



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء

الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي

"دراسة ميدانية"

رسالة مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال

كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال

إعداد الباحث

عمر محمد علي عبد الرب

إشراف

د. جمال ناصر علي الكميم

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

1440 هـ - 2018م



قال الله تعالى في مُحكم كتابه:

(يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ
تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ)
سورة النساء الآية 29

قرار لجنة مناقشة رسالة ماجستير رقم (68)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين... وبعد:
تم بحمد الله وتوفيقه يوم الاربعاء بتاريخ: ٢٠ / ربيع اول / ١٤٤٠ هـ الموافق: ٢٨ / ١١ / ٢٠١٨ م ، اجتماع
اللجنة المشكلة بقرار مجلس الدراسات العليا رقم (٢) بتاريخ: ١٣ / ١١ / ٢٠١٨ م المشكلة من كل من:

م	الإسم	الصفة	الدور في المناقشة
١.	ا.م.د. عبدالخالق هادي طواف	مناقشا	رئيسا
٢.	ا.م.د. عبدالله علي القرشي	مناقشا	عضوا
٣.	د. جمال ناصر الكميم	مشرفا	عضوا

لمناقشة الطالب: عمر محمد علي عبدالرب كلية: العلوم الادارية تخصص: ادارة اعمال في رسالته التي هي بعنوان:

دور ممارسات ادارة سلسلة التوريد في تحسين اداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي دراسة ميدانية

وبعد مناقشة علنية من الساعة ١٥ إلى الساعة ١٢:٣٠ ، وبناء على الدرجات المقترحة للرسالة من قبل أعضاء اللجنة، وبعد المداولة، قررت اللجنة التالي:

إجازة الرسالة بمعدل () %) بتقدير () .

إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات عليها بمعرفة المشرف بمعدل (٩٧%) بتقدير (ممتاز) .

إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات بمعرفة المشرف وموافقة الدكتور..... بمعدل () %

بتقدير () .

توقيع لجنة المناقشة والحكم

م	الإسم	التوقيع
١.	ا.م.د. عبدالخالق هادي طواف	
٢.	ا.م.د. عبدالله علي القرشي	
٣.	د. جمال ناصر الكميم	

يعتمد،،،،

عميد الدراسات العليا

مدير الدراسات العليا

الشؤون الأكاديمية



إهداء

إلى منبع الحُب والحنان والدتي أطل الله عمرها.
إلى سندي وقدوتي ومثلي الأعلى والدي أطل الله عمره.
إلى عائلتي الكريمة زوجتي، أم بناتي، وبناتي (علياء، دعاء، غفران، وجدان، نوران، وفاء)
مصدر إلهامي ومصدر التشجيع والبذل والعطاء.
إلى أستاذي الفاضل منارة البحث العلمي الذي تكرم بالإشراف على هذه الدراسة.
إلى كل زملائي وأصدقائي وأقاربي..
إلى كل من يسعى للنهوض بالعلم وتقدم البحث العلمي..
إلى وطني الحبيب ... اليمن.
أهدي هذا الجهد المتواضع سائلاً من المولى العلي القدير .. أن ينفَع به الأمة والوطن
وأن يكون خالصاً لوجهه الكريم.

الباحث

شكر وتقدير

أحمدك ربي ولك عظيم الشكر والثناء على توفيقك لي بإكمال هذه الدراسة.

وبعد الإنتهاء من هذه الدراسة فأني أشكر جامعة الأندلس وعمادة الدراسات العليا وجميع الإدارات التي سهلت ومهدت الطريق للوصول إلى إنجاز هذه الرسالة.

كما أخص بالشكر مشرف الدراسة الأستاذ الدكتور جمال ناصر الكميم على تعاونه وتوجيهه لي وتذليله الصعوبات التي واجهتني خلال هذه الدراسة.

وكذا أتقدم بالشكر الجزيل لمدرء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي وأخص بالذكر د. نبيل عاطف مدير عام الشركة اليمنية المصرية الذي كان له الدور الكبير في نجاح هذه الدراسة والدعم المتواصل لها.

والشكر موصول أيضاً لأعضاء هيئة التحكيم والمناقشة كل من الأستاذ الدكتور عبد الخالق طواف والأستاذ الدكتور عبد الله القرشي اللذين أعطيا وقتهما لمناقشة الرسالة ونقدها النقد البناء كما أثريا هذه الدراسة بالنقاش والملاحظات القيمة.

كما أخص بالذكر الأستاذ الدكتور عبد الله القرشي الذي كان له دورٌ بارزٌ في إختياري موضوع هذه الدراسة.

كما أشكر كل من ساعدني في هذه الدراسة أو أسدى إلي نصحاً أو مشورةً أو رأياً أو توجيهاً.

وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

الباحث

أولاً: قائمة المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
	الإهداء	أ
	الشكر والتقدير	ب
	قائمة المحتويات	ج
	قائمة الجداول	ز
	قائمة الأشكال	ط
	قائمة الملاحق	ي
	قائمة الاختصارات	ك
	ملخص الدراسة	ل
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة		
1-1	الإطار العام للدراسة	2
	المقدمة	2
1-1-1	مشكلة الدراسة	3
2-1-1	أهداف الدراسة	4
3-1-1	أهمية الدراسة	4
4-1-1	فرضيات الدراسة	5
5-1-1	متغيرات وأنموذج الدراسة	5
6-1-1	مصطلحات الدراسة	6
7-1-1	حدود الدراسة	9
2-1	الدراسات السابقة	10
	مقدمة	10
1-2-1	الدراسات باللغة العربية	10
2-2-1	الدراسات باللغة الانجليزية	16
3-2-1	التعليق على الدراسات السابقة	22
4-2-1	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	24
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة: إدارة سلسلة التوريد والأداء		
1-2	إدارة سلسلة التوريد وممارساتها	26
1-1-2	نشأة وتطور إدارة سلسلة التوريد	26
2-1-2	مفهوم سلسلة التوريد	28

29	مفهوم إدارة سلسلة التوريد	3-1-2
29	الفرق بين الإدارة اللوجستية وإدارة سلسلة التوريد	4-1-2
30	أنشطة إدارة سلسلة التوريد	5-1-2
31	ممارسات إدارة سلسلة التوريد	6-1-2
32	عناصر ممارسات إدارة سلسلة التوريد	7-1-2
34	العلاقة مع الموردين	1-7-1-2
44	العمليات الداخلية	2-7-1-2
46	العلاقة مع الوسطاء	3-7-1-2
48	العلاقة مع العملاء	4-7-1-2
52	المشاركة في المعلومات	5-7-1-2
56	الأداء وتحسينه	2-2
56	مفهوم الأداء	1-2-2
56	لمحة تاريخية لمفهوم الأداء	1-1-2-2
57	تعريفات الأداء وأهميته	2-1-2-2
59	تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة	3-1-2-2
60	الأداء بمنظور العلوم الأخرى	4-1-2-2
60	أبعاد الأداء	2-2-2
60	البعد التنظيمي للأداء	1-2-2-2
61	البعد الاجتماعي للأداء	2-2-2-2
61	البعد الإقتصادي للأداء	3-2-2-2
61	البعد البيئي للأداء	4-2-2-2
62	مكونات الأداء	3-2-2
62	الفعالية	1-3-2-2
62	الكفاءة	2-3-2-2
63	تقييم الأداء	4-2-2
63	مراحل تقييم الأداء	1-4-2-2
70	معايير تقييم الأداء	2-4-2-2
71	أنواع الأداء	5-2-2
72	مفهوم الأداء التنظيمي / المنظمي / المؤسسي	1-5-2-2
73	أنواع الأداء التنظيمي	2-5-2-2

73	الأداء المالي	1-2-5-2-2
73	الأداء السوقي	2-2-5-2-2
74	الأداء التشغيلي / أداء العمليات	3-2-5-2-2
79	تحسين الأداء	6-2-2
79	مفهوم تحسين الأداء	1-6-2-2
79	ممارسات إدارة سلسلة التوريد وتحسين الأداء	2-6-2-2
82	الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي	3-2
82	نشأة الصناعة الدوائية اليمنية	1-3-2
87	التحديات التي تواجه الصناعة المحلية	2-3-2
88	أهمية الصناعة الدوائية اليمنية ودورها في تحقيق الأمن الدوائي	3-3-2
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات		
90	منهج الدراسة	1-3
90	مصادر جمع البيانات	2-3
91	مجتمع وعينة الدراسة	3-3
92	أداة الدراسة	4-3
92	تصميم أداة الدراسة	1-4-3
93	وصف أداة الدراسة	2-4-3
94	إختبار أداة الدراسة	3-4-3
94	قياس صدق أداة الدراسة	1-3-4-3
100	قياس ثبات أداة الدراسة	2-3-4-3
101	إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	3-3-4-3
102	توزيع الاستبانات	4-4-3
102	مراجعة وترميز البيانات	5-4-3
102	الصعوبات التي واجهت خطوات تنفيذ الدراسة الميدانية	6-4-3
103	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة	5-3
الفصل الرابع: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات		
105	تحليل بيانات الدراسة	1-4
105	الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الديموغرافية	1-1-4
109	المقياس المُعتمَد في الدراسة	2-1-4
110	إختبار الفرضيات	2-4

110	معاملات الارتباط الخطي لمتغيرات الدراسة	1-2-4
111	إختبار الفرضية الرئيسية الأولى	2-2-4
122	إختبار الفرضية الرئيسية الثانية	3-2-4
124	إختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية	1-3-2-4
125	إختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية	2-3-2-4
127	إختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية	3-3-2-4
128	إختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية	4-3-2-4
130	إختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية	5-3-2-4
الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات		
133	نتائج الدراسة	1-5
134	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى	1-1-5
134	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية	2-1-5
136	الاستنتاجات	2-5
136	الاستنتاجات من نتائج الفرضية الرئيسية الأولى	1-2-5
137	الاستنتاجات من نتائج الفرضية الرئيسية الثانية	2-2-5
138	التوصيات	3-5
140	آفاق الدراسات المستقبلية المقترحة	4-5
141	قائمة المراجع	
141	أولا القرآن الكريم	
141	ثانيا المراجع باللغة العربية	
146	ثالثا المراجع باللغة الانجليزية	

ثانيا: قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-2	الفروقات بين إدارة سلسلة التوريد والإدارة اللوجستية	30
2-2	أسماء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي حسب تاريخ التأسيس	83
1-3	المستجيبين من الإدارات للشركات مجتمع الدراسة	91
2-3	عدد الاستبانات الموزعة والمستردة على الشركات المستهدفة	92
3-3	أبعاد متغيرات الدراسة وتوزيع العبارات في كل بُعد	93
4-3	درجات مقياس ليكرت الخماسي	93
5-3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد العلاقة مع المورد	95
6-3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد العمليات الداخلية	96
7-3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد العلاقة مع الوسطاء	96
8-3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد العلاقة مع العملاء	97
9-3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد المشاركة في المعلومات	97
10-3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المؤشر الأول (الكلفة)	98
11-3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المؤشر الثاني (الجودة)	98
12-3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المؤشر الثالث (المرونة)	99
13-3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المؤشر الرابع (التسليم)	99
14-3	معامل الارتباط بين كل بُعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة	100
15-3	قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	101
16-3	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	101
1-4	التوزيع التكراري للمستجيبين وفق متغير الجنس	105
2-4	التوزيع التكراري للمستجيبين وفق متغير العمر	106
3-4	التوزيع التكراري للمستجيبين وفق متغير المؤهل العلمي	106
4-4	التوزيع التكراري للمستجيبين وفق متغير المسمى الوظيفي	107
5-4	التوزيع التكراري للمستجيبين وفق متغير سنوات الخدمة	108

108	التوزيع التكراري للمستجيبين وفق متغير الوظيفة الحالية	6-4
109	مقياس ليكرت الخماسي لبيان طول الفئة	7-4
110	معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد	8-4
111	معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء	9-4
112	المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لمحور ممارسات إدارة سلسلة التوريد	10-4
114	تحليل فقرات البعد الأول (العلاقة مع الموردين)	11-4
116	تحليل فقرات البعد الثاني (العمليات الداخلية)	12-4
118	تحليل فقرات البعد الثالث (العلاقة مع الوسطاء)	13-4
119	تحليل فقرات البعد الرابع (العلاقة مع العملاء)	14-4
121	تحليل فقرات البعد الخامس (المشاركة في المعلومات)	15-4
123	نتائج علاقة ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين الأداء	16-4
124	علاقات الارتباط ومعنوية الإنحدار البسيط لدور بعد العلاقة مع الموردين	17-4
126	علاقات الارتباط ومعنوية الإنحدار البسيط لدور بعد العمليات الداخلية	18-4
127	علاقات الارتباط ومعنوية الإنحدار البسيط لدور بعد العلاقة مع الوسطاء	19-4
129	علاقات الارتباط ومعنوية الإنحدار البسيط لدور بعد العلاقة مع العملاء	20-4
130	علاقات الارتباط ومعنوية الإنحدار البسيط لدور بعد المشاركة في المعلومات	21-4
133	ربط أهداف الدراسة بنتائجها	1-5

ثالثا: قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
6	أنموذج الدراسة	(1-1)
33	العلاقة بين أنشطة إدارة سلسلة التوريد وممارساتها المختارة للدراسة	(1-2)
37	المجموعات الأساسية للمنتجات حسب تحليل محفظة كراجيك	(2-2)
43	محفظة (Bensaou) للعلاقات بين المنظمة والموردين	(3-2)
64	مراحل تقييم الأداء	(4-2)
72	أبعاد الأداء ومؤشرات قياس الأداء التشغيلي (أداء العمليات)	(5-2)

رابعاً: قائمة الملاحق

اسم الملحق	رقم الملحق
الاستبانة بعد التحكيم	(1)
أسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة من الجامعات اليمنية	(2)
الاستبانة قبل التحكيم	(3)
مصفوفة إختيار أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد من الدراسات السابقة	(4)
نماذج من الجداول الإحصائية	(5)
إفادة المركز الوطني للمعلومات بصدد عنوان الدراسة	(6)
نموذج خطاب الجامعة لتسهيل جمع البيانات إلى الشركات المستهدفة	(7)
تقرير المراجع اللغوي بصلاحيّة رسالة الماجستير	(8)

قائمة الاختصارات (Abbreviation List)

الاختصار	المعنى بالإنجليزية	المعنى بالعربية
BSC	Balanced scorecard	بطاقة الأداء المتوازن
DMF	Drug Master File	الملف الرئيس للعقار
DSS	Decision Support Systems	أنظمة دعم القرار
EDI	Electronic data interchange	التبادل الإلكتروني للبيانات
ERP	Enterprise Resources Planning	تخطيط موارد المشروع
et al	et alia (and others)	وآخرون
GMP	Good Manufacturing Practice	قواعد التصنيع الجيد
cGMP	Current Good Manufacturing Practice	قواعد التصنيع الجيد الحديثة
IEFE	International Exhibition and Forum for Education	الاجتماع والمعرض الدولي للتعليم
ISO	International Organization for Standardization	المنظمة الدولية للمقاييس
JIT	Just-in-time	في الوقت المحدد
KPIs	Key Performance Indicators	مؤشرات الأداء الرئيسة
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdele company	شركة كلينفيلد بيتمارويك جيوريدل
MRP	Material Requirement Plan	خطة الإحتياج من المواد
SAP	Systems Applications and Products in Data Processing	أنظمة التطبيقات والمنتجات في عمليات البيانات (نظام ساب)
SC	Supply Chain	سلسلة التوريد
SCM	Supply Chain Management	إدارة سلسلة التوريد
SCMP	Supply Chain Management Practices	ممارسات إدارة سلسلة التوريد
SMF	Site Master File	الملف الرئيس للموقع
SMI	Storage Management Initiative	مبادرة إدارة المخزون
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية
UK	United Kingdom	المملكة المتحدة
USA	United States of America	الولايات المتحدة الأمريكية
VMI	vendor managed inventory	مخزون البائع
Waec	West African Examinations Council	جمعية فحص غرب أفريقيا
WCED	World Commission on Environment and Development	وكالة العالم للبيئة والتطوير

مُلخَص الدَّرَاسَة

دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي " دراسة ميدانية " .

سعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها تحديد دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي من خلال إظهار دور كلٍ من (العلاقة مع الموردين، العمليات الداخلية، العلاقة مع الوسطاء، العلاقة مع العملاء، والمشاركة في المعلومات) في تحسين أداء تلك الشركات كما سعت الدراسة إلى إبراز أهم الممارسات التي لها الدور الأكبر في تحسين أداء الشركات المستجيبة وتوضيح واقع تطبيق تلك الممارسات في تلك الشركات.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والاستدلالي المستند على أسلوب التحليل الفلسفي في عرض المحتوى النظري للدراسة من الإطار النظري والدراسات السابقة في هذا المجال وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ (149) والمتمثل في الإدارة العليا والوسطى والمختصين في مجال إدارة سلسلة التوريد في (8) شركات مستجيبة من أصل (9) شركات عاملة، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل وتم توزيع (149) استبانة، تم استرداد (135) استبانة جميعها صالحة للتحليل حيث تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات، إختبار صدق وثبات الدراسة والتوزيع الطبيعي، الارتباط، الإنحدار البسيط وتحليل One Sample T-Test.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تطبيقاً كبيراً لأبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات المستجيبة بنسبة (75%) حيث جاء بُعد العلاقة مع العملاء في المرتبة الأولى ثم بُعدي العمليات الداخلية والعلاقة مع الموردين ثم بُعد المشاركة في المعلومات وأخيراً بُعد العلاقة مع الوسطاء، وأكدت نتائج الدراسة أن هناك دوراً كبيراً لتلك الممارسات في تحسين أداء العمليات للشركات محل الدراسة وأن ما نسبته (75%) من التغيير الحاصل في الأداء يُعزى لممارسات إدارة سلسلة التوريد وفي مقدمتها العمليات الداخلية ثم العلاقة مع العملاء ثم المشاركة في المعلومات.

وقد أوصت الدراسة الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي بالإهتمام بتطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد وخصوصاً بُعد العلاقة مع الوسطاء والمشاركة في المعلومات نظراً لضعف الإهتمام بها نسبياً بالإضافة إلى بعض الممارسات الداخلية في كل بُعد.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

والدراسات السابقة

1-1 الإطار العام للدراسة:

المقدمة

- 1-1-1 مشكلة الدراسة
- 2-1-1 أهداف الدراسة
- 3-1-1 أهمية الدراسة
- 4-1-1 فرضيات الدراسة
- 5-1-1 متغيرات وأنموذج الدراسة
- 6-1-1 مصطلحات الدراسة
- 7-1-1 حدود الدراسة

2-1 الدراسات السابقة:

- 1-2-1 الدراسات باللغة العربية
- 2-2-1 الدراسات باللغة الانجليزية
- 3-2-1 التعليق على الدراسات السابقة
- 4-2-1 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل الإطار العام للدراسة والذي يتمثل في مقدمة ومشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها وفرضياتها ومتغيرات وأنموذج الدراسة والمصطلحات الواردة فيها وحدودها كما يتناول الدراسات السابقة والتعليق عليها.

1-1 الإطار العام للدراسة:

مقدمة:

إن حجم التطورات المتسارعة في التكنولوجيا بشكل عام وتقنية المعلومات بشكل خاص أواخر القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين قد أدى إلى كثير من التطورات والنجاحات وتحقيق قفزات كبيرة في كافة مجالات الحياة ونشوء بدائل جديدة مواكبة لهذا التطور.

ولقد كانت بالفعل ثورة بكل ما تحمله الكلمة من معنى حيث أدت بدورها إلى تقدم كبير في كافة المجالات بما فيها المجالات الصناعية والتجارية المختلفة والعلوم الإدارية المصاحبة لها. وكانت العولمة أحد أهم إفرازات تلك الثورة التي أدت إلى انفتاح الأسواق واندماج الشركات وتوسع مجالات عملها وبروز الشركات العملاقة متعددة الجنسيات والعمل بمفهوم سلسلة التوريد بين الشركات المستقلة عن بعضها حيث إن زيادة حدة المنافسة أدت إلى وضوح أهمية الإهتمام بسلاسل التوريد في ظل العولمة وزيادة التجارة العالمية وازدهار التجارة الإلكترونية.

إن إهتمام المنظمات/الشركات بسلسلة التوريد يعتبر مفتاح التسويق الناجح ودليل الشركات للتمكن والانتشار السوقي وانطلاقها نحو العالمية وهذا لن يتم إلا بحسن إدارة العلاقة مع العملاء بما في ذلك العلاقة مع الوسطاء ومن جهة أخرى لن تستطيع الشركات المنافسة تقديم السعر المناسب للعملاء إلا إذا حصلت على المواد الأولية بسعر مناسب وفي الوقت المناسب؛ وهذا لن يتم إلا بوجود علاقة تشاركية مع الموردين تُسهم في تخفيض التكلفة مما يؤدي إلى تقديم المنتجات والخدمات للعملاء بأسعار منافسة في المكان والزمان المناسبين وبين هذا وذاك لا بد من ضمان تصنيع المنتجات في ظروف مناسبة وجودة عالية وكل ذلك سيؤدي في النهاية إلى تحسين أداء المنظمة وإنجاز العمليات وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

وتواجه المنظمات/الشركات في ظل تلك المنافسة والتعقيدات العديد من التحديات سواء كانت تحديات داخل المنظمة/الشركة تتمثل في القدرة على استغلال الموارد المتاحة الاستغلال الأمثل أو تحديات من البيئة المحيطة بالمنظمة/بالشركة والتي تتمثل في ضغوط المنافسة الشديدة والتطورات المفاجئة في التكنولوجيا وخصوصاً في العالم الثالث.

إن إنضمام اليمن إلى منظمة التجارة العالمية المبنية على حرية المنافسة ورفع الحواجز الجمركية يحتم على الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي ضرورة التكيف مع هذه المتغيرات والتحديات

ومتطلبات التجارة العالمية لضمان بقائها في السوق بل والاستمرار في نشاطها والنمو والتطور وهذا يتطلب منها البحث عن وسائل النجاح والمنافسة في السوق للاستحواذ على أكبر حصة سوقية. ويعتبر قطاع الصناعات الدوائية اليمنية من القطاعات الهامة التي لها أثر كبير في المجتمع حيث يسهم في تحقيق الأمن الدوائي الوطني وإن دراسة هذا القطاع تساعد في توضيح الوسائل التي تُحسّن من أدائه ولعلّ دراسة إدارة سلسلة التوريد والتعرف على واقع تطبيق ممارساتها ومعرفة دورها في تحسين أداء الشركات من أهم تلك الوسائل وهذا ما ستبحثه الدراسة الحالية.

1-1-1 مشكلة الدراسة:

شهد قطاع التصنيع الدوائي في اليمن قفزة كبيرة خلال العقدین الأخيرين وبدأت المنافسة بين هذه الشركات على السوق اليمنية ومنافسة المنتج الأجنبي إلا أنه في ظل الظروف الراهنة من عدم الاستقرار السياسي والإقتصادي وتدهور سعر العملة الوطنية فإنه أصبح لزاماً على هذه الشركات البحث عن أساليب حديثة للاستمرار والتطور وذلك بتحسين الأداء وتخفيض التكلفة ولعلّ ضعف تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد من الأسباب المهمة التي لم تُمكن الشركات الدوائية من خفض التكلفة وتحسين الأداء وتمثل مظاهر المشكلة فيمايلي:

1- إن ظهور سلاسل التوريد عالمياً وما صاحبها من تطورات هائلة في مجال التكنولوجيا والاتصالات وتقنية المعلومات حيث أثبتت الكثير من الدراسات السابقة الأجنبية وجود تحسن واضح في أداء الشركات نظراً لتطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد مثل دراسة Donovan et al. (2017)، Chesaro (2016)، Makhdoom (2015)، Miring'u (2015)، Mahulo (2015) الأمر الذي يحتم دراسة أثر تطبيق إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي. 2- لاحظ الباحث من خلال عمله في قطاع التصنيع الدوائي في اليمن في أكثر من شركة لأكثر من عقدين ضعف في الإهتمام بتطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الوجه الأمثل حيث لاحظ قصوراً في فهم العلاقة التشاركية مع الموردين وكذا في التكامل الداخلي بين الإدارات والأقسام ولاحظ ضعفاً في مستوى تبادل المعلومات داخلياً وخارجياً وقصوراً في تطوير العلاقة مع العملاء والوسطاء للوصول إلى رضا العملاء.

3- بالرغم أن الكثير من الدراسات في الدول العربية مثل دراسة Abu Nimeh (2017)، المناصير (2016)، العمري والعاني (2016) ودراسة الشعار (2014) وغيرها أثبتت وجود تأثير لممارسات إدارة سلسلة التوريد للمنظمات الصناعية في تحسين الأداء التشغيلي/ أداء العمليات أو الأداء التنظيمي أو الأداء المالي لتلك المنظمات/الشركات إلا أنه على حد علم الباحث لا توجد دراسات يمنية كافية لدراسة ذلك غير دراسة Abu Alrejal (2007) والتي تعتبر رغم قدمها الدراسة الوحيدة المسجلة في مركز المعلومات الوطني عند بدء الدراسة كما لا توجد دراسة تناولت بشكل خاص قطاع التصنيع الدوائي اليمني في هذا الموضوع ومن هنا تكمن الفجوة البحثية المتمثلة في دراسة

واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي ودور تلك الممارسات في تحسين أداء الشركات ويقتضي على الباحث دراستها ويمكن التعبير عن المشكلة البحثية للدراسة بالتساؤلات التالية:

السؤال الرئيس الأول:

ما واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي؟

السؤال الرئيس الثاني:

ما دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الثاني الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما دور العلاقة مع الموردين في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي؟
- 2- ما دور العمليات الداخلية في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي؟
- 3- ما دور العلاقة مع الوسطاء في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي؟
- 4- ما دور العلاقة مع العملاء في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي؟
- 5- ما دور المشاركة في المعلومات في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي؟
- 6- أي أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد لها الدور الأكبر في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي؟

1-1-2 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في الآتي:

- 1- التعرف على دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي من خلال التعرف على:
 - أ- دور العلاقة مع الموردين في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.
 - ب- دور العمليات الداخلية في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.
 - ج- دور العلاقة مع الوسطاء في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.
 - د- دور العلاقة مع العملاء في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.
 - هـ- دور المشاركة في المعلومات في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.
- 2- إبراز أهم ممارسات إدارة سلسلة التوريد التي لها الدور الأكبر في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.
- 3- توضيح واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

1-1-3 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تبحثه والقطاع الذي ستطبق عليه ويمكن إبراز تلك الأهمية فيما يلي:

1-3-1-1 الأهمية العلمية للدراسة:

تبرز الأهمية العلمية للدراسة في إثراء الإطار النظري لإدارة سلسلة التوريد وممارساتها وعلاقتها بتحسين الأداء وسوف تُسهم في رفد مركز المعلومات الوطني ومراكز البحث العلمي والباحثين والمهتمين بالمعلومات في موضوع سلسلة التوريد والأداء.

1-3-1-2 الأهمية العملية للدراسة:

سُتسهم هذه الدراسة في تقديم مقترحات لتطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي، كما سُتسهم في زيادة إدراك الشركات الدوائية بأهمية وفوائد تطبيق ممارسات سلسلة التوريد في تحسين أداء تلك الشركات والتركيز على نقاط القوة وتعزيزها وملاحظة نقاط الضعف ومعالجتها.

1-1-4 فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة وتساؤلات وأهداف الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد تطبيق بدرجة مناسبة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أ- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للعلاقة مع المُوردين في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

ب- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للعمليات الداخلية في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

ج- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للعلاقة مع الوسطاء في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

د- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للعلاقة مع العملاء في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

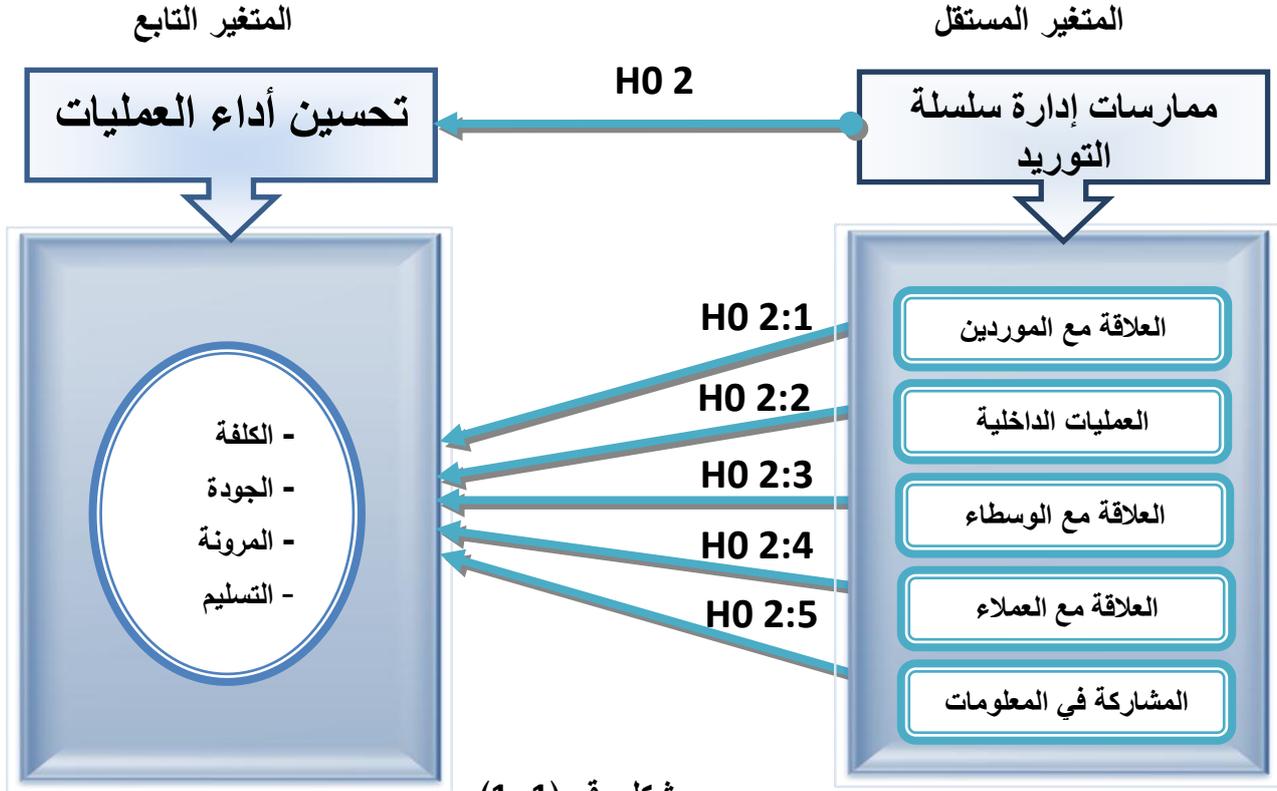
هـ- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمشاركة في المعلومات في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

1-1-5 متغيرات وأنموذج الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في الآتي:

• المتغيرات المستقلة: ممارسات إدارة سلسلة التوريد والمتمثلة في المتغيرات الفرعية التالية:
العلاقة مع الموردين، العمليات الداخلية، العلاقة مع الوسطاء، العلاقة مع العملاء والمشاركة في المعلومات.

• المتغير التابع: تحسين أداء العمليات ومؤشرات قياسه (الكلفة- الجودة- المرونة- التسليم).



شكل رقم (1-1)

أنموذج الدراسة

6-1-1 مصطلحات الدراسة:

تم توضيح المقصود بالمصطلحات الموجودة في أنموذج الدراسة بحيث يكون المصطلح صالحاً لأغراض الدراسة، وليست الدراسة معنية بأي معنى آخر للمصطلح.

• إدارة سلسلة التوريد:

عرفها كل من (Lumms & Vokurka,1999,12) بأنها كل الأنشطة المتضمنة الحصول على المنتج من المواد الخام إلى العميل شاملاً مصادر المواد الخام والأجزاء، التصنيع والتكريب، المخازن وتتبع المخزون، قيد الطلب وإدارة الطلب، التوزيع خلال كل القنوات، التسليم للعميل ونظام المعلومات اللازم لمتابعة كل هذه الأنشطة.

• ممارسات إدارة سلسلة التوريد:

أشارت (Kemunto,2014,11-12) إلى تعريف (Flynn et al,1994) بأنها تعود للدرجة التي يتعاون فيها المصنّع إستراتيجياً مع شركائه في سلسلة التوريد ويدير بشكل تعاوني عمليات المنظمة الداخلية والخارجية.

وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها تلك الأنشطة التي تُركّز على العلاقات داخل المنظمة/ الشركة وخارجها مع الشركاء والتي تُعزّز كفاءة وفعالية أداء إدارة سلسلة التوريد وتتمثل في العلاقة مع المُوردين، العمليات الداخلية، العلاقة مع الوسطاء، العلاقة مع العملاء والمشاركة في المعلومات.

• العلاقة مع المُوردين:

يُقصد بها الشراكة التي تقيمها الشركة مع المُوردين ضمن سلسلة التوريد الخاصة بها، وتتضمن هذه العلاقات المشاركة في المعلومات والمواد والأنشطة والإلتزام بتنفيذها بكفاءة والتخطيط المشترك والعمل على حل المشاكل والمساهمة في تصميم المنتجات، وتكمن أهميتها في تحسين استخدام الوقت وتنظيم الجهد عند تنفيذ مهام وأنشطة السلسلة. (المناصير، 2016، 8).

وتعرف إجرائياً بأنها العلاقة التراكمية طويلة الأمد التي تنشأ بين المنظمة/ الشركة ومُورديها الرئيسيين من خلال التعامل المستمر المبني على الثقة والإلتزام والإحترام المتبادل ومراعاة كل طرف لمصالح الآخر وحل المشاكل على أُسس واضحة والوصول إلى إشراك المُوردين في التخطيط المشترك والبحث والتطوير للمنتجات والعمليات للوصول إلى الشراكة الإستراتيجية.

• العمليات الداخلية

وهي كافة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الشركة لضمان جودة المنتجات وخدمات العملاء وتقديم المنتجات والخدمات في المكان والزمان المناسبين وذلك من خلال الرقابة على الأنشطة وتحسين القدرات التشغيلية. (المناصير، 2016، 8).

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة من الأنشطة التي تُجرى داخل المنظمة/ الشركة لضمان جودة المنتجات خلال عمليات التصنيع والتخزين والتسليم للمنتج وكذا الأنشطة التي تربط تلك العمليات مع بعضها بطريقة تعاونية وتكاملية لحل المشكلات ورفع مستوى الجودة وتحسين الكفاءة بأقل مدخلات مع التخلص من التالف بأنواعه وذلك لإرضاء العملاء.

• العلاقة مع الوسطاء:

أشار (البرازي، 2012، 11) إلى تعريف Kim, 2004 بأنها "تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيدة الأمد مع الوسطاء في سلسلة التوريد بهدف تحقيق التقارب والثقة العالية المتبادلة والتنسيق الملائم للأنشطة والحل المشترك للمشكلات والتعلم المشترك والمشاركة في النجاح والمكتسبات إضافة إلى المخاطر وشفافية المعلومات وتوافرها بدرجات عالية".

وتعرف إجرائياً بأنها العلاقة التراكمية بعيدة الأمد التي قد تنشأ بين المنظمة/ الشركة ووسطائها من خلال التعامل المستمر المبني على الثقة والإلتزام والتعاون والإحترام المتبادل والتنسيق الملائم للأنشطة ومراعاة كل طرف لمصالح الآخر مع حل أية مشاكل قد تنشأ على أُسس واضحة مع إشراك بعض الوسطاء (بين الشركة وعملائها) في التدريب والتأهيل في مجالات خدمة العملاء والتوزيع وإدارة المخاطر وتبادل المعلومات وغيرها.

• العلاقة مع العملاء:

"هي جميع الروابط المعبرة عن الممارسات التي تنطلق بها الشركات لغرض إدارة وحل الشكاوى الواردة من جانب العميل والعمل على بناء علاقات طويلة الأمد مع العميل وتحسين رضا العميل وتقديم منتجات راقية ومتميزة لإشباع حاجاته ورغباته وصولاً إلى مستوى سعادته" (رفاعي، 2006، 24).

وتعرف إجرائياً بأنها مدى واسع من الممارسات والتقنيات المستخدمة من المنظمة/الشركة التي تتكامل بسهولة مع كل ما يمس العملاء من تسويق، مبيعات، خدمة عملاء شاملة التفاعل والتعاون معهم بالاستجابة لإحتياجاتهم ورغباتهم المتغيرة، إدارة شكاويهم، قياس رضاهم ومتابعة التغذية العكسية منهم لغرض تحسين رضاهم وخلق علاقة تشاركية معهم على المدى البعيد والوصول إلى ولاء العملاء لتحقيق أهداف المنظمة.

• المشاركة في المعلومات:

عرفها كل من (Hamid & Ebrahim, 2013,53) بأنها تعود إلى تبادل المعلومات بين الشركات والعملاء والمُوردين ويجب أن تكون المعلومات قابلة للتداول أي أن نظاماً ما يستطيع التحدث مع نظام آخر".

وتعرف إجرائياً بأنها تعاون المنظمات/الشركات مع شركاء سلسلة التوريد في بناء أنظمة معلومات خاصة وحديثة لجمع وتخزين ومعالجة البيانات من البيئة الداخلية والخارجية وتطوير تبادلها بشفافية ودقة واستمرارية للمساعدة في التخطيط وإتخاذ القرار المناسب.

• الأداء:

أشار (الرفيعي، 2010، 58) إلى وصف (العزاوي، 2006) لأداء العمليات على أنه "الدرجة التي تحقق بها العمليات الأهداف المتمثلة في الكلفة والجودة والسرعة والمرونة والإبداع في فترة زمنية محددة لأجل إشباع حاجات ومتطلبات العميل".

وتعرف هذه الدراسة الأداء إجرائياً بأنه المحصلة النهائية لأعمال وأنشطة وممارسات المنظمة/الشركة والتي تظهر بصورة مخرجات ممثلة في تكاليف منخفضة وجودة عالية ومرونة عالية في الاستجابة للمتغيرات وسرعة في التسليم.

• الكلفة:

تعرف بأنها إستراتيجية تتبعها المنظمة من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية إذا ما تمكنت من إنتاج منتجها بأقل تكلفة في القطاع الذي تعمل فيه مع ضرورة الحفاظ على مستوى مقبول نسبياً لدى المستهلك (دحبور، 2010، 12).

وتعرف هذه الدراسة الكلفة إجرائياً بأنها الحصول على المنتج بأقل تكلفة ممكنة مع عدم التأثير على الجودة.

• الجودة:

أشار (هدية، 2016، 32) أن الجودة تعني حسب (مهدي، 2005) "جودة المخرجات كما يُدركها العميل وأن تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في عمليات ومخرجات الشركة يُعد من أهم الوسائل التي تستخدمها الشركة لجلب العملاء".

وتعرف هذه الدراسة الجودة إجرائياً بأنها الحصول على المنتج بجودة عالية لتحقيق قيمة مضافة تحقق رغبات ورضا العملاء.

• المرونة:

أشار (هدية، 2016، 33) إلى تعريف (Russell and Millar, 2014) بأنها "الاستجابة السريعة لتغيرات الأسواق وفي عمليات الإنتاج وإجراءات التعديل والتصميم والتقلبات في الموارد المتاحة والتغيرات التي تطرأ على أولويات الشركة التي تشمل الأداء والأهداف والأعمال، وقدرة الشركة على تلبية رغبات ومتطلبات العملاء بأسرع وقت ممكن ودقة متناهية".

وتعرف إجرائياً بأنها مدى استجابة المنظمات/الشركات للتغيرات التي تحدث والقدرة على

مواكبتها.

• التسليم:

يعكس قدرة الشركة على إدارة عمليات الإنتاج من خلال مقابلة طلبات العملاء للمنتجات وتسليمها في الوقت المحدد وفق جدول زمني محدد. (الطويل والعبادي، 2013، 57). ويعرف إجرائياً بالتزام الشركة بتسليم طلبات العملاء بالكمية والوقت المحدد المتفق عليه.

1-1-7 حدود الدراسة:

هناك مجموعة من الحدود التي ستقتصر الدراسة عليها وهي كالاتي:

1-1-7-1 الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على معرفة دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد

المقتصرة على العلاقة مع الموردين، العمليات الداخلية، العلاقة مع الوسطاء، العلاقة

مع العملاء والمشاركة في المعلومات في تحسين أداء العمليات للشركات اليمنية

للتصنيع الدوائي محل الدراسة.

1-1-7-2 الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على قطاع الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

1-1-7-3 الحدود الزمانية: تم جمع وتحليل البيانات الأولية للدراسة خلال العام (2018م).

1-1-7-4 الحدود البشرية: مديرو، رؤساء أقسام/مشرفو الأقسام والعاملون في إدارة سلسلة

التوريد في الشركات محل الدراسة.

2-1 الدراسات السابقة:

مقدمة:

نظراً لأهمية الدراسات السابقة في تحديد مسار الدراسة نحو تحقيق أهدافها ونظراً لوجود العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة سلسلة التوريد وممارساتها وعلاقتها بالأداء فقد حاول الباحث الحصول على ماتوفر من هذه الدراسات بمختلف الطرق الممكنة سواءً من الجامعات اليمنية والعربية أو من المواقع الالكترونية وقد تم عرض هذه الدراسات في جزئين الأول الدراسات باللغة العربية والثاني الدراسات باللغة الانجليزية وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم.

1-2-1 الدراسات باللغة العربية:

هدفت دراسة العجيلي (2018) "أثر تكامل ممارسات سلسلة التوريد على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية الغذائية العاملة بقطاع غزة" إلى التعرف على أثر تكامل ممارسات سلسلة التوريد على الأداء التسويقي للشركات الصناعية الغذائية وكذا التعرف على آراء المديرين العاملين في الإدارات العليا وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في تكامل ممارسات سلسلة التوريد وعرض وتحليل أهم ممارسات سلسلة التوريد وأهميتها في الأداء التسويقي للشركات الصناعية الغذائية.

وتوصلت إلى وجود تأثير قوي ذي دلالة إحصائية بين تكامل ممارسات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين- التكامل مع الوسطاء والموزعين-التكامل مع المستهلكين) والأداء التسويقي وكذا وجود تأثير إيجابي ذي دلالة لتكامل ممارسات سلسلة التوريد على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية الغذائية المستهدفة.

بينما تناولت دراسة عزوز (2018) " أثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية " دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية" تشخيص وضعية المؤسسات الصناعية محل الدراسة فيما يتعلق بخصوصيات إدارة سلسلة توريدها ومدى فاعليتها وواقع أدائها الإنتاجي وإلى تتبّع الأداء الإنتاجي وتفسير متغيراته بالإضافة إلى توضيح العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد والعمليات الإنتاجية نظرياً وميدانياً مع تحديد قيمة واتجاه التأثير بين فعالية إدارة سلسلة التوريد وأداء العمليات الإنتاجية وصولاً إلى تحديد الأدوات والآلية التي تمكن الشركات من رفع أدائها الإنتاجي.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط طردي بين فعالية إدارة سلسلة التوريد مع إنتاجية العمليات، كفاءة العمليات، فعالية العمليات، وربحية العمليات بينما هناك علاقة ارتباط عكسي بين فعالية إدارة سلسلة التوريد مع تكلفة العمليات وجودة العمليات.

كما توصلت إلى أن هناك أثراً إيجابياً بين فعالية إدارة سلسلة التوريد مع إنتاجية العمليات، كفاءة العمليات، فعالية العمليات، وربحية وتكلفة العمليات بينما هناك أثراً سلبياً بين فعالية إدارة سلسلة التوريد مع جودة العمليات.

وتناولت دراسة المناصير (2016) "أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات" بيان أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي للشركات المستهدفة وذلك من خلال التعرف على مستوى تطبيق هذه الممارسات وكذلك التعرف على العلاقة بين هذه الممارسات والأداء التشغيلي بالإضافة إلى التعرف على أثرها وعناصرها في الأداء التشغيلي للشركات المستهدفة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات تطبق ممارسات سلسلة التوريد بشكل متوسط، حيث كان التطبيق الأكبر لممارسات العمليات الداخلية، ثم ممارسات العلاقة مع الموردين، وأخيراً ممارسات العلاقة مع العملاء كما بينت الدراسة أنها توجد علاقة قوية بين عناصر ممارسات سلسلة التوريد والأداء التشغيلي، ولها أثر إيجابي على الأداء التشغيلي وأن العمليات الداخلية لها الأثر الأكبر ثم العلاقة مع الموردين، بينما توصلت إلى أنها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعلاقة مع العملاء في الأداء التشغيلي للشركات المستهدفة.

كما اهتمت دراسة هدية (2016) "أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية" بتكوين إطار نظري وفكري للتعرف على مفهوم سلسلة التوريد والأسبقيات التنافسية وما يرتبط بهما من مرتكزات وأساليب والتعرف على مستوى تطبيق هذه الممارسات وتقييم أثرها على تحقيق الأسبقيات التنافسية.

وتوصلت الدراسة إلى إثبات وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتدفق المعلومات على الأسبقيات التنافسية حيث أن تدفق المعلومات يساعد الإدارة على إتخاذ قرارات بشكل صحيح وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتدفق المواد/المنتجات على الأسبقيات التنافسية حيث إن تدفق المواد يسهم في تزويد المصانع والمخازن والموزعين بكل ما له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتلبية طلبات العملاء وإحتياجاتهم كما أثبتت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتدفق المال على الأسبقيات التنافسية حيث أن بيان التدفقات المالية يؤثر على مستويات الفاعلية إذ أنها تسهم في دخول المورد والشركة في علاقات طويلة الأجل وذات جودة عالية تحقق الفائدة المالية الأفضل للطرفين.

بينما تناولت دراسة أقرع (2016) "أثر العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد: إختبار الدور الوسيط لتشارك المعلومات وجودة المعلومات في شركة فاين" بيان أثر العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد بوجود المشاركة في المعلومات وجودة المعلومات كمتغيرات وسيطة من خلال التعرف على أثر العلاقات التنظيمية البينية بأبعادها مجتمعة (ثقة الشركاء في سلسلة التوريد، الإلتزام، تشارك الرؤيا بين الشركاء) في المشاركة في المعلومات وفي جودة المعلومات وكذلك أثر المشاركة في المعلومات وجودتها في أداء سلسلة

التوريد وأثر العلاقات التنظيمية البينية بأبعادها مجتمعة في أداء سلسلة التوريد بوجود المشاركة في المعلومات وجودة المعلومات كمتغيرات وسيطة.

وتوصلت الدراسة إلى أن (الثقة- إلتزام الشركاء- الرؤية المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد- المشاركة في المعلومات- جودة المعلومات) جاءت بدرجات مرتفعة كما بينت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإلتزام أعضاء سلسلة التوريد في أداء السلسلة، كما بينت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعلاقات التنظيمية البينية في المشاركة في المعلومات وفي جودة المعلومات ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للمشاركة في المعلومات ولجودة المعلومات التي يتم تبادلها بين أعضاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد.

وهدفت دراسة العمري والعاني (2015) "علاقات سلسلة التوريد وجودتها وأثرها على أداء السلسلة (دراسة تطبيقية على الشركات الدوائية الأردنية) إلى التعرف على أثر جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد للشركات الأردنية المنتجة للأدوية على نوعية الأداء وأثر جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد للشركات الأردنية المستهدفة على التوقيت المناسب للتوريد والتعرف على المعوقات التي قد تحول من تحقيق الجودة في علاقات سلاسل توريد للشركات الصناعية الأردنية وتقديم النتائج التي تفيد منتجي الأدوية في الأردن مما يساعدها على تحسين أدائها.

وتوصلت الدراسة إلى أن جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد تؤثر وبشكل إيجابي ومباشر على أدائها وأن جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد لها أثر في نوعية الأداء وأن جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد لها أثر في التوقيت المناسب للأداء.

وتناولت دراسة عساف (2015) " أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة مجموعة شركات قعوار" بيان أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية من خلال استكشاف مدى التكامل لقدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين) وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) مع بيان مدى التكامل لقدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الوسطاء والموزعين) وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) وكذا بيان التكامل لقدرات سلسلة التوريد (التكامل مع العملاء) وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) في الشركات محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى إثبات وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتكامل قدرات سلسلة التوريد لبعدها التكامل مع الوسطاء والموزعين على ميزة التكلفة التنافسية ووجود تأثير لتكامل قدرات سلسلة التوريد مع الوسطاء والموزعين على تحقيق ميزة المرونة وعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتكامل قدرات سلسلة التوريد مع الموردين والعملاء على تحقيق ميزة المرونة وعدم وجود تأثير لقدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين) على تحقيق ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن.

كما هدفت دراسة الشعار (2014) "أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية متوسطة وكبيرة الحجم" إلى معرفة أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية متوسطة وكبيرة الحجم.

وتوصلت الدراسة إلى أن تكامل سلسلة التوريد (التكامل الإستراتيجي والتكامل الداخلي والتكامل الخارجي) له أثر في الأداء التشغيلي واستجابة سلسلة التوريد كما أشارت نتائج الدراسة أن استجابة سلسلة التوريد تؤثر في الأداء التشغيلي وتوصلت الدراسة إلى أن استجابة سلسلة التوريد لا تتوسط أثر تكامل سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي.

كما تناولت دراسة أبو زيد (2014) "أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية على شركات التصنيع الأردنية" تأثير ممارسات سلسلة التوريد على المرونة الإستراتيجية للشركات المستهدفة.

وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات سلسلة التوريد على المرونة الإستراتيجية وكان أكبر الأثر للعلاقة مع الموردين وأقله للمشاركة في جودة المعلومات، كما بينت الدراسة أن أكبر تأثير على المرونة التسويقية كان لمستوى المشاركة في المعلومات بينما أكبر تأثير على مرونة الإنتاج كان للعلاقة مع الموردين وأن أكبر تأثير على المرونة التنافسية كان للعلاقة مع العملاء.

وأوضحت دراسة الحوا (2013) "أثر الإدارة اللوجستية في رضا العملاء دراسة حالة على شركة باسيفيك انترناشيونال لاينز-الأردن" أثر الإدارة اللوجستية من ناحية النقل في رضا العملاء للشركة وكذا قياس أثر الإدارة اللوجستية من ناحية التخزين في رضا العملاء وقياس أثر الإدارة اللوجستية من ناحية التوريد في رضا العملاء وقياس أثر الإدارة اللوجستية بمتغيراته (النقل-التخزين-التوريد) في رضا العملاء (جودة الخدمة-تقليل الوقت-التكلفة).

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة (النقل-التخزين-التوريد) في الشركة مرتفع بينما مستوى (جودة الخدمة-تقليل الوقت-التكلفة) في الشركة متوسط وخلصت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة اللوجستية (النقل/ التخزين/ التوريد) في الشركة على جودة الخدمة، وإلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة اللوجستية (النقل/ التخزين/ التوريد) في الشركة على تقليل وقت الخدمة، وإلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة اللوجستية (النقل/ التخزين/ التوريد) في الشركة على تقليل تكلفة الخدمة.

وتناولت دراسة الطويل والعبادي (2013) " دور أنشطة إدارة سلسلة التجهيز في تعزيز أبعاد إستراتيجية العمليات (دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل)" تقديم مفاهيم نظرية لإدارة الشركة موضوع البحث عن أنشطة إدارة سلسلة التجهيز وإستراتيجية العمليات محاولة بناء أنموذج افتراضي وإختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة وتأثير أنشطة سلسلة التجهيز في أبعاد إستراتيجية العمليات للشركة موضوعة البحث.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنشطة إدارة سلسلة التجهيز مجتمعة وأبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعة وتحقق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل نشاط من أنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعة في الشركة وتحقق وجود تأثير معنوي ذي دلالة معنوية لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز مجتمعة في أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعة ويدخل الإبداع في كل بُعد من أبعاد إستراتيجية العمليات للشركة ويؤدي إلى التفوق على المنافسين والنجاح في السوق.

كما تناولت دراسة البرازي (2012) " أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية في سوق الكويت للأوراق المالية) تحديد الجوانب الإيجابية المساعدة لإدارة سلسلة التوريد في الشركات، والوقوف على السلبيات التي تحد من كفاءة هذه الإدارة وكذلك التعرف على مدى التطابق بين واقع سلسلة التوريد في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية مع الإطار النظري في هذا المجال.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً على مستوى مرتفع من وجهة نظر المديرين لإدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات وقد جاء تأثير العلاقة مع الوسطاء والموزعين بالمرتبة الأولى ثم جاء تأثير العلاقة مع العملاء بالمرتبة الثانية وأخيراً جاء تأثير العلاقة مع الموردين، كما أن هناك تأثير للعلاقة مع الموردين على الأداء من وجهة نظر المديرين.

وبينت النتائج أهمية تأثير استمرارية العلاقة بين المورد والشركة وأن تكون العلاقة مبنية على الثقة والالتزام للحصول على أرباح ومنافع متبادلة بين كلا الطرفين على المدى البعيد، كما بينت أن هناك تأثير لتوفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والموردين ومشاركة المورد للشركة في أنشطتها المختلفة ووجود تأثير للعلاقة مع الوسطاء والموزعين على الأداء من وجهة نظر المديرين وبينت أهمية الحل المشترك للمشكلات بين الشركة والوسطاء والموزعين بالإضافة إلى وجود تأثير للعلاقة مع العملاء على الأداء وبينت النتائج أهمية وتأثير المعاملة الحسنة للعملاء وعملها على بناء علاقات طويلة الأمد مع العميل.

وتناولت دراسة محمود (2013) "أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الإضطراب البيئي (دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن)" بيان أثر تكامل سلسلة التوريد على أداء شركات الصناعات الغذائية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان والتعرف على أثر تكامل سلسلة التوريد على الإضطراب البيئي للشركات موضوع البحث وتحديد أثر الإضطراب البيئي على أداء الشركات موضوع البحث وبيان أثر تكامل سلسلة التوريد على أداء الشركات موضوع البحث بوجود الإضطراب البيئي.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى هيكل سلسلة التوريد كان مرتفعاً ومستوى العلاقات طويلة الأجل كان مرتفعاً ومستوى الاتصالات كان مرتفعاً ومستوى الأداء التنظيمي كان مرتفعاً وخلصت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد على أداء الشركات ووجود أثر ذي دلالة

إحصائية لتكامل سلسلة التوريد على الإضطراب البيئي ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للاضطراب البيئي على أداء الشركات ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد على أداء الشركات بوجود الإضطراب البيئي.

كما تناولت دراسة الرفيعي (2010) موضوع "عوامل نجاح سلسلة التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات (دراسة حالة في مصفى النفط في النجف) من خلال عرض ومناقشة لإسهامات المعرفة المعاصرة في مجال إدارة سلاسل التوريد وتحليل ومناقشة العوامل الممكنة والداعمة لتصميم سلسلة التوريد وإدارتها في المنظمة المبحوثة وعرض مؤشرات قياس أداء العمليات بدلالة القدرة على تحقيق الميزة التنافسية وتحليل ومناقشة واقع وخصائص سلسلة التوريد في المنظمة المبحوثة وما يسهم في تحسين مؤشرات أداء سلسلة التوريد فيها.

وتوصلت الدراسة إلى ظهور ضعف منظومتي إدارة علاقات الموردين والعملاء في المصفي تجسدت في افتقاره إلى قواعد بيانات موثقة ومحدثة عن مورديه وعملائه الأساسيين مما أضعف قدرته في تطوير علاقات شراكة إستراتيجية وافتقاد المصفي للقدرة على أتمتة نشاطات القيمة لاعتماده تكنولوجيا إنتاج ومعلومات متقدمة مما انعكس سلباً على المرونة لسلاسل التوريد وأكدت النتائج أن عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد في المصفي يمكن أن تسهم في تفسير قدرة المصفي على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة الكلفة والجودة والتسليم والمرونة.

كما تناولت دراسة جاسم (2010) موضوع "استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية) من خلال التعرف على آخر التطورات وأسباب الإهتمام بسلسلة التجهيز ضمن مجال الإنتاج والعمليات والتسويق ومعرفة الإستراتيجيات الخاصة بسلسلة التجهيز ومعرفة أبعاد التنافس المستخدمة في المصنع قيد الدراسة وتشخيص طبيعة العلاقة والأثر بين استراتيجيات سلسلة التجهيز والميزة التنافسية.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إستراتيجية التجهيز الخارجي والميزة التنافسية وعلاقة ارتباط متوسطة موجبة بين إستراتيجية التكامل العمودي والميزة التنافسية كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لكل من إستراتيجية التجهيز الخارجي وإستراتيجية التكامل العمودي في الميزة التنافسية واحتلت إستراتيجية التجهيز الخارجي المرتبة الأولى في التأثير.

1-2-2 الدراسات باللغة الانجليزية:

هدفت دراسة (Yali Lu et al. (2018) "الضغوط المؤسسية المزدوجة، ممارسة سلسلة التوريد المستدامة ومخرجات الأداء" إلى التعرف فيما إذا كان للضغط القانوني المزدوج دور مشجع للمشاريع الصناعية الصينية في تطبيق إدارة سلسلة التوريد المستدامة وفيما إذا كانت ممارسات سلسلة التوريد المستدامة تستطيع تعزيز مخرجات أداء المشروع.

وخلصت الدراسة إلى نموذج أمثل بعد التعديلات المتكررة على النموذج الأساس وأثبتت الدراسة أن للضغط القانوني تأثيراً إيجابياً ذا دلالة على ممارسات سلسلة التوريد المستدامة وتم استنتاج تأثير هذه الممارسات على الأداء الإقتصادي، البيئي، والإجتماعي حيث تظهر صفات مميزة مختلفة لها دور المرشد النظري الهام في تحفيز ممارسات سلسلة التوريد المستدامة.

بينما تناولت دراسة (Kumar et al. (2017) "تأثير تكامل سلسلة التوريد على الأداء: دليل من قطاع الغذاء في المملكة المتحدة (UK) بيان تأثير تكامل سلسلة التوريد (تكامل الموردين - تكامل العملاء - التكامل الداخلي - تكامل المعلومات) على الأداء (مرونة الإنتاج-دوران المخزون-معدل إشباع الطلب-التكاليف الكلية للوجستيات).

وتوصلت الدراسة إلى أن التكامل مع الموردين والتكامل الداخلي والتكامل مع العملاء وتكامل المعلومات مرتبطة إيجابياً بأداء سلسلة التوريد وأن تكامل المعلومات تمثل مركز عمليات السلسلة والقوة المحركة للحصول على أداء سلسلة التوريد.

وحاولت دراسة (Donovan et al. (2017) "إدارة سلسلة التوريد في نيوزلاندا: الممارسات، الإستراتيجية والأداء" سد الفجوة بين أهمية إدارة سلسلة التوريد للاقتصاد النيوزلاندي والدليل العملي عن توفر هذه الممارسات في المنظمات النيوزلاندية وتأثيرها على أداء سلسلة التوريد.

وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات عالية الأداء تستخدم ممارسات سلسلة التوريد لتحسين قدرات إدارة سلسلة التوريد في الجودة والمرونة والتسليم كما توصلت الدراسة إلى أن هذه القدرات تتمحور حول العميل كمخرجات لتحسين الأداء.

واهتمت دراسة (Abu Nimeh (2017) "تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الرشيقة على أداء سلسلة التوريد والأداء السوقي في الشركات الصناعية في الأردن" بممارسات إدارة سلسلة التوريد الأكثر استخداماً في الأدبيات ومعرفة مستويات تطبيق هذه الممارسات من قبل الشركات الأردنية مع إختبار تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الرشيقة على الأداء السوقي بالإضافة إلى معرفة المساهمة الفردية لممارسات إدارة سلسلة التوريد الرشيقة على أداء سلسلة التوريد في شركات التصنيع الأردنية وكذلك معرفة المساهمة الفردية لهذه الممارسات على الأداء السوقي في شركات التصنيع الأردنية وإختبار تأثير أداء سلسلة التوريد على الأداء السوقي في هذه الشركات مع فحص

التأثير الوسيط لأداء سلسلة التوريد على العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد الرشيقة والأداء السوقي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك أثراً إيجابياً لممارسات إدارة سلسلة التوريد الرشيقة على أداء سلسلة التوريد وأن فوائد سلسلة التوريد الرشيقة والتي تشمل تخفيض التكلفة وتحسين الجودة والتسليم الأسرع والمرونة مرتبطة بتطبيق ممارسات رشيقة معينة، وأن هذه الممارسات يمكن أن تقدم حلولاً لتقليل زمن الدورة والتأكد من الاستجابة السريعة في المنظمات.

كما توصلت أن أداء سلسلة التوريد يؤثر إيجاباً على الأداء السوقي وأن ممارسات (المشاركة في المعلومات-العلاقة مع العملاء-والتسليم في الوقت المحدد للعميل) فقط لها علاقة موجبة معنوية بالأداء السوقي بينما كل ممارسات إدارة سلسلة التوريد الرشيقة لها علاقة موجبة معنوية بأداء سلسلة التوريد.

كما تناولت دراسة Chesaro(2016) "ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي للمنظمات الصناعية متعددة الجنسيات في كينيا" تحديد مدى تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد في المنظمات الصناعية متعددة الجنسيات في كينيا وإثبات أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي لهذه المنظمات.

وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات أصبحت تعتقد إلى حد كبير أن ممارسات سلسلة التوريد تحسن الأداء التشغيلي من خلال تطوير علاقة طويلة الأمد مع الموردين وتعتبر العلاقة مع العملاء مفتاح الارتباط مع العملاء وأن بقية الممارسات المطبقة تستخدم إذا كان هناك وجود كافٍ لنظام معلومات ونظام لوجستي ومصادر خارجية.

كما تناولت دراسة Tuazama(2015) "ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء التنظيمي للسوبرماركتات في نيروبي" إثبات أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي بمعرفة ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستخدمة في السوبرماركتات في نيروبي ثم تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء التنظيمي فيها.

وتوصلت الدراسة إلى أن المشاركة في المعلومات تعود إلى درجة الخطورة والأهمية للمعلومة المشاركة وأن الاستعانة بالمصادر الخارجية يؤدي إلى خفض التكلفة وتحسين الإنتاجية وتفرغ الشركة للاهتمام بصُلب عملها الرئيسي وتحسين الفعالية وتحسين الأداء، إن العلاقة الإستراتيجية مع الموردين يُمكن الشركة من العمل بكفاءة مع بعض الموردين لتشارك مسؤولية نجاح المنتجات من خلال بدائل تصميم كفاءة والمساعدة في إختيار المكونات والتكنولوجيا الأفضل.

كما هدفت دراسة Miring'u(2015) "ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي للمنظمات الزراعية الكبرى في نيروبي" إلى التعرف على ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستخدمة في المنظمات الزراعية الكبرى في نيروبي وتحديد العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء التنظيمي فيها.

وتوصلت الدراسة عملياً إلى إثبات صحة النظرية "أن تطبيق ممارسات سلسلة التوريد يؤثر على الأداء التنظيمي" واستنتجت الدراسة أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد تؤثر بإيجابية على الأداء إذا تم مراقبتها وتقييم فعاليتها باستمرار.

كما هدفت دراسة (Mahulo (2015) "ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء لشركات الاسمنت في كينيا" إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء في شركات الاسمنت في كينيا.

وخلصت الدراسة إلى التعرف على الحد الذي عنده تؤثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء للشركات المستهدفة وكانت أهم تلك الممارسات هي الاستعانة بالمصادر الخارجية التي تؤدي إلى خفض التكلفة وزيادة المرونة التشغيلية وأن التعاون والشراكة داخل سلسلة التوريد يؤدي إلى تمكن الشركة من مشاركة تصميم العمليات وتمييز المنتجات.

واهتمت دراسة (AbuZaid (2014) "العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية)" بقياس مستوى تركيز المصانع العاملة في قطاع الأغذية على الأسبقيات التنافسية والممثلة في الجودة والتسليم والمرونة والتكلفة والتعرف على الأثر المباشر للأسبقيات التنافسية في إستراتيجية سلسلة التوريد ودراسة الأثر المباشر وغير المباشر للأسبقيات التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للأسبقيات التنافسية في إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة، وقد تعزز الأثر من خلال التكلفة والتسليم والجودة وكذا وجود أثر للأسبقيات التنافسية في إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة وقد تعزز الأثر من خلال المرونة والتسليم والتكلفة كما أشارت النتائج إلى وجود أثر مباشر للأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي، وقد برز الأثر من خلال التسليم فقط كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر لإستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة في الأداء المؤسسي وولت النتائج على وجود أثر غير مباشر للتسليم بشكل جزئي والتكلفة بشكل كلي في الأداء المؤسسي من خلال إستراتيجية سلسلة التوريد، وعدم وجود أثر غير مباشر لكل من المرونة والجودة .

كما تناولت دراسة (Kemunto (2014) "ممارسات تكامل سلسلة التوريد والأداء التنظيمي للمنظمات متعددة الجنسيات في كينيا" التعرف على ممارسات تكامل سلسلة التوريد المستخدمة في الشركات متعددة الجنسيات وتحديد العلاقة بين ممارسات تكامل سلسلة التوريد والأداء التنظيمي في هذه الشركات.

وتوصلت الدراسة إلى أن إعطاء الشريك مسؤولية الحفاظ على مستويات المخزون المطلوبة من العميل يعزز إتخاذ القرار الذي يؤدي إلى تحسين الأداء وأن استعمال تطبيق الاستجابة الكفوء للمستهلك للوصول إلى الرضا تؤدي إلى تحسين الأداء كما توصلت إلى أن تخطيط الإحتياجات من المواد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال إدارة المخزون وتطبيق تكامل الوقت الفعلي والاتصال

بين الدوائر وأن تكامل المعلومات بين الدوائر المختلفة إلكترونياً ومع الخارج يؤدي إلى التكامل الوظيفي وتحسين الأداء.

كما هدفت دراسة (Makhdoom et al. (2014) " تكامل سلسلة التوريد والأداء التشغيلي، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية-باكستان" إلى التعرف على العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والأداء التشغيلي، والتعرف على التأثير الوسيط للثقافة التنظيمية على العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والأداء التشغيلي.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المنظمة تستطيع تحسين الأداء التشغيلي إذا ما طورت تعاوناً إستراتيجياً مع الموردين والعملاء مع وجود تكامل وظيفي داخل المنظمة وأن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والأداء التشغيلي.

كما هدفت دراسة (Hamid & Ebrahim (2013) " التحقيق في العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وفعالية أداء سلسلة التوريد" إلى معرفة فيما إذا كانت ممارسات سلسلة التوريد بصورة مباشرة أو غير مباشرة تؤثر على الأداء وبيان أثر الدور الوسيط لجودة العلاقة. وتوصلت الدراسة إلى أن تكامل ممارسات إدارة سلسلة التوريد، ومشاركة المعلومات وسرعة الاتصالات تؤثر جميعها على أداء سلسلة التوريد.

كما توصلت الدراسة إلى أن التكامل وإدارة الموردين يؤثر كلاهما على فعالية أداء سلسلة التوريد كما أن التكامل ومشاركة المعلومات يؤثران على التمايز في أداء سلسلة التوريد كما أشارت النتائج إلى أن الإلتزام والاتصال يتوسطان العلاقة بين ممارسة إدارة سلسلة التوريد والأداء.

كما تناولت دراسة (Makena (2013) "تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي: دراسة حالة هاكو للصناعات المحدودة-كينيا" تقييم مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد في هاكو للصناعات المحدودة ودراسة العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد (مشاركة الموردين الإستراتيجية، العلاقة مع العملاء، مشاركة المعلومات والتدريب) والأداء التنظيمي (الأداء التشغيلي، أداء الأعمال والأداء السوقي) في نفس الصناعات.

وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى عالٍ من التطبيق العملي لممارسات إدارة سلسلة التوريد في هاكو للصناعات المحدودة وأن لها أثراً إيجابياً على أداء المنظمة من خلال تخفيض التكاليف التشغيلية ونقلية وقت الانتظار والحصول على مستويات عالية لخدمة العملاء وجودة المنتج واستجابة سريعة للتغيرات في السوق واتساