة عالية من حيث موثوقيتها ودقتها وشموليتها ووقيتها.

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر العلاقات التنظيمية البينية على جودة المعلومات، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression . ويتضح من الجدول رقم (18) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أن الرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد جاءت في المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (60%) من التباين في جودة المعلومات، ومن ثم دخل إللتزام أعضاء سلسلة التوريد وفسرا معاً ما مقداره (64%) من التباين في جودة المعلومات، وأخيراً، دخلت الثقة في أعضاء سلسلة التوريد مع الرؤيا المشتركة والإلتزام وفسرا معاً ما مقداره (65%) من التباين في جودة المعلومات.

الجدول (18) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بجودة المعلومات من خلال العلاقات البينية التنظيمية.

مستوى الدلالة	Beta	T قيمة المحسوبة	(F) قيمة	قيمة Adjusted R <sup>2</sup>	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
*0.000	0.50	7.310	304.789	0.60	الرؤيا المشتركة
*0.000	0.27	3.786	181.537	0.64	إلتزام أعضاء سلسلة التوريد
*0.001	0.13	2.508	126.277	0.65	الثقة في أعضاء سلسلة التوريد

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.05$ )، المتغير التابع: جودة المعلومات

الفرضية الرئيسية الرابعة: H04 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعلومات على أداء

سلسلة التوريد عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). ولاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة تم

استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression والجدول رقم (19) يوضح ذلك.

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تشارك المعلومات على أداء سلسلة التوريد.

مستوى الدلالة Sig*		(F) المحسوبة	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط
*0.000		188.737	0.478	0.48	0.69*
مستوى دلالة T	T قيمة المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	تشارك المعلومات
*0.000	13.74	0.69	.180	2.41	

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، المتغير التابع: أداء سلسلة التوريد

يتضح من الجدول رقم (19) أن القدرة التفسيرية والتنبؤية لتشارك المعلومات في أداء سلسلة التوريد هي تقريباً (48%) اعتماداً على قيمة Adjusted R2. كما يتضح أن القيمة الإحصائية (F) بلغت (188.737) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05). مما يشير إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لتشارك المعلومات في أداء سلسلة التوريد. وتشير قيمة Beta إلى أن أثر تشارك المعلومات في أداء سلسلة التوريد هو إيجابياً وتبلغ قوة هذه العلاقة (69%). وعليه، ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعلومات على أداء سلسلة التوريد عند مستوى الدلالة المعنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**الفرضية الرئيسية الخامسة: H05 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات على أداء سلسلة التوريد عند مستوى الدلالة المعنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .** ولاختبار الفرضية الرئيسية الخامسة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression والجدول رقم (20) يوضح ذلك.

#### الجدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر جودة المعلومات على أداء سلسلة التوريد.

مستوى الدلالة Sig*		(F) المحسوبة	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط
*0.000		220.335	0.517	0.52	0.72*
مستوى الدلالة	T قيمة المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	جودة المعلومات
*0.000	14.84	0.72	.110	1.65	

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، المتغير التابع: أداء سلسلة التوريد يتضح من الجدول رقم (20) أن القدرة التفسيرية والتنبؤية لجودة المعلومات في أداء سلسلة التوريد تقريباً (52%) اعتماداً على قيمة Adjusted R<sup>2</sup>. كما يتضح أن القيمة الإحصائية (F) بلغت (220.335) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05). مما يشير إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لجودة المعلومات في أداء سلسلة التوريد. وتشير قيمة Beta إلى أن أثر جودة المعلومات في أداء سلسلة التوريد هو إيجابياً وتبلغ قوة هذه العلاقة (72%). وعليه، ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات في أداء سلسلة التوريد عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

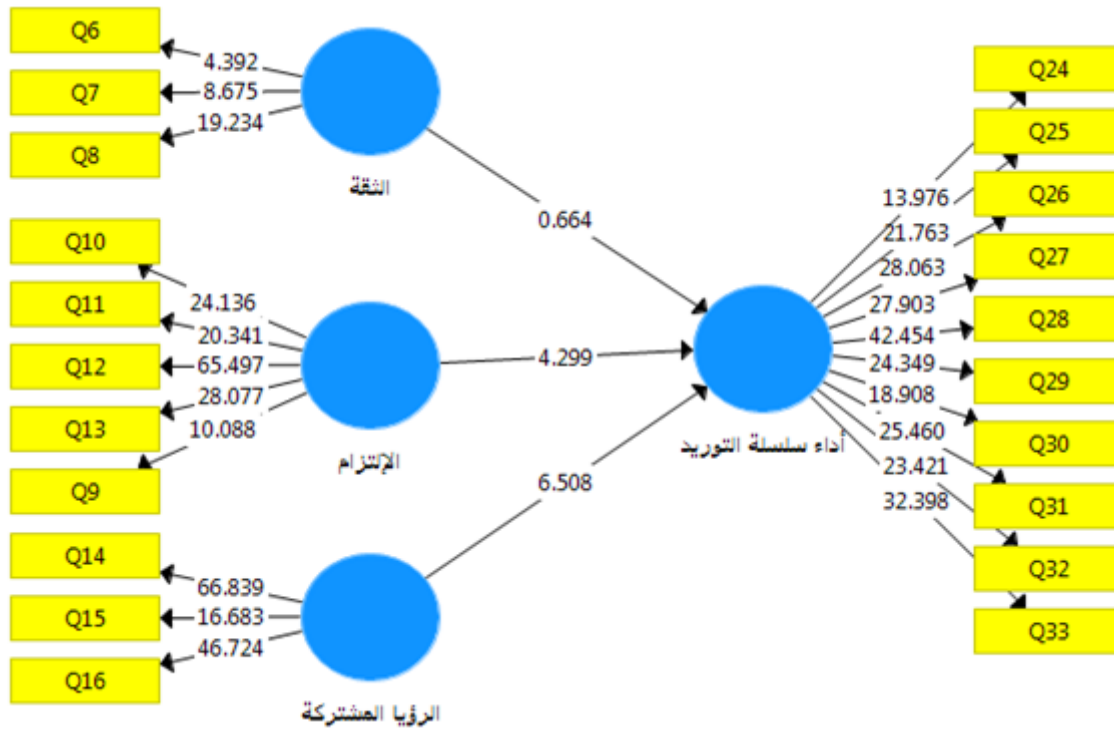
**الفرضية الرئيسية السادسة: H06 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات التنظيمية البينية على أداء سلسلة التوريد من خلال تشارك المعلومات عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).**

ولاختبار الفرضية السادسة، تم الاعتماد على فحص المسار لاختبار الأثر المباشر وغير المباشر للعلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد من خلال تشارك وجودة المعلومات. ولتحقيق ذلك تم إتباع الخطوات الأربع الواردة في منهج (Baron and Kenny (1986) لبيان الدور الوسيط لشارك وجودة المعلومات في أثر العلاقات التنظيمية البينية على أداء سلسلة التوريد وكما يلي: أولاً : تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع فقط. وثانياً: تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط. وثالثاً: تحليل العلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع. ورابعاً: تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بوجود المتغير الوسيط. ويمكن اختصار المراحل الأربعة السابقة بخطوتين باستخدام تحليل المسار كما يلي:



أولاً: تحليل المسار بين المتغير المستقل والمتغير التابع دون وجود المتغير الوسيط (يجب أن يكون معامل المسار دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ).

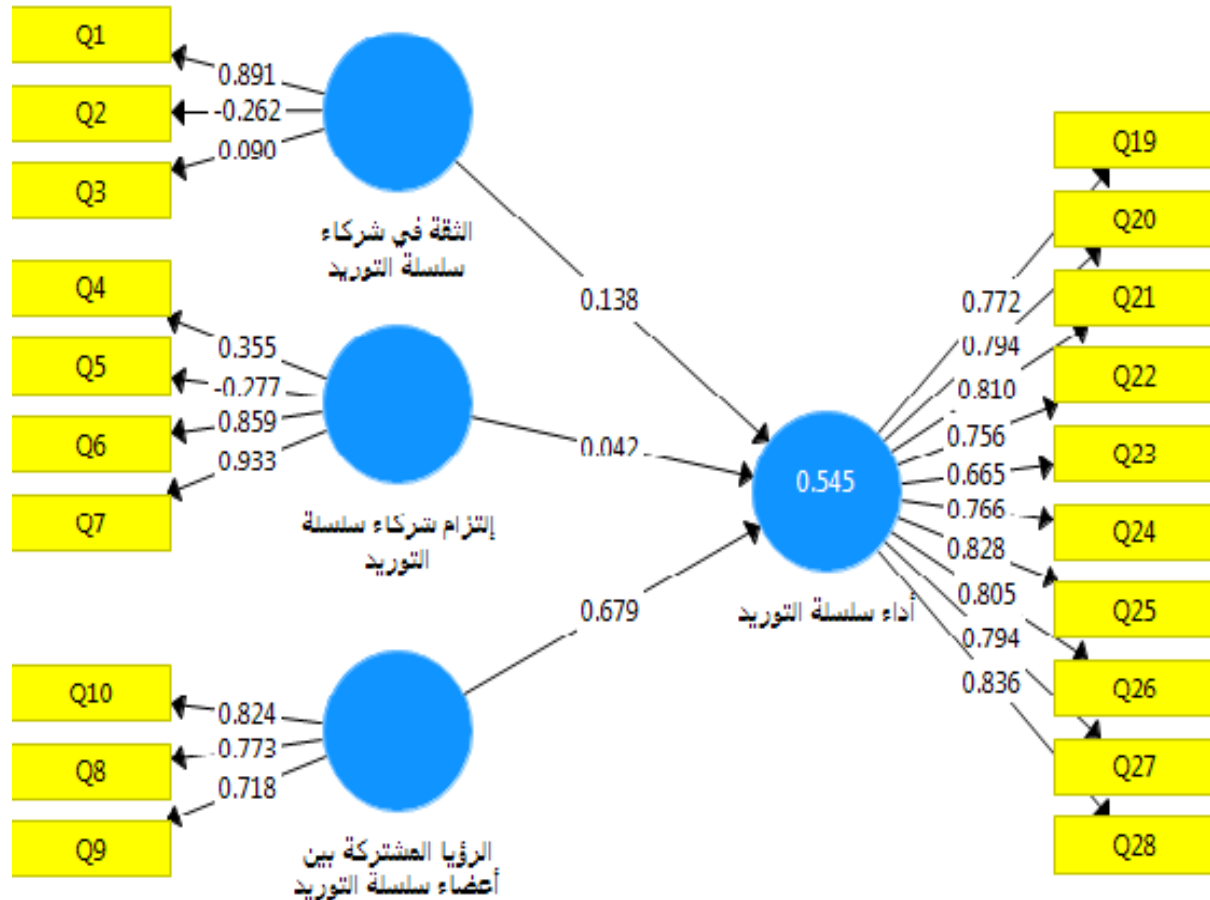
ثانياً: تحليل المسار بين المتغير المستقل والمتغير التابع بوجود المتغير الوسيط ( يجب أن يكون معامل المسار غير المباشر دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  )، والشكل رقم (1) يوضح ذلك.



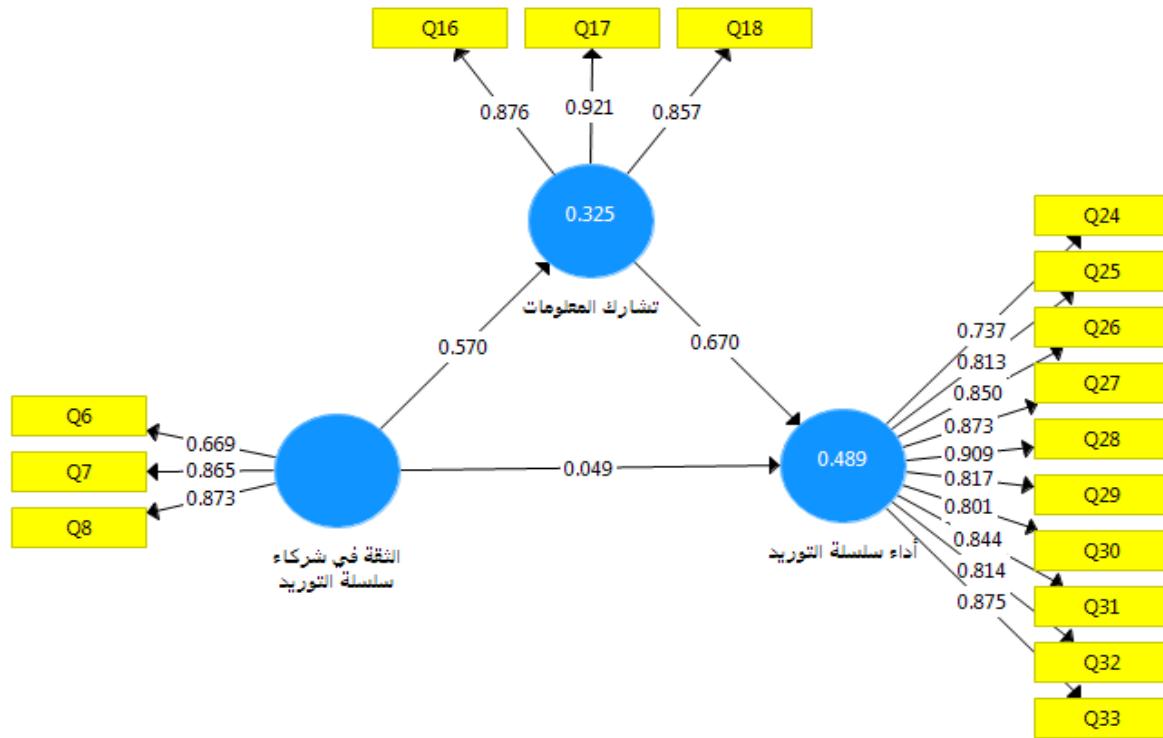
الشكل رقم (1) الأثر المباشر للعلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد

يتضح من الشكل رقم (1) أن قيم  $t$  لمعاملات المسارات للأثر المباشر لـ إلتزام أعضاء سلسلة التوريد والرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد بلغت قيمة  $T$  المحسوبة = 6.508؛ 4.299 وهي أكبر من  $T$  الجدولية = 1.96، و  $P = 0.000$  وهي معنوية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل إلتزام أعضاء سلسلة التوريد والرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد وأداء سلسلة التوريد. ولكن لا يوجد أثر للثقة في أعضاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد

حيث بلغت قيمة  $t$  المحسوبة = 0.664 وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية = 1.96 وليست ذات دلالة معنوية  $\alpha \leq 0.05$ . وعليه، يمكن قبول ورفض الفرضية العدمية جزئياً. قبول العدمية فيما يتعلق بالثقة في شركاء سلسلة التوريد ورفض العدمية فيما يتعلق بـ إلتزام أعضاء سلسلة التوريد والرؤية المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد. وللتعرف على الدور الوسيط للعلاقات التنظيمية البينية، لابد من التعرف على أثر كل بعد من إبعاد العلاقات التنظيمية البينية من خلال المتغير الوسيط تشارك المعلومات. وفيما يلي يوضح الشكل رقم (2) قيم معاملات المسار المباشر بين العلاقات التنظيمية البينية وأداء سلسلة التوريد.



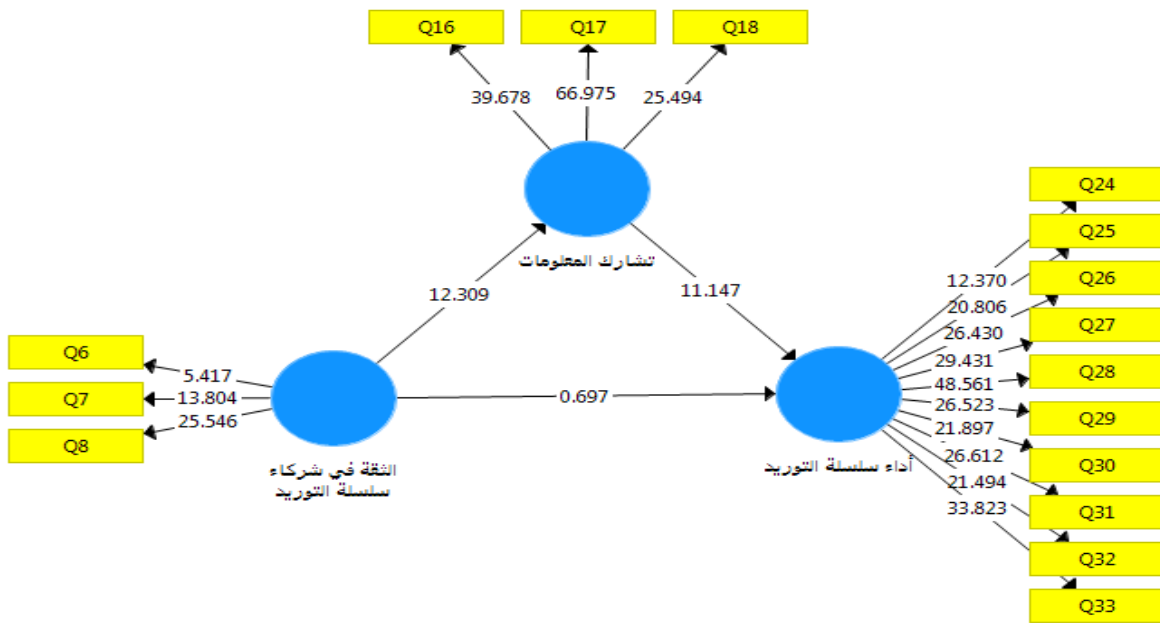
الشكل رقم (2) قيم معاملات المسار المباشر بين العلاقات التنظيمية البينية وأداء سلسلة التوريد.



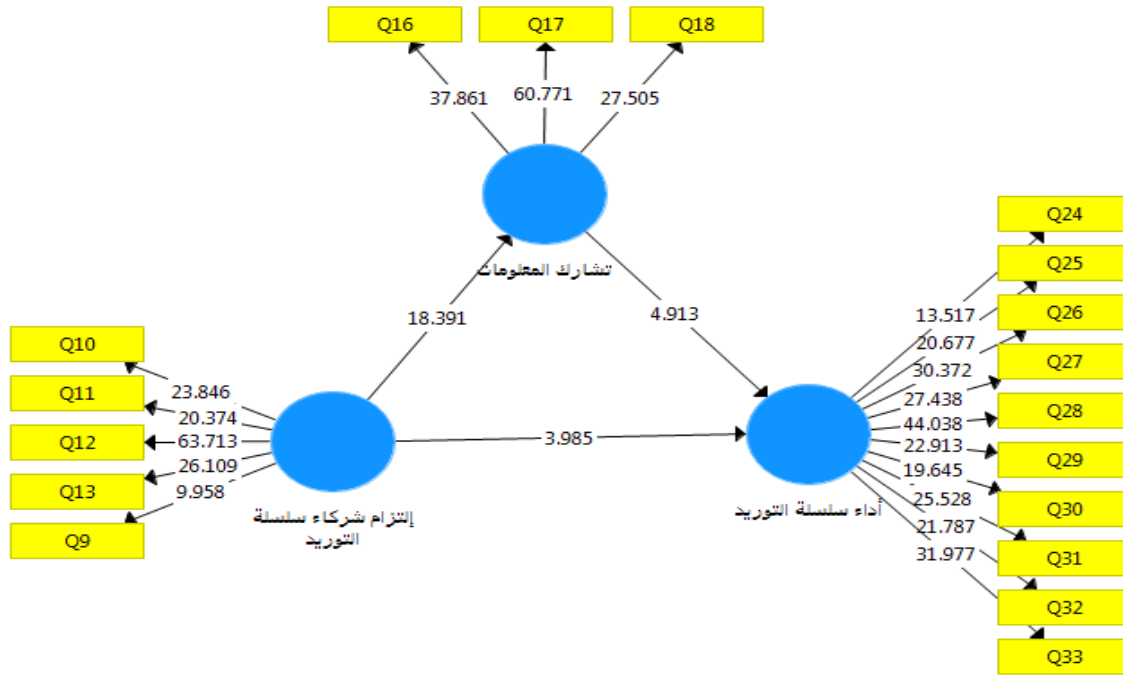
الشكل رقم (3) معاملات المسار للأثر المباشر وغير المباشر للثقة في شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد من خلال تشارك المعلومات.

يتضح من الشكل رقم (3) أن معامل المسار للأثر المباشر للثقة في تشارك المعلومات، وتشارك المعلومات في أداء سلسلة التوريد  $p1$  و  $p2$  يساوي  $0.67$ ;  $0.57$ ;  $\beta = 0.57$  على التوالي في أداء سلسلة التوريد ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$ . ولكن معامل المسار المباشر بين الثقة في شركاء سلسلة التوريد  $\beta = 0.049$  ليس ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$ . وتستطيع الثقة في شركاء سلسلة التوريد تفسير تقريباً  $R^2 = 0.33$  من التباين في تشارك المعلومات. وتستطيع تشارك المعلومات تفسير ما مقداره تقريباً  $R^2 = 0.49$ . وإذا ما نظرنا إلى معاملات المسار الغير مباشر نجد أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . ويتضح من الشكل رقم (4) أن قيم  $t$  لمعاملات الأثر غير المباشر أكبر من  $1.96$  وهي ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$ . ولكنها للمسار المباشر ليست ذات دلالة إحصائية. ويمكن حساب الأثر غير المباشر للثقة في أعضاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد من خلال تشارك المعلومات كما يلي:  $0.3819 = 0.57 \times 0.67$  ويمكن حساب

الأثر الكلي (المباشر + غير المباشر) للثقة في شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد كما يلي:  
 $(P2 \times P3 + P1) : 0.4309 = (0.57 \times 0.67) + 0.049$  . ولمعرفة مقدار التباين الذي يحدثه الأثر غير المباشر للثقة في شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد بوجود تشارك المعلومات كمتغير وسيط (وجود المتغير الوسيط في المعادلة)، لابد من حساب VAF (Variance Accounted for) الذي يساوي  $p2 * p3 / p2.p3 + p1$  وهذه العلاقة تعدّ علاقة وسيطة كاملة حسب معيار (20-80% جزئية وأكبر من 80% كاملة) (Hair, et al., 2013).  
 وعليه، ترفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود دور وسيط لتشارك المعلومات في أثر الثقة في شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وتقبل الفرضية البديلة.

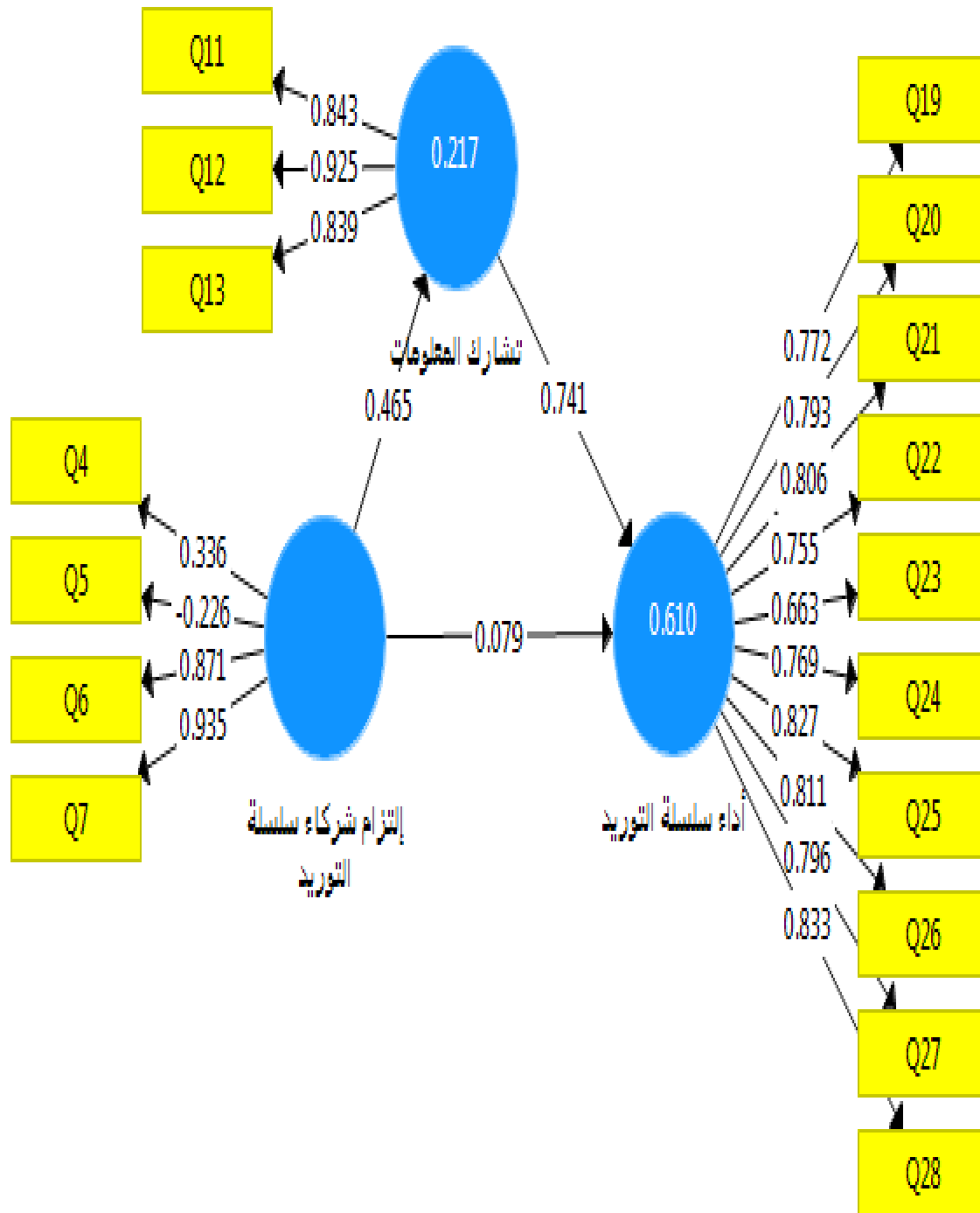


الشكل رقم (4) يوضح قيم t لمعاملات المسار المباشر وغير المباشر للثقة في شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد من خلال تشارك المعلومات.

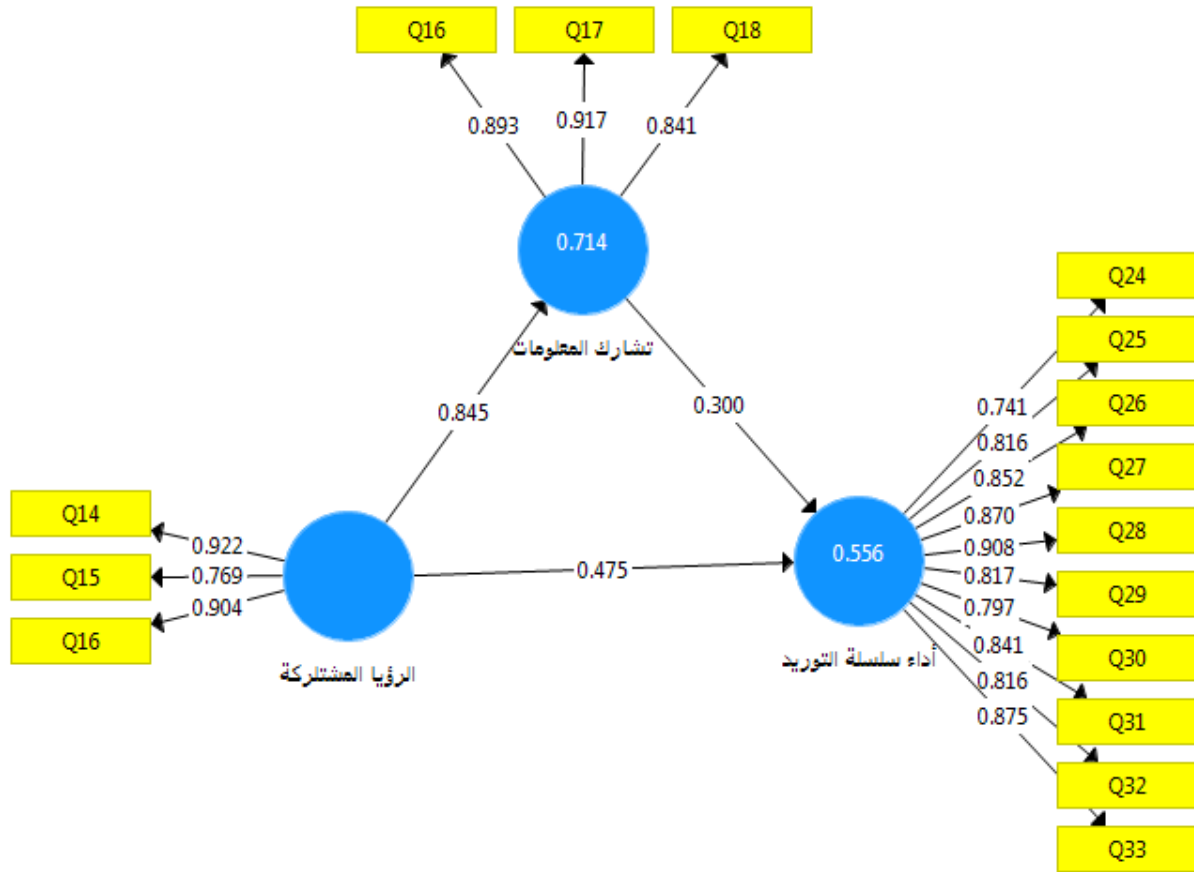


الشكل رقم (5) قيم T لمعاملات المسار للأثر المباشر وغير المباشر إلتزام شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد من خلال تشارك المعلومات.

يتضح من الشكل رقم (5) أن معامل المسار للأثر غير المباشر المباشر للإلتزام في تشارك المعلومات ، وتشارك المعلومات في أداء سلسلة التوريد  $p1$  و  $p2$  يساوي 4.91 ;  $T = 18.39$  على التوالي في أداء سلسلة التوريد ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$ . ولكن معامل المسار المباشر بين إلتزام شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد لايزال ذو دلالة معنوية  $T = 3.985$  . وإذا ما نظرنا إلى معاملات المسار الغير مباشر نجد أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . ويتضح من الشكل رقم (5) أن قيم T لمعاملات الأثر غير المباشر أكبر من 1.96 وهي ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$ .



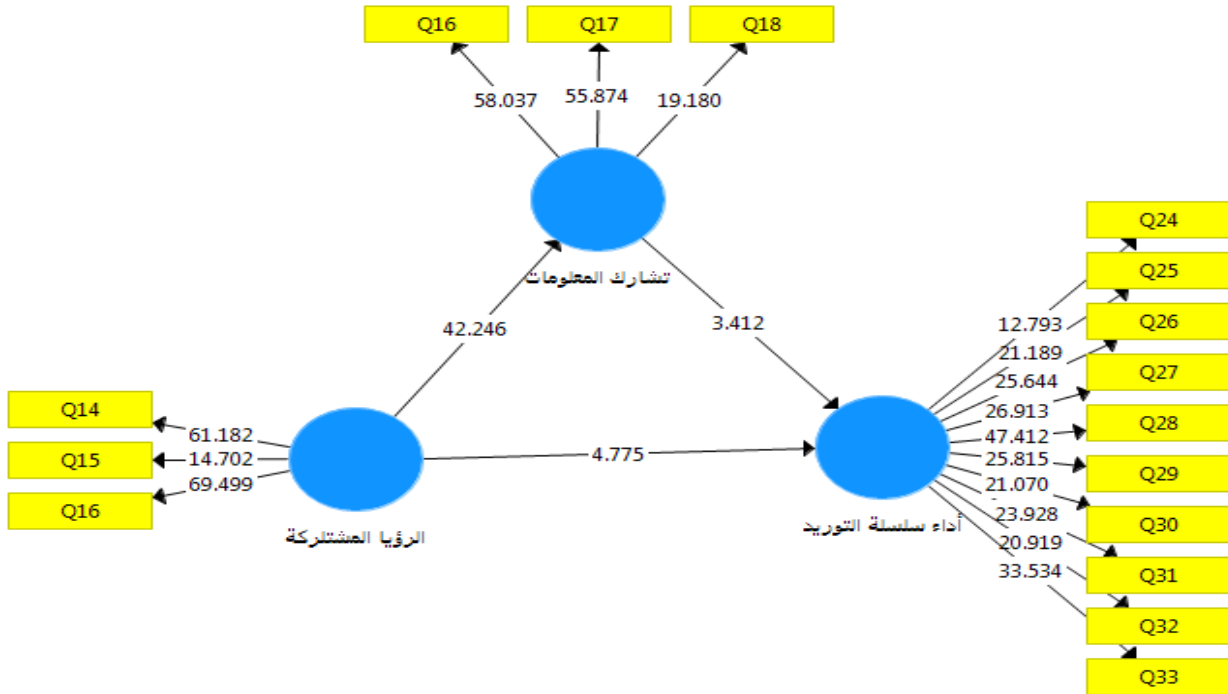
الشكل رقم (6) يوضح معاملات المسارات بين الإلتزام وتشارك المعلومات وأداء سلسلة التوريد.



الشكل رقم (7) معاملات المسار للأثر المباشر وغير المباشر للرؤيا المشتركة بين شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد من خلال تشارك المعلومات.

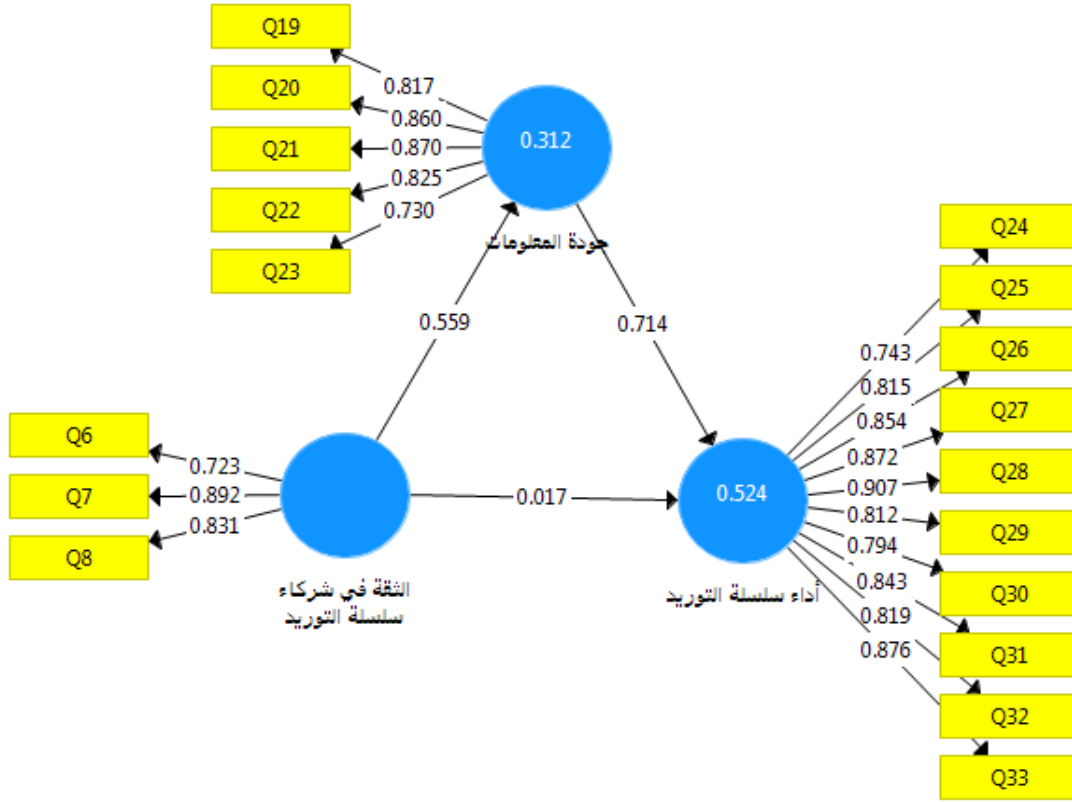
يتضح من الشكل رقم (7) أن معامل المسار للأثر المباشر للرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد في تشارك المعلومات، وتشارك المعلومات في أداء سلسلة التوريد  $p1$  و  $p2$  يساوي  $\beta = 0.845$ ;  $0.30$  على التوالي في أداء سلسلة التوريد ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$ . ولكن معامل المسار المباشر بين الرؤيا المشتركة وأداء سلسلة التوريد  $\beta = 0.475$  ذو دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$ . وتستطيع الرؤيا المشتركة بين شركاء سلسلة التوريد تفسير تقريباً  $R^2 = 0.33$  من التباين في تشارك المعلومات. وتستطيع تشارك المعلومات تفسير ما مقداره  $R^2 = 0.714$  من التباين في تشارك المعلومات. وإذا ما نظرنا إلى معاملات المسار الغير مباشر نجد أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . ويتضح من الشكل رقم (8) أن قيم T لمعاملات الأثر غير المباشر أكبر من 1.96 وهي ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$ . ولكنها للمسار المباشر لاتزال ذات دلالة إحصائية. ويمكن

حساب الأثر غير المباشر للرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد من خلال تشارك المعلومات كما يلي:  $0.2535 = 0.845 \times 0.300$  ويمكن حساب الأثر الكلي (المباشر + غير المباشر) للثقة في شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد كما يلي:  $(P2 \times P3 + P1)$ :  $0.475 = (0.845 \times 0.300) + 0.5336$ . ولمعرفة مقدار التباين الذي يحدثه الأثر غير المباشر للرؤيا المشتركة بين شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد بوجود تشارك المعلومات كمتغير وسيط (وجود المتغير الوسيط في المعادلة)، لابد من حساب VAF (Variance Accounted for) الذي يساوي  $p2 * p3 / p2.p3 + p1$  وهذه العلاقة تعدّ علاقة وسيطة جزئية حسب معيار (20-80% جزئية وأكبر من 80% كاملة) (Hair, et al., 2013). وعليه، ترفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود دور وسيط لتشارك المعلومات في أثر الرؤيا المشتركة بين شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  وتقبل الفرضية البديلة.



الشكل رقم (8) يوضح قيم t لمعاملات المسار المباشر وغير المباشر للثقة في شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد من خلال تشارك المعلومات

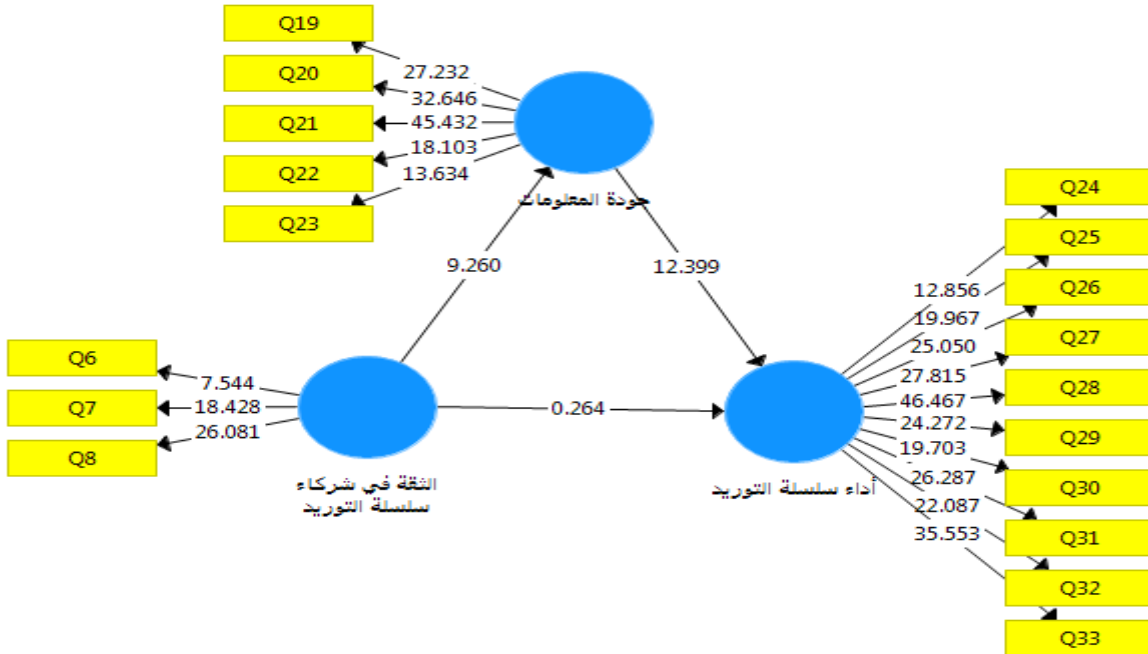




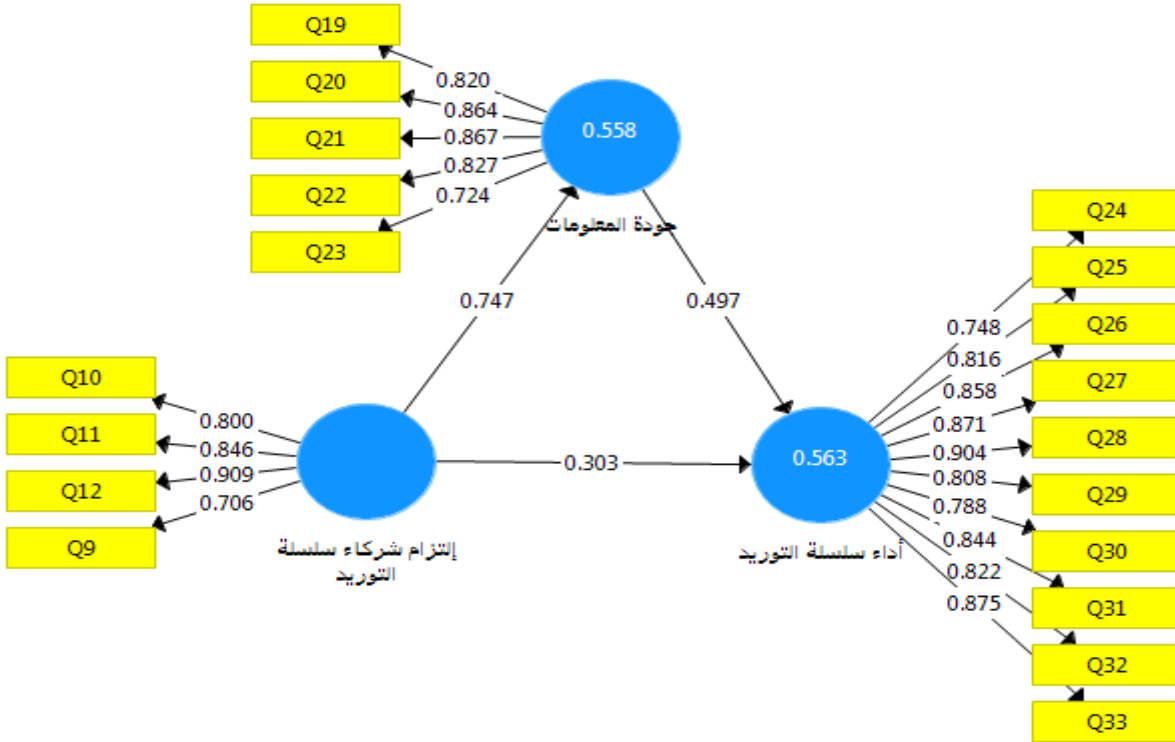
شكل رقم (9) يوضح قيم معاملات المسار المباشر وغير المباشر للثقة في شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد من خلال جودة المعلومات.

يتضح من الشكل رقم (9) أن معامل المسار للأثر المباشر للثقة في شركاء سلسلة التوريد المشتركة في جودة المعلومات، وجودة المعلومات في أداء سلسلة التوريد  $p1$  و  $p2$  يساوي  $\beta = 0.559$ ؛  $0.714$  على التوالي في أداء سلسلة التوريد ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$ . ولكن معامل المسار المباشر بين الثقة في شركاء سلسلة التوريد وأداء سلسلة التوريد  $\beta = 0.017$  ليس ذو دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$ . وتستطيع الثقة في شركاء سلسلة التوريد تفسير ما مقداره  $R^2 = 0.312$  من التباين في جودة المعلومات. وتستطيع جودة المعلومات تفسير ما مقداره  $R^2 = 0.521$  من التباين في أداء سلسلة التوريد. وإذا ما نظرنا إلى معاملات المسار الغير مباشر نجد أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، حيث يبين الشكل رقم (10) أن قيم t لمعاملات

الأثر غير المباشر أكبر من 1.96 وهي ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$ . ولكنها للمسار المباشر ليست ذات دلالة إحصائية. ويمكن حساب الأثر غير المباشر للثقة في شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد من خلال جودة المعلومات كما يلي:  $0.3991 = 0.559 \times 0.714$  ويمكن حساب الأثر الكلي (المباشر + غير المباشر) للثقة في شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد كما يلي:  $(P2 \times P3 + P1) = 0.4161 = (0.559 \times 0.714) + 0.017$ . ولمعرفة مقدار التباين الذي يحدثه الأثر غير المباشر للرؤيا المشتركة بين شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد بوجود تشارك المعلومات كمتغير وسيط (وجود المتغير الوسيط في المعادلة)، لابد من حساب VAF (Variance Accounted for) الذي يساوي  $p2 * p3 / p2.p3 + p1$  وهذه العلاقة تعدّ علاقة وسيطة كاملة حسب معيار (20-80% جزئية وأكبر من 80% كاملة) (Hair, et al., 2013). وعليه، ترفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود دور وسيط لجودة المعلومات في أثر الثقة في شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد عند مستوى دلالة (0.05)  $\alpha$  وتقبل الفرضية البديلة.



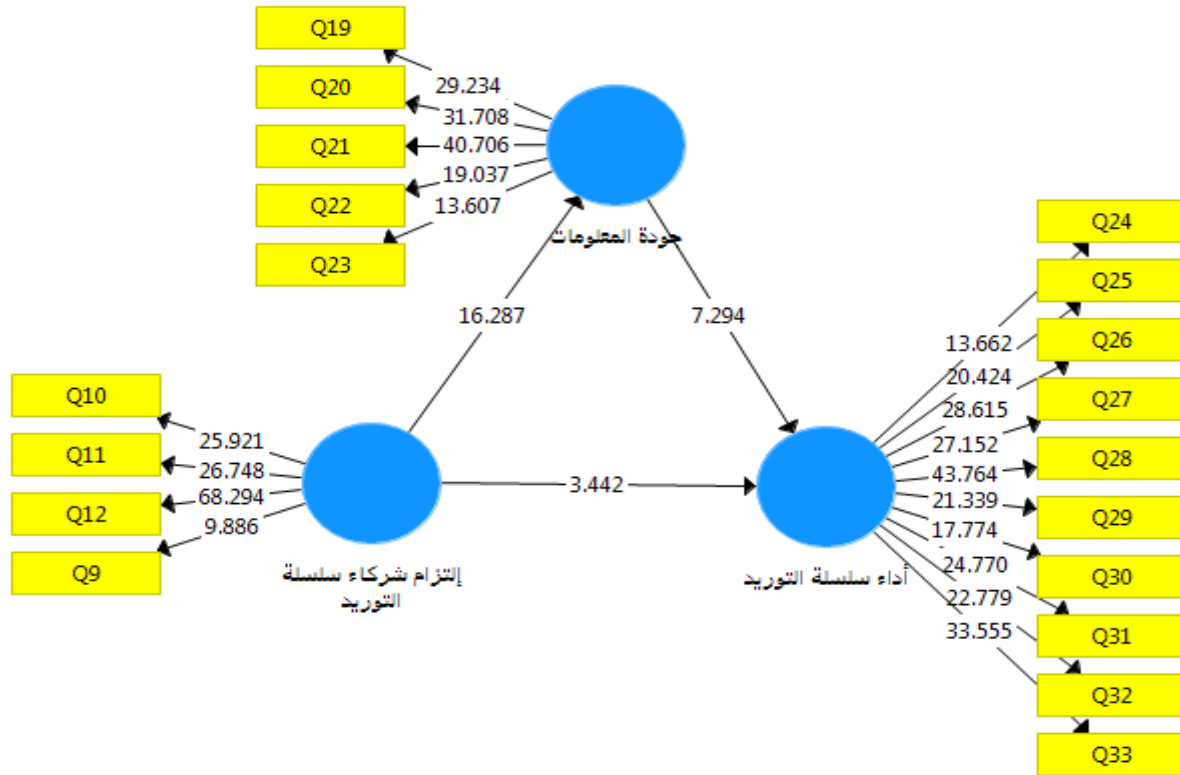
الشكل رقم (10) يوضح قيم  $t$  لمعاملات المسار المباشر وغير المباشر للثقة في شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد من خلال جودة المعلومات.



الشكل رقم (11) يوضح قيم  $t$  لمعاملات المسار المباشر وغير المباشر لـ إلتزام شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد من خلال جودة المعلومات.

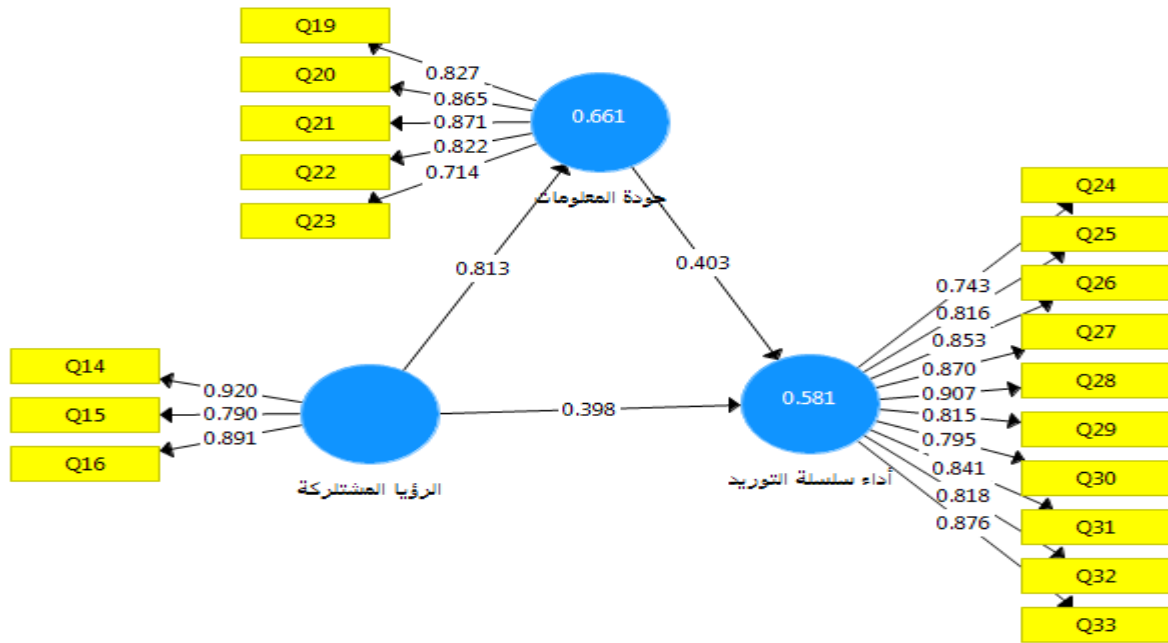
يتضح من الشكل رقم (11) أن معامل المسار للأثر المباشر لـ إلتزام شركاء سلسلة التوريد في جودة المعلومات، وجودة المعلومات في أداء سلسلة التوريد  $p1$  و  $p2$  يساوي  $0.497$ ;  $0.747$   $\beta = 0.747$  على التوالي في أداء سلسلة التوريد ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$ . ولكن معامل المسار المباشر بين الثقة في شركاء سلسلة التوريد وأداء سلسلة التوريد  $\beta = 0.303$  ذو دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$ . ويستطيع إلتزام شركاء سلسلة التوريد تفسير ما مقداره  $R^2 = 0.558$  من التباين في جودة المعلومات. وتستطيع جودة المعلومات تفسير ما مقداره  $R^2 = 0.563$  من التباين في أداء سلسلة التوريد. وإذا ما نظرنا إلى معاملات المسار الغير مباشر نجد أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، حيث يبين الشكل رقم (12) أن قيم  $t$  لمعاملات الأثر غير المباشر أكبر من 1.96 وهي ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$ . ولكنها للمسار المباشر أيضاً ذات دلالة إحصائية. ويمكن حساب الأثر غير المباشر لـ إلتزام شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد من خلال جودة المعلومات كما يلي:  $0.497 \times 0.747 = 0.3712$  ويمكن حساب الأثر الكلي (المباشر + غير المباشر) للثقة في شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد كما يلي:  $(P2 \times P3 + P1) : 0.303 + (0.497 \times 0.747) = 0.6742$ . ولمعرفة مقدار التباين الذي يحدثه الأثر غير المباشر للرؤيا المشتركة بين شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد بوجود تشارك المعلومات كمتغير وسيط (وجود المتغير الوسيط في المعادلة)، لابد من حساب  $VAF$  (Variance Accounted for) الذي يساوي  $p2 * p3 / p2.p3 + p1 = 0.5505 = 0.3712 / 0.6742$  وهذه العلاقة تعدّ علاقة وسيطة جزئية حسب معيار (20-80% جزئية وأكبر من 80% كاملة) (Hair, et al., 2013). وعليه، ترفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود دور وسيط لجودة المعلومات في أثر إلتزام شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وتقبل الفرضية البديلة.



الشكل رقم (12) يوضح قيم T لمعاملات المسار المباشر وغير المباشر لـ إلتزام شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد من خلال جودة المعلومات.

يتضح من الشكل رقم (13) أدناه أن معامل المسار للأثر المباشر للرؤيا المشتركة بين شركاء سلسلة التوريد في جودة المعلومات، وجودة المعلومات في أداء سلسلة التوريد  $p1$  و  $p2$  يساوي  $\beta = 0.813$ ;  $0.403$  على التوالي في أداء سلسلة التوريد ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$ . ولكن معامل المسار المباشر بين الرؤيا المشتركة بين شركاء سلسلة التوريد وأداء سلسلة التوريد  $\beta = 0.398$  ذو دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$ . وتستطيع الرؤيا المشتركة بين شركاء سلسلة التوريد تفسير ما مقداره  $R^2 = 0.661$  من التباين في جودة المعلومات. وتستطيع جودة المعلومات تفسير ما مقداره  $R^2 = 0.403$  من التباين في أداء سلسلة التوريد.



الشكل رقم (13) معاملات المسار للأثر المباشر وغير المباشر للرؤيا المشتركة بين شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد من خلال جودة المعلومات.

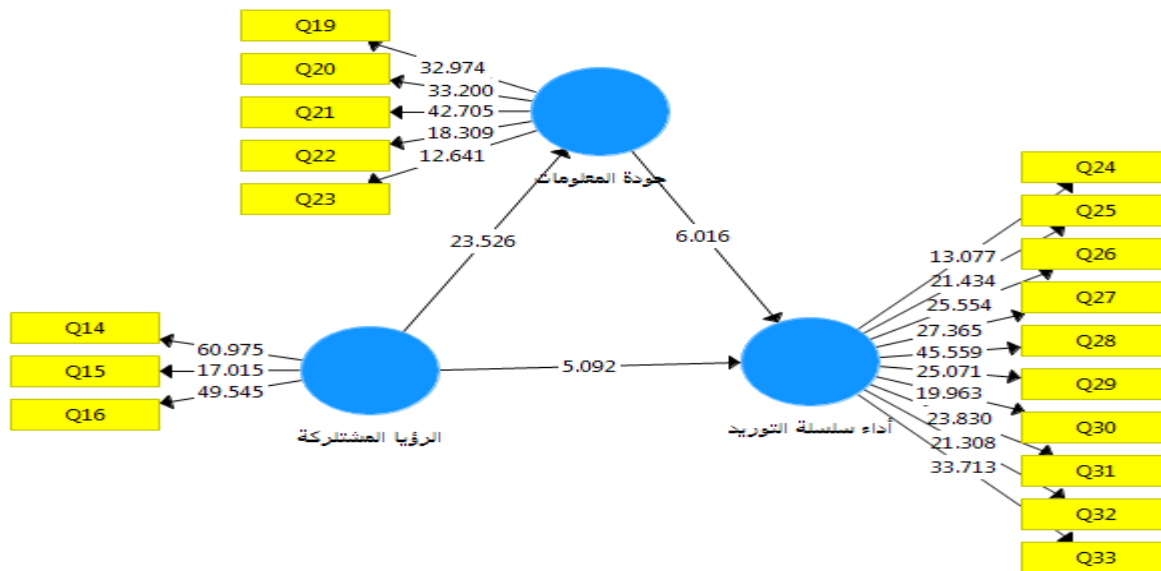
وإذا ما نظرنا إلى معاملات المسار الغير مباشر نجد أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، حيث يبين الشكل رقم (14) أن قيم t لمعاملات الأثر غير المباشر أكبر من 1.96 وهي ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$ . ولكنها للمسار المباشر أيضاً ذات دلالة إحصائية. ويمكن حساب الأثر غير المباشر للرؤيا المشتركة بين شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد من خلال جودة المعلومات كما يلي:  $0.3276 = 0.813 \times 0.403$  ويمكن حساب الأثر الكلي (المباشر + غير المباشر) للثقة في شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد كما يلي:  $0.398 : (P2 \times P3 + P1) = 0.7256 = (0.813 \times 0.403) +$  ولمعرفة مقدار التباين الذي يحدثه الأثر غير المباشر للرؤيا المشتركة بين شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد بوجود جودة المعلومات كمتغير وسيط (وجود المتغير الوسيط في المعادلة)، لابد من حساب (Variance Accounted for) VAF الذي

يساوي  $p2 \cdot p3 / p2 \cdot p3 + p1 = 0.4514 = 0.3276 / 0.7256$  وهذه العلاقة تعدّ علاقة وسيطة

جزئية حسب معيار (20-80% جزئية وأكبر من 80% كاملة) (Hair, et al., 2013). وعليه،

ترفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود دور وسيط لجودة المعلومات في أثر الرؤيا

المشتركة في أداء سلسلة التوريد عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وتقبل الفرضية البديلة.



الشكل رقم (14) يوضح قيم T لمعاملات المسار المباشر وغير المباشر لـ الرؤيا المشتركة في

أداء سلسلة التوريد من خلال جودة المعلومات.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

(1-5): المقدمة

(2-5): نتائج الدراسة

(3-5): توصيات الدراسة



## (5-1): المقدمة

يتناول الفصل الخامس من الدراسة أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة في ظل نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات الوارد في الفصل الرابع. وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تأمل الباحثة أنها تساعد المديرين في شركات مجموعة نقل/فاين والشركات الصناعية الأردنية التي تمتلك ظروف عمل مشابهة تمكنها من تعزيز أداء سلسلة التوريد التي تمتلكها من خلال تفعيل العلاقات التنظيمية البينية بين الشركة وشركاء سلسلة التوريد الأمر الذي يضمن تشارك المعلومات المتعلقة بالتغيرات الحاصلة في السوق في حال حدوثها. كما يضمن تبادل معلومات ذات جودة عالية بين كافة أعضاء سلسلة التوريد من حيث موثوقيتها ودقتها وتوقيتها وشموليتها. كما قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات العلمية التي تأمل أن تكون مصدر إلهام للبحوث والدراسات المستقبلية المتعلقة بالعلاقات التنظيمية البينية وأداء سلسلة التوريد.

## (5-2): نتائج الدراسة

تناولت هذه الدراسة بالبحث العلاقات التنظيمية البينية وأثرها في أداء سلسلة التوريد من خلال تشارك وجودة المعلومات في مجموعة نقل/شركة فاين كظاهرة إدارية حديثة تؤرق الباحثين والمديرين على حد سواء في الوقت الذي تحولت فيه المنافسة بين شركة وشركة إلى المنافسة بين سلسلة توريد وسلسلة توريد أخرى. فالتغيرات المفاجئة في بيئة العمل تتطلب من أعضاء سلسلة التوريد بناء علاقات تنظيمية قوية وفاعلة لكي تتمكن من الاستجابة للتغيرات كوحدة واحدة وفي زمن قياسي. ولكن يتوقف نجاح سلسلة التوريد في مواجهة التحديات والتغيرات التي تفرضها بيئة العمل المتغيرة على ثقة شركاء

سلسلة التوريد في بعضهم البعض. فكلما كان هناك ثقة عالية بين شركاء سلسلة التوريد يكونون مستعدين لتبادل المعلومات حال حصول أي من أعضاء سلسلة التوريد عليها. كما أنهم سيكونون أكثر استعداداً لتشارك معلومات ذات جودة عالية من حيث ملائمتها للطلب في السوق وعمليات الإنتاج ومقدار التغيير في حاجات ورغبات العملاء. علاوة على ملائمة المعلومات للغاية التي سيتم استخدامها فيها، سيقدمون المعلومات في الوقت الحقيقي الأمر الذي يمكن كافة أعضاء السلسلة من تعديل وتبديل طاقاتهم الإنتاجية حسب الطلب المتوقع في السوق. كما يتوقف نجاح سلسلة التوريد على مدى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد. فوجود رؤية مشتركة يضمن وحدة الهدف بين كافة أعضاء سلسلة التوريد بحيث يعمل كافة أعضاء السلسلة لتحقيق الهدف الموحد. علاوة على، أنه يجعل أعضاء السلسلة أكثر ميولاً لتخصيص الموارد ونقلها من شريك إلى آخر في سبيل تحقيق الرؤيا المشتركة. إضافة إلى ذلك، فإن الرؤيا المشتركة والثقة يعززان من إلتزام أعضاء السلسلة نحو بعضهم البعض. وإذا ما توفرت الرؤيا المشتركة والثقة والإلتزام فيصبح تدفق معلومات ذات جودة عالية في كافة اتجاهات سلسلة التوريد الأمر الذي يرفع من أداء سلسلة التوريد التنافسي ويجعلها بمنأى عن المنافسة. ولذلك، حاولت هذه الدراسة إلقاء مزيد من الضوء على العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد بوجود تشارك المعلومات وجودة المعلومات، ولكن نظراً لقلّة الدراسات العربية والأردنية خاصة التي تناولت العلاقة المباشرة بين العلاقات التنظيمية وأداء سلسلة التوريد يصبح من الصعب على الباحثة التحقق من دقة النتائج التي توصلت إليها ومقارنتها بنتائج الدراسة السابقة على الرغم من اتباعها لخطوات البحث العلمي الرصين الأمر الذي ضمن إدنى درجة تدخل ممكنة من قبل الباحثة في بيانات الظاهرة المدروسة. ولإجابة أسئلة الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تعكس إجابة

فرضية لكل سؤال من الأسئلة المثارة بصيغة النفي) الفرضية العدمية) لبيان أثر كل علاقة من العلاقات التنظيمية البيئية في أداء سلسلة التوريد. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي أسهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار صحة فرضياتها. ويمكن الإشارة إلى أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بناءً على استجابات أفراد عينة الدراسة كالاتي:

1. أظهرت النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة (97.6%) هم من الذكور و(2.4%) فقط أنثى. وهذه النتيجة متوقعة ومتوافقة مع طبيعة عمل الشركات الصناعية، حيث أن الثقافة الأردنية تفضل عمل الأنثى في قطاع الخدمات كالمهن التعليمية والبنوك والمؤسسات الخدمية وليس في الشركات الصناعية والمصانع بشكل عام وهنا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (المناصير، 2014)، بوجود عدد كبير يمثل عينة الدراسة من فئة الشباب.
2. بينت النتائج أن قرابة نصف (47.1%) أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 25 و 35 سنة. و (11.7%) من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 20 و 24 سنة، و (17%) تراوحت أعمارهم بين 36 و 40 سنة، وتقريباً (14%) تراوحت أعمارهم بين 41 و 45 سنة، و فقط تقريباً (11%) كانت أعمارهم أكثر من 46 سنة. وهذا يفسر على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم في سن الشباب وقادرون على تقييم أثر العوامل التنظيمية البيئية في أداء سلسلة التوريد. كما أنهم يدركون أهمية تشارك المعلومات وجودة المعلومات التي يتم تبادلها بين أعضاء سلسلة التوريد وأثرها على أداء سلسلة التوريد ككل.

3. أوضحت النتائج أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة تقريباً (55%) يحملون الدرجة الجامعية الأولى البكالوريوس. وأكثر من ربع (25.7%) أفراد عينة الدراسة يحملون الثانوية العامة، في حين أن (17.5%) يحملون دبلوم كلية مجتمع، و فقط (1.9%) يحملون دراسات عليا. وهذه النتيجة تفسر على أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي مرتفع يمكنهم من تعبئة استبانة الدراسة بحيادية وموضوعية تامة. كما أنهم قادرين على تقييم أثر العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد.

4. بينت النتائج أن عدد أفراد عينة الدراسة الذين يملكون 5 سنوات خبرة فأقل وبين 6 و 10 سنوات جاءت بنسب متقاربة، حيث كانت (27.7%) و (29.6%) على التوالي، في حين أن عدد أفراد عينة الدراسة الذين يملكون بين 11- 15 سنة خبرة و 16- 20 سنة أيضاً جاءت بنسب متقاربة (16%) و (18.4%) و فقط (8.3%) من أفراد عينة الدراسة يملكون 21 سنة خبرة فأكثر. وهذه النتيجة تفسر على أن أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة كافية تؤهلهم للحكم على الأثر الذي يمكن أن تحدثه العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد من خلال تشارك المعلومات وجودة المعلومات.

5. أوضحت النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة (89.8%) لا يملكون وظائف إدارية في الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى و فقط (10.2%) من يملكون وظائف إدارية. وهذا يفسر على أن العاملين في الوظائف التنفيذية هم الأكثر قدرة على الحكم على طبيعة العلاقات البينية التي تمتلكها الشركة ومدى تشارك وجودة المعلومات التي يتم تبادلها وأثرها على أداء سلسلة التوريد أكثر من العاملين

في الوظائف الإدارية العليا الذين في الكثير من الأحيان يعكسون توجهات الإدارة العليا وليس بالضرورة الواقع الفعلي للعلاقات التنظيمية البينية الفعلية.

6. بينت النتائج أن الثقة في أعضاء سلسلة التوريد في شركة فاين جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذا يفسر على أن ظروف المنافسة الحالية المتمثلة بالسوق المفتوح ودخول منافسين إقليميين وعالميين مما أجبر الكثير من الشركات أن تعمل مع شركائها كوحدة واحدة ذات هدف محدد الأمر الذي يعزز الثقة بين الشركاء بحيث يجعلهم يحافظون على سرية المعلومات التي يحصلون عليها نتيجة العمل معاً. علاوة على، أنهم لا يحتاجون إلى وضع نظم رقابة مشددة على بعضهم البعض خاص أن الضرر بمصالح أحد الشركاء سيتبعه ضرر في مصالح كافة الشركاء في سلسلة التوريد وهذا ما توافق مع دراسة (Li & Lin, 2006) بأنه هناك مستوى متميز وعالي من وجود الثقة المتبادلة التي تدعم عمل الإدارات في الشركات.

7. أظهرت النتائج أن إلتزام الشركاء في سلسلة التوريد التابعة لشركة فاين جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذا يفسر على أن الثقة المتبادلة بين أعضاء سلسلة التوريد يتبعها إلتزام من كافة أعضاء سلسلة التوريد وهذا ما توافق مع دراسة (Li & Lin, 2006) بأن وجود الإلتزام بين الشركاء يعزز العلاقات بين الشركاء في سلسلة التوريد.

8. بينت أن الرؤية المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد التابعة لشركة فاين جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذه النتيجة تفسر على أن المنافسة الحالية تحتم على الشركات المنتمية لسلسلة توريد معينة أن تمتلك رؤيا مشتركة ويسعى كافة أعضاء السلسلة لتحقيق هذه

الرؤيا وهذه يتوافق مع دراسة (Li & Lin, 2006) بأنها أظهرت نتائج تعزز في توفير جميع الموارد اللازمة لتأكيد الرؤية المشتركة بين الشركاء داخل السلسلة.

9. دلت النتائج أن تشارك المعلومات بين أعضاء سلسلة التوريد التابعة لشركة فاين جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذه النتيجة تفسر على أن فاعلية سلسلة التوريد ونجاحها يتوقف على مدى تدفق المعلومات بين كافة أعضائها في الوقت الحقيقي وهذا يتفق مع دراسة ( Li & Lin, 2006 ) بوجود أهمية لتشارك المعلومات لتوثيق العلاقة مع الموردين .

10. أشارت النتائج أن جودة المعلومات التي يتم تبادلها بين أعضاء سلسلة التوريد التابعة لشركة فاين جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذا يفسر على أن المعلومات المتدفقة بين أعضاء سلسلة التوريد يجب أن تكون ذات جودة وموثوقية ودقة عالية لتمكن كافة أعضاء سلسلة التوريد للاستجابة لأية تغيرات تحدث في بيئة العمل وهذا لا يتفق مع دراسة (Li & Lin, 2006) في لأنها ظهرت جودة المعلومات بنسب منخفضة وهذا لا يؤثر على تشارك المعلومات ويتوجب على المنظمة تحسين المعلومات من خلال الثقة في العلاقات مع الموردين.

11. أوضحت النتائج أن مرونة سلسلة التوريد التابعة لشركة فاين جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذا يفسر على أن سلسلة التوريد قادرة على استيعاب التغيرات التي تحصل في بيئة العمل من خلال تخفيض أو زيادة طاقتها الإنتاجية حسب الطلب في السوق زيادة أو نقصان. كما أن لها القدرة على تنويع المنتجات والخدمات عند حدوث تغير في حاجات ورغبات

الزبائن وإتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المناصير، 2014) ودراسة (Vanichchinchai, 2014) بحيث أن مستوى مرونة سلسلة التوريد جاءت عالية في هذه الدراسات.

12. إن العلاقات بين أعضاء سلسلة التوريد التي تمتلكها شركة فاين جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذا يفسر على أن العلاقات المرتفعة تمكن الشركة من إنتاج منتجات وخدمات بجودة عالية وتكلفة منخفضة وسرعة في تسليم المنتجات للعملاء وهذا يتفق مع دراسة (Flynn et al., 2011) و (Li, Nathan, Rao, 2006) بوجود أثر قوي للعلاقات بين الشركاء مما يؤثر على منتجات الشركة وتقديم الخدمة للعملاء بشكل أسرع.

13. إن استجابة سلسلة التوريد التابعة لشركة فاين جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذا يفسر على أن الشركة قادرة على تقديم منتجات وخدمات تفي بحاجات الزبائن وقادرة على استيعاب حاجاتهم المتنامية وهنا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشعار، 2014) ودراسة (Vanichchinchai, 2014) في سرعة التأقلم مع الظروف المتغيرة والإستجابة لبيئة العمل.

14. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات التنظيمية البينية المتمثلة بالثقة في شركاء سلسلة التوريد والرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد.

15. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإلتزام أعضاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد.

16. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات التنظيمية البينية المتمثلة بالثقة في شركاء سلسلة التوريد والرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد في تشارك المعلومات.

17. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات التنظيمية المتمثلة بالثقة في شركاء سلسلة التوريد والتزام

أعضاء سلسلة التوريد والرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد في جودة المعلومات.

18. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعلومات بين أعضاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة

التوريد.

19. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات التي يتم تبادلها بين أعضاء سلسلة التوريد في

أداء سلسلة التوريد.

20. وجود دور وسيط جزئي لتشارك المعلومات في أثر الثقة في شركاء سلسلة التوريد في أداء

سلسلة التوريد.

21. وجود دور وسيط جزئي لتشارك المعلومات في أثر إلتزام شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة

التوريد.

22. وجود دور وسيط جزئي لتشارك المعلومات في أثر الرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد في

أداء سلسلة التوريد.

23. وجود دور وسيط كلي لجودة المعلومات في أثر الثقة في شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة

التوريد.

24. وجود دور وسيط جزئي لجودة المعلومات في أثر إلتزام شركاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة

التوريد.



25. وجود دور وسيط جزئي لجودة المعلومات في أثر الرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد.

## (2-5) التوصيات العملية:

وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات العملية فيما يلي أبرزها:

1- على مديري شركة فاين التركيز على تفعيل الثقة بين شركاء سلسلة التوريد لضمان جودة المعلومات التي يتم تبادلها بين أعضاء سلسلة التوريد.

2- على مديري شركة فاين بذل مزيد من الجهد لزيادة إلتزام شركاء سلسلة التوريد لما له من أثر في تشارك وجودة المعلومات التي يتم تبادلها وبالتالي تحسين أداء سلسلة التوريد.

3- على مديري شركة فاين الإهتمام بتطوير رؤيا مشتركة لكافة أعضاء سلسلة التوريد لما لها من أثر إيجابي على كمية ونوعية المعلومات التي يتم تبادلها بين أعضاء سلسلة التوريد الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء سلسلة التوريد.

4- على مديري شركة فاين ضمان أعلى مستوى من الثقة بينها وبين شركاء سلسلة التوريد الآخرين لها له من أثر مهم في تسهيل تشارك المعلومات بين كافة أعضاء سلسلة التوريد.

## (3-5) التوصيات العلمية:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن صياغة التوصيات العلمية التالية

- 1- الدراسات المستقبلية يمكنها إعادة اختبار نفس أنموذج الدراسة على عينة أشمل من العاملين في الشركات الصناعية للتحقق من الافتراضات الواردة في أنموذج الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها.
- 2- الدراسات المستقبلية يمكنها تطبيق أنموذج الدراسة على قطاعات صناعية أخرى للتحقق من مصداقية النموذج (كالصناعات الغذائية والكيمياوية والاستخراجية وغيرها).
- 3- الدراسة الحالية لم تأخذ بعين الاعتبار إية متغيرات معدلة يمكن أن تغير من طبيعة العلاقة بين العلاقات التنظيمية وأداء سلسلة التوريد كحجم سلسلة التوريد مثلاً وعدد أعضاء سلسلة التوريد والنظم التكنولوجية المستخدمة في تبادل ومشاركة المعلومات. فالدراسات المستقبلية يمكنها إضافة بعض من هذه المتغيرات لأنموذج الدراسة الحالية لتحسين قدرته التنبؤية في تفسير التباين في أداء سلسلة التوريد.
- 4- الدراسة الحالية اعتمدت على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات وهي لاتخلو من التحيز سواء عند تصميمها أو عند تعبئتها. فالدراسات المستقبلية مدعوة لاستخدام أدوات بحثية أخرى كالمقابلة والملاحظة لتقليل درجة التحيز.
- 5- الدراسة الحالية أقتصرت على ثلاثة عوامل مستقلة تؤثر على أداء سلسلة التوريد، لكن في الواقع العملي هناك العديد من العوامل التي تؤثر في أداء سلسلة التوريد كنوع الاستراتيجية التنافسية المتبعة في الشركة، نمط الإدارة السائد في الشركة، طول مدة العلاقة بين أعضاء سلسلة التوريد وغيرها من العوامل.

## المراجع باللغة العربية :

- الأحمدي، طلال بن عايد(2004). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 24 (1)، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ص 1-44.
- البرواري، نزار عبدالمجيد، صادق، درمان سليمان، النقشبندى، فارس محمد فؤاد، (2015)، الاستثمار في إدارة علاقات الزبون توجه تسويقي معاصر ، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية*، جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا في البحرين، جامعة دهوك، مجلد 17، العدد2.
- البكري، ثامر والرحومي، أحمد، (2008)، *تسويق الخدمات المالية* ، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الجداية، محمد نور صالح، خلف، سناء جودت خلف،(2009)، *التجارة الإلكترونية*، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الجراحي (2014) إدارة سلسلة الإمدادات، جامعة الدمام التعلم عن بعد.
- الجريري ، صالح عمرو، (2006) ، " اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون ، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية" ، (اطروحة دكتوراه في عموم ادارة الاعمال غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد.

- الجليلي، الآء حسيب عبدالهادي،(2000). الأثر التتابعي لدورة حياة المنتج والإسباقيات التنافسية للعمليات في إختيار استراتيجيات الطاقة ، (أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال غير منشورة) ، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- الجنابي، أميرة هاتف، (2006)، اثر ادارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي - دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية - (رسالة ماجستير إدارة أعمال) // كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة.
- جواد ، شوقي ناجي (2010) ، إدارة الإستراتيج ، دار الحامد للنشر والتوزيع:عمان.
- جواد، شوقي ناجي، الشموط، محمد سالم، (2008)، إدارة سلاسل التوريد علاقات الموردين مدخل إداري. دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الجوازنة، بهجت، والحوري ،سليمان، (2010)، تقييم أداء سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية "دراسة ميدانية" ، مجلة أبحاث اليرموك. المجلد2 (2) ، 39\_52.
- الحارس ، مجد عمر سلامة ، (2013)، دور تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في التقليل من مخاطر سلسلة التوريد في شركات تكنولوجيا المعلومات الإلكترونية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الحرباوي، هاني أحمد حسن، (2009)، صوت الزبون كأداة لتعزيز المزايا التنافسية: دراسة لأراء العاملين في عينة من المنظمات الصناعية في مدينة الموصل،(رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير المنشورة)، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

- الحواري، سليمان إبراهيم والجوازنة، بهجت عيد ( 2011 )، مرونة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية :دراسة ميدانية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلد، 188 ، عدد، -49. 1،7.
- الحوري، سليمان، (2011) مرونة سلاسل التوريد في الشركات الصناعية الأردنية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية* ، المجلد ، 18،(1)7، -49.
- الخفاف ،مها ،العتيبي ،غسان (2012) ، *نظم دعم القرار والنظم الذكية* ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- خير الدين ،موسى أحمد،النجار، محمود أحمد،(2010)، *أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة البترا ومؤسسة الضمان الإجتماعي :عمان الأردن.*
- الداودي، رياض جميل،(2005). *متطلبات إقامة نظام الصيانة المنتجة الشاملة وأبعاد محتوى إستراتيجية العمليات والعلاقة والأثر دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، (رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية غير منشورة) ، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق.*
- الرفاعي ، ممدوح عبدالعزيز ،(2006)*إدارة سلاسل التوريد :مدخل تحليلي* ،مكتبة عين شمس.

- السالم وملكاوي،(2004) ، أثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية،دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 31(1)،ص 23\_42.
- سلامه، انتصار محمد طه (2003)، مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الفلسطينية ،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح، فلسطين.
- السيد (2004) دراسة في علم المعلومات والمكتبات، الإسكندرية .
- الشعار،اسحق محمود، (2014)، أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم :دراسة ميدانية ،  
المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10 ،العدد3.
- الشموط، محمد سالم، (2007)، أثر علاقة الشركة بالموردين في أداء سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة عمان العربية ، عمان ، الأردن.
- الطراونة،خالد عطالله،شلاش،عنبر إبراهيم(2015) ، أثر مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة في أداء إدارة التوريد من خلال تكامل الموردين:دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة سحاب ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11،(1).
- العاني، مصطفى عبدالواحد (2013)، " جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد وأثرها على أدائها"،  
مجلة الإقتصاد، سنة 36، عدد96.

- عبيدات، سليمان خالد، وكنعان، أسامة جميل ( 2007 ) استكشاف مدى تطبيق نظام سلسلة التوريد المتكاملة : دراسة ميدانية على كبرى المؤسسات في عمان .المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 499 - 531.، ، مجلد3 ، ع.
- عليان، رحي مصطفى وفاض، محمود أحمد وقداة، عيسى يوسف،(2010)، مبادئ الإدارة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القهوي ، ليث ، اللالا ،زياد ، الوادي ، بلال ، ( 2013 ) ، جودة المعلومات والذكاء الإستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان.
- الكرخي ، مجيد عبد جعفر،(2001)، مدخل إلى تقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية بإستخدام البيانات المالية، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد.
- الكنعاني خليل ابراهيم ، العلي، عبدالستار محمد، ( 2009 ) إدارة سلاسل التوريد . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- محسن، عبدالكريم والنجار، صباح مجيد، (2009)، إدارة الإنتاج والعمليات، ط3، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- محمد، حاكم محسن، (2006)، إدارة الإنتاج والعمليات، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
- المناصير، موسى محمد،(2014). أثر كفايات سلسلة التوريد في ذكاء سلسلة التوريد: دراسة ميدانية في مجموعة شركات المهندس زياد المناصير : (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- ميرزا، سما ساهر انطون،(2013)، تأثير مكونات تقانة المعلومات في إدارة علاقات الزبون دراسة إستطلاعية لعينة من المدراء في شركة تعبئة الغاز، *مجلة الإدارة والإقتصاد*، سنة 36 \_عدد 97.
- الكساسبة، محمد مفضي، الفاعوري، عبير حمود، العميان، محمود سلمان،(2010) دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة:دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 6 العدد 1
- النجار ، فايز ، (2007)،*نظم المعلومات الإدارية* ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن.
- النجار ، فايز، الحوري ، فالح،(2008)، جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الإستراتيجية دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، *مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية* ،سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد 30(2).
- النعيمي، محمد عبدالعال وصويص، راتب جليل وصويص، غالب جليل،(2009)، *إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات*، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ياغي ، محمد ،(2010)، *إتخاذ القرارات التنظيمية* ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.



## المراجع باللغة الإنجليزية :

- Bachmann, R., & Inkpen, A. C. (2011). Understanding institutional-based trust building processes in inter-organizational relationships. *Organization Studies*,32(2), 281-301.
- Baldauf, A., Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2000). Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*,21(2), 109-122.
- Ballou, R. H., Gilbert, S. M., & Mukherjee, A. (2000). New managerial challenges from supply chain opportunities. *Industrial Marketing Management*,29(1), 7-18.
- Berry, D., Towill, D. R., & Wadsley, N. (1994). Supply chain management in the electronics products industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24(10), 20-32.
- Boddy, D., Macbeth, D., & Wagner, B. (2000). Implementing collaboration between organizations: an empirical study of supply chain partnering. *Journal of Management studies*, 37(7), 1003-1018.
- Braunscheidel, M. J., & Suresh, N. C. (2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. *Journal of Operations Management*, 27(2), 119-140.
- Camarinha-Matos, L. M., & Afsarmanesh, H. (2003). Collaborative networks: a new scientific discipline. *Journal of intelligent manufacturing*, 16(4-5), 439-452
- Chance, Jay F,( 2010), "Astudy Of Best Practices in Supply Chain Management", Adissertation Presented in Partial Fulfilment Of tre Requierments (Degree Doctor of philosophy),Capell University.

- Chandra, C., & Kumar, S. (2000). Supply chain management in theory and practice: a passing fad or a fundamental change?. *Industrial Management & Data Systems*, 100(3), 100-114.
- Cigolini, R., Pero, M., Rossi, T., & Sianesi, A. (2014). Linking supply chain configuration to supply chain performance: A discrete event simulation model. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 40, 1-11.
- Daekwan, Kim, (2003) **“The impact and implication of information**
- Eng, T. Y. (2005). The influence of a firm's cross-functional orientation on supply chain performance. *Journal of supply chain management*, 41(4), 4-16.
- English, L. P. (2009). *Information quality applied: Best practices for improving business information, processes and systems*. Wiley Publishing.
- 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*, 28(1), 58-71.
- Gavirneni, S. (2006). Price fluctuations, information sharing, and supply chain performance. *European Journal of Operational Research*, 174(3), 1651-1663.
- Gavirneni, S. (2006). Price fluctuations, information sharing, and supply chain performance. *European Journal of Operational Research*, 174(3), 1651-1663.
- Golicic, S. L., Davis, D. F., McCarthy, T. M., & Mentzer, J. T. (2003). **The impact of e-commerce on supply chain relationships.** *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(10), 851-871.
- Halldórsson, Árni, Paul D. Larson, and Richard F. Poist. "Supply chain management: a comparison of Scandinavian and American perspectives." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 38.2 (2008): 126-142.
- Heizer, J. H., Render, B., & Weiss, H. J. (2008). *Operations management* (Vol. 8). Pearson Prentice Hall.
- Holmberg, S. (2000). A systems perspective on supply chain measurements. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(10), 847-868.

<http://searchsap.techtarget.com/definition/supplier-relationship-management>.

- Jarrell, J. L. (1998). Supply chain economics: supply chain management and competitive advantage. *World Trade*, 11, 58-61.
- Kandagatla, Sreedhar, (2005), “**The Conception & Development of Visibility in Transportation Process of my SAP SCM through Analytics, for SAP AG**” Master Thesis submitted to the Faculty of Business Application of computer Sciences (Fachhschule) Furtwangen.
- Kim, D., & Cavusgil, E. (2009). The impact of supply chain integration on brand equity. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(7), 496-505.
- Kim, S. W. (2009). An investigation on the direct and indirect effect of supply chain integration on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 119(2), 328-346.
- Koch, M., Möslein, K., Reichwald, R., & Schlichter, J. (2004). TiBiD-Trust Building and Matchmaking Support for Virtual Enterprises. *BLED 2004 Proceedings*, 49.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2005). Operations management: processes and value chains.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2007). Operations management: processes and value chains.
- Lalonde, B.J., (1998). "Building a supply chain relationship", **Supply Chain Management Review**, Vol. 2, No. 2, pp.7–8.
- Lambert, D. M., García-Dastugue, S. J., & Croxton, K. L. (2005). An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks. *Journal of business Logistics*, 26(1), 25-51.
- Lee, J. N., & Kim, Y. G. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management information systems*, 29-61.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). **The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.**

- Li, S., & Lin, B. (2006). Accessing information sharing and information quality in supply chain management. *Decision support systems*, 42(3), 1641-1656.
- Liao, K. (2008). *Achieving build-to-order supply chain capability through practices driven by supplier alignment and supplier empowerment*. ProQuest.
- McMurray, A. J., Scott, D. R., & Pace, R. W. (2004). The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 473-488.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, 22(2), 1-25.
- Noori, H., & Radford, R. W. (1995). ***Production and operations management: Total quality and responsiveness***. New York
- Özlen, M. K., & Hadžiahmetović, N. (2013). Customer Relationship Management and Supply Chain Management.
- Petrovic, D. R., Milanovic, I., & Kalinic, Z. SUPPLY CHAIN ARCHITECTURES IN AN E-ENVIRONMENT. *Economic horizons, January-April 2012, Volume 14, Number© Faculty of Economics University of Kragujevac UDC 33 eISSN 2217-9232 www. ekfak. kg. ac. rs*, 39.
- Pollard , C , Sipior , J , Leidner , D , Lai, L , Cheung , C , Cristobal , D (2010) “ *Information Technology for Management* “ **John Wiley & Sons** ,Asia .
- Reid, R Dan & Sanders, R, (2002), “ ***Operation management***” , 4<sup>th</sup> ed, prentice Hall: New Jersey, USA **relationships and firm market performance**”1 PHD Dissertation.

- Rouse, Margaret,(2015)<< supplier Relationship Management (SRM)>>, **TECHTARGET**,(On-Line),available:
- Russell, Roberta, S & Taylor, Bernard W,(2004),”**Operations Management** , 4<sup>th</sup> ed, prentice-Hall,Inc: New jersey, USA.
- Sahay, B. S. (2003). Understanding trust in supply chain relationships.*Industrial Management & Data Systems*, 103(8), 553-563.
- Santos, Sonia,( 2006), “ integrated system for measuring performance in supply chain” Eueoma 2006 Conference, Glasgow.
- slack & lewis M.M (2003) operations strategy.**printice hall**.
- Slack, Nigel & Chambers, Start & Johnsten, Robert, (2004), “**Operation management**”, 4<sup>th</sup> ed , prentice-Hall , New York, USA.
- Spekman, R. E., Kamauff Jr, J. W., & Myhr, N. (1998). An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships.*International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(8), 630-650.
- Stadtler, H. (2008). *Production planning and scheduling* (pp. 199-216). Springer Berlin Heidelberg.
- Stanley E. Fawcett and Paul Osterhaus and Gregory M. Magnan and James C. Brau an Matthew W. McCarter, (2007) .**Information sharing and supply chain performance:the role of connectivity and willingness** , **Supply Chain Management**(PHD) Michigan state university,USA.
- Valverde, R., & Saadé, R. G. (2013). The Effect of E-Supply Chain Management Systems in the North American Electronic Manufacturing Services Industry. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 10(1), 79-98.
- Vanichchinchai, A. (2014). Supply chain management, supply performance and total quality management: An organizational characteristic analysis.*International Journal of Organizational Analysis*, 22(2), 126-148.
- Wilson, D. T., & Vlosky, R. P. (1998). Interorganizational information system technology and buyer-seller relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(3), 215-234.

- Yang, T. M., & Maxwell, T. A. (2011). Information-sharing in public organizations: A literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors. *Government Information Quarterly*, 28(2), 164-175.
- Zhou, H., & Benton, W. C. (2007). Supply chain practice and information sharing. *Journal of Operations management*, 25(6), 1348-1365.

## الملحقات

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم  
إستبانة لأغراض البحث العلمي

السيد المحترم

السيدة المحترمة

تحية طيبة:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " أثر العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد: إختبار الدور الوسيط لتشارك المعلومات وجودة المعلومات دراسة حالة شركة فاين"، لإستيفاء متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الأعمال الإلكترونية من جامعة الشرق الأوسط بالمملكة الأردنية الهاشمية. وتهدف الإستبانة إلى جمع المعلومات اللازمة لإستكمال الدراسة التي تهدف الى معرفة أثر العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد من وجهة نظر العاملين في شركة فاين بمدينة سحاب في المملكة الأردنية الهاشمية.

يرجى من حضراتكم بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم بكل صدق وموضوعية على فقرات الإستبانة، علماً بأن كافة المعلومات ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض أكاديمية وعلمية ليس لغيرها شاكراً لكم تعاونكم ومشاركتم في تقييم هذه الإستمارة وعنايتكم بالبحث العلمي.

**تفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير**

**الباحثة: ريم صلاح أقرع**

**المشرف : الدكتور إسعود محمد المحاميد**

**عنوان الدراسة**

"أثر العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد: إختبار الدور الوسيط تشارك المعلومات وجودة المعلومات دراسة حالة شركة فاين"

مقياس الدراسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

السؤال الأول: الاسئلة المتعلقة بالمجيبين عن الاستمارة:

الرجاء وضع إشارة (/) عن الاجابة المناسبة لك.

1. العمر:

- 20-24 سنة
- 25-29 سنة
- 30-35 سنة
- 36-40 سنة
- 41-45 سنة
- 46 سنة فأكثر

2. الجنس:

- ذكر
- أنثى

3. المستوى العلمي:

- ثانوية عامة
- دبلوم كلية مجتمع
- بكالوريوس
- دراسات عليا

4. عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

- 5 سنوات فأقل
- من 6-10 سنوات
- من 11-15
- 16-20 سنة
- 21 سنة فأكثر



5. المسمى الوظيفي:

مدير عام  
 مدير مشروع  
 رئيس قسم  
 مدير تنفيذي  
 وظيفة أخرى حددها.....

الرجاء وضع إشارة (/) عن الاجابة المناسبة لك.

مقياس الدراسة					الأسئلة الخاصة بالعوامل المؤثرة بمتغيرات الدراسة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
<b>المتغير المستقل: العلاقات التنظيمية البينية (inter organizational relationships):</b>					
<b>أولاً: الثقة في شركاء سلسلة التوريد (Trust):</b>					
					1 شركائنا التجاريين يتعاملون معنا بصدق.
					2 شركائنا التجاريين يحترمون سرية المعلومات التي يحصلون عليها من شركتنا.
					3 شركائنا التجاريين يتعاملون معنا بثقة وبدون رقابة.
<b>ثانياً: إلتزام شركاء سلسلة التوريد (commitment):</b>					

					شركائنا التجاريين قدموا لنا تضحيات في الماضي.	4
					تستثمر الشركة الكثير من الجهد في بناء علاقاتها مع شركائها التجاريين.	5
					شركائنا التجاريين يلتزمون بالاتفاقيات الموقعة بالشكل المطلوب .	6
					تلتزم الشركة وشركائها التجاريين بالمحافظة على الوعود التي تم التعهد بها.	7
ثالثًا: الرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد (Shared vision between trading partners):						
					هناك فهم واضح لدى الشركة وشركائها التجاريين لأهداف وغايات سلسلة التوريد.	8
					تفهم الشركة وشركائها التجاريين أهمية التعاون بين أعضاء سلسلة التوريد.	9
					هناك اتفاق بين الشركة وشركائها التجاريين على أهمية التحسينات التي تعود بالنفع على سلسلة التوريد ككل.	10
<b>المتغير الوسيط</b>						
رابعًا: تشارك المعلومات (Information sharing):						
					تقوم الشركة بإبلاغ شركائها التجاريين عن التغير في الحاجات بوقت مبكر..	11

					تتقاسم الشركة مع شركائها التجاريين ملكية المعلومات المتبادلة بينهم.	12
					يتبادل الشركاء التجاريين مع الشركة المعرفة المتعلقة بعمليات الأعمال التجارية الجوهرية.	13
<b>خامسا: جودة المعلومات (Information quality):</b>						
					تبادل المعلومات بين الشركة وشركائها التجاريين يتم في الوقت المناسب.	14
					المعلومات التي يتم تبادلها بين الشركة وشركائها التجاريين تتسم بالدقة.	15
					المعلومات التي يتم تبادلها بين الشركة وشركائها التجاريين متكاملة.	16
					المعلومات التي يتم تبادلها بين الشركة وشركائها التجاريين ملائمة.	17
					المعلومات التي يتم تبادلها بين الشركة وشركائها التجاريين موثوقة.	18
<b>المتغير التابع: أداء سلسلة التوريد: (Supply chain performance)</b>						
<b>سادسا: المرونة (Flexibility)</b>						
					الشركة لديها القدرة على إنتاج منتجات ذات مواصفات مختلفة من حيث المزايا، الاحجام، والألوان.	19
					الشركة تمتلك القدرة على ضبط الطاقة الإنتاجية بسرعة كاستجابة للتغير في طلبات العملاء.	20

					الشركة لديها القدرة على إدخال منتجات جديدة للسوق بسرعة.	21
سابعاً: العلاقات (Relationship)						
					يمتلك موردي الشركة أداء عام جيد من حيث التكلفة والجودة والتسليم.	22
					الشركة لديها علاقات جيدة مع جميع شركائها التجاريين.	23
					الشركة لديها القدرة على التنبؤ بالطلب بشكل دقيق.	24
					الشركة لديها عمليات اعمال فاعلة وكفؤه (أقل نسخ،موثقة،وظائف فحص).	25
ثامناً: الإستجابة (Responsiveness)						
					أداء الشركة في التسليم جيد وشامل وسريع وفي الوقت المحدد.	26
					تمتلك الشركة جودة جيدة عموماً في منتجاتها وخدماتها.	27
					تقوم الشركة بتقديم معلومات لعملائها حول طلباتهم في الوقت المناسب.	28

في حال رغبتكم للحصول على نتائج الدراسة يمكنكم إرسال رسالة إلى البريد الإلكتروني التالي:

[Reemsalah20091@hotmail.com](mailto:Reemsalah20091@hotmail.com)

بسم الله الرحمن الرحيم  
إستبانه لأغراض البحث العلمي

السيد المحترم  
السيدة المحترمة  
تحية طيبة:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " أثر العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد: إختبار الدور الوسيط لتشارك المعلومات وجودة المعلومات دراسة حالة شركة فاين"، لإستيفاء متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الأعمال الإلكترونية من جامعة الشرق الأوسط بالمملكة الأردنية الهاشمية. وتهدف الإستبانه إلى جمع المعلومات اللازمة لإستكمال الدراسة التي تهدف الى معرفة أثر العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد من وجهة نظر العاملين في شركة فاين بمدينة سحاب في المملكة الأردنية الهاشمية.

يرجى من حضراتكم بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم بكل صدق وموضوعية على فقرات الإستبانه، علماً بأن كافة المعلومات ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض أكاديمية وعلمية ليس لغيرها شاكرًا لكم تعاونكم ومشاركاتكم في تقييم هذه الإستمارة وعنايتكم بالبحث العلمي.

تفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير

الباحثة: ريم صلاح أقرع

المشرف : الدكتور إسعود محمد المحاميد

عنوان الدراسة

"أثر العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد: إختبار الدور الوسيط لتشارك المعلومات وجودة المعلومات دراسة حالة شركة فاين"

مقياس الدراسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

السؤال الأول: الاسئلة المتعلقة بالمجيبين عن الاستمارة:

الرجاء وضع إشارة (/) عن الاجابة المناسبة لك.

**1. العمر:**

- 24-20 سنة
- 29-25 سنة
- 35-30 سنة
- 40-36 سنة
- 45-41 سنة
- 46 سنة فأكثر

**2. الجنس:**

- ذكر
- أنثى

**3. المستوى العلمي:**

- ثانوية عامة
- دبلوم كلية مجتمع
- بكالوريوس
- دراسات عليا

**4. عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:**

- 5 سنوات فأقل
- من 6-10 سنوات
- من 11-15
- من 16-20 سنة
- 21 سنة فأكثر

**5. المسمى الوظيفي:**

رئيس قسم

مدير عام

مدير تنفيذي

مدير مشروع

وظيفة أخرى حددها.....

الرجاء وضع إشارة (/) عن الاجابة المناسبة لك.

مقياس الدراسة					الأسئلة الخاصة بالعوامل المؤثرة بمتغيرات الدراسة
موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	
المتغير المستقل: العلاقات التنظيمية البينية (inter organizational relationships):					
أولاً: الثقة في شركاء سلسلة التوريد (Trust):					
					Our trading partners have been open and honest in dealing with us. 1
					Our trading partners respect the confidentiality of the information they receive from us. 2
					Our transactions with trading partners do not have to be closely supervised. 3

ثانيا: إلتزام شركاء سلسلة التوريد (commitment):						
					Our trading partners have made sacrifices for us in the past.	4
					We have invested a lot of effort in our relationship with trading partners.	5
					Our trading partners abide by agreements very well.	6
					We and our trading partners always try to keep each others' promises.	7
ثالثا: الرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد (Shared vision between trading partners):						
					We and our trading partners have a similar understanding about the aims and objectives of the supply chain.	8
					We and our trading partners have a similar understanding about the collaboration across the importance of supply chain	9
					We and our trading partners have a similar understanding about the importance of improvements that benefit the supply chain as a whole.	10



المتغير الوسيط						
رابعاً: تشارك المعلومات (Information sharing):						
					We inform trading partners in changing needs. advance of	11
					Our trading partners share proprietary information with us.	12
					Our trading partners share knowledge of core business processes with us.	13
خامساً: جودة المعلومات (Information quality):						
					Information exchange between our trading partners and us is timely.	14
					Information exchange between our trading partners and us is accurate.	15
					Information exchange between our trading partners and us is complete.	16
					Information exchange between our trading partners and us is adequate.	17
					Information exchange between our trading partners and us is reliable.	18
المتغير التابع: أداء سلسلة التوريد: (Supply chain performance)						

سادسا: المرونة (Flexibility)						
					We have the ability to produce products with various specification sizes, (e.g. features, options, colors, special specification).	19
					We have the ability to rapidly adjust production capacity in response to changes in customer demand.	20
					We have the ability to handle rapid introduction of new products.	21
سابعاً: العلاقات (Relationship)						
					Our suppliers have a good overall performance (e.g. quality, cost, delivery).	22
					We have a good overall relationship with trade partners.	23
					have an accurate demand forecasting.	24
					We have an effective and efficient business process (e.g. less clerical, documentary, inspection jobs).	25
ثامناً: الإستجابة (Responsiveness)						
					We have a good overall delivery performance (e.g. on-time, fast).	26

					We have a good overall quality of products and services.	27
					We have the ability to provide our customers real time information about their orders.	28

في حال رغبتكم للحصول على نتائج الدراسة يمكنكم إرسال رسالة إلى البريد الإلكتروني التالي:

[Reemsalah20091@hotmail.com](mailto:Reemsalah20091@hotmail.com)

## الملحق (2)

### قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د محمد عبد العال النعيمي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الاوسط
2	أ.د ليث الربيعي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د شاكر جارالله	إدارة أعمال	جامعة العلوم التطبيقية
4	د. سامر بركات	نظم معلومات إدارية	جامعة العلوم التطبيقية
5	د. احمد علي صالح	إدارة أعمال	جامعة الشرق الاوسط
6	د. نضال الصالحي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الاوسط
7	د. سامر هوارى	نظم معلومات إدارية	جامعة العلوم الإسلامية
8	د. مها الخفاف	إدارة أعمال	جامعة العلوم الإسلامية
9	د. أحمد هناندة	أعمال إلكترونية	جامعة العلوم التطبيقية
10	د.صلاح نياب	إدارة أعمال	جامعة العلوم التطبيقية
11	د.هبة ناصر الدين	تكنولوجيا المعلومات	جامعة الشرق الاوسط
	د. صادق الحموز	تكنولوجيا المعلومات	جامعة الشرق الاوسط
12	المهندس محمد الرمحي	مهندس تخطيط في قسم الإنتاج	شركة فاين

### الملحق (3)

المقترح المقدم لشركة فاين لحصول الباحثة على الموافقة على توزيع الإستبانات على عينة الدراسة



## Proposal For Fine Company

Fine is considered the most important of companies in Jordan, the Middle East and North Africa in the manufacture and production of tissue paper and raw materials due to the findings of the company's technology at the production lines of the company researcher Reem Salah Aqra electronic business specialization by submitting a thesis in titled " The Impact Of Inter Organizational Relationships on Supply Chain Performance: Testing the Mediating Role of Information Sharing and Information Quality in Fine Company (case study fine company).

In the globalization area and the advancement of technology and the rapid changes in the environment surrounding the business supply chains have become a phenomenon in helping the organization achieve its goals and help them also to look toward external opportunities both locally, regionally or globally, due to ties partners, suppliers and customers within the string as granted by the power factor, not only for the Organization but rather on the level of competition at the level of supply chains.

It is one of the most important foundations for the relationships to the success of any business organization worldwide and is considered a relationship with suppliers of the most important roles that the Organization carried out correctly for performance excellence in supply chains, which reflect positively on the production and customer.

### **Study problem:**

Several Jordanian companies face big challenges to maintain and control supply chain activities for several reasons: First, the area is in a constant war. Second, the raw materials traveled from the source to the companies subject to terrorist attacks. Third, the suppliers try to withdraw themselves from the extra costs that incurred for being in the Middle East. Forth, despite rapid changes in business environment, there is lack of information sharing and integration between suppliers and Jordanian companies. For these reasons, orders are usually delay

and many customers will be lost. For effective supply chain in fine company, employees need to provide relevant information regarding the demand schedule and historical transactions, storage, production and delivery as well as get accurate information from suppliers and other business partners. This required strong relationship between the company and its partners by building trust, maintain commitment, and facilitate shared vision. Thus, this study try to explore this important issue in details in order to help the company to improve its performance.

### **Methodology:**

The required data will be collected through a questionnaire that includes number of items to measure each related variable to supply chain. The collected data will be subjected to further analysis and the results will be provided to fine company before published.

### **Sources:**

A part from dedicating time from all employees to fill in the questionnaire, No specific resources are needed. Filling the questionnaire can be done in the convenient time of each group of employees. Filling the questionnaire takes between 15-20 minutes. Further interviews, if it is needed could be done to confirm the questionnaire results.

- Fine company does not bear any costs.

### **The plan:**

\* Two weeks time commencing from 15th of November, distributing the questionnaire to all employees who are involved in supply chain activities.

\* A week later the questionnaire will be collected from the employees. Then, remind the remaining employees who do not fill the questionnaire to do it as soon as possible.

\* When the required amount of the questionnaires is obtained, the data will be entered in SPSS and the analysis will be started. This stage required two weeks.

### **Expected results:**

\* Positive impact of relationships between partners with it.

- \* More share information transparently and honestly.
- \* Positive impact on the performance of supply chain flexibility to work between supply chain team.
- \* Use the information that is shared in building strong relationships with customers and respond to their requests.
- \* Exploiting strengths among partners such as trust, commitment and vision involved in gaining access to information and employment for the company because it is capital.
- \* Educate employees where the importance of the information involved and create value for work to survive in the global competition.
- \* Educating employees on the importance of staying in global competition by providing a service to the consumer in the most efficient and the quality of the products become affordable for everyone but focus on competition in the provision of the service and the level of supply chain activities.
- \* The importance of maintaining relationships most partners cooperate to reach partnership and mutual interest.

Thank you for supporting scientific research and community service, all such data and information to be obtained from a company where esteemed will be used for research purposes only and not for other research base will provide important information to field research and company.

Information researcher:

Reem Salah Aqra

Mobile num:

0785712033

the supervisor:

Dr.Soud AL mahameed

Middle East University

Master/electronic business 2015/2016

#### الملحق (4)

### موافقة شركة فاين على توزيع الإستبيان

الى من يهمله الأمر،

يرجى العلم بأنه واستناداً لمسؤولياتنا المجتمعية، ساهمت شركة فاين لصناعة الورق الصحي في مساعدة الطالبة: ريم صلاح أقرع

بإجراء دراسة بعنوان "أثر العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد: إختبار الدور الوسيط تشارك المعلومات وجودة المعلومات دراسة حالة شركة فاين" حتى نساعد على إستيفاء متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الأعمال الإلكترونية من جامعة الشرق الأوسط بالمملكة الأردنية الهاشمية حيث قامت شركة فاين لصناعة الورق الصحي بتوزيع استبانات على الموظفين المعنيين بالأمر في شركة فاين في جميع المواقع. مع تمنياتنا للجميع بالنجاح الدائم.

FINE Regards,

**HE is Always Your Business Partner**

Salam Da'as(Fine Jo) | Human Energy Officer

Fine Hygienic Paper Co.

T: 00962 6 4022251 (Ext: 1157 ) | F: 00962 6 4022626

[sdaas@nuqulgroup.com](mailto:sdaas@nuqulgroup.com) | P.O. Box 154 / 11118 Amman - Jordan





## الملحق(5)

الإجابات التي حصلت عليها من المقابلات في شركة فاين

السؤال	الإجابة
أعداد موظفين شركة فاين الأردن	حوالي 900
أعداد موظفين شركة المثالية للطباعة	حوالي 200
أعداد موظفين شركة المتميزة للطباعة	حوالي 100
أعداد موظفين شركة الكينا والصنوبر	حوالي 130
إسمالشركات الموردة لشركة فاين	شركة المثالية للطباعة - شركة المتميزة ( للطباعة - شركة الكينا والصنوبر) أمثلة وليس حصراً
هل تعتبر شركة فاين الموردين لديها هم أيضا عملائها أم لا	طبعاً
هل يوجد في شركة فاين نظام لإدارة علاقة الموردين مرتبط في برنامج ERP	طبعاً
أهم المشكلات الموجودة مع الشركاء في شركة فاين	تأخر وصول المواد الأولية، التأخر عن الزبون، قلة التواصل في الوقت المحدد، معرفة العوامل المؤدية إلى تأخر إستلام الطلبيات.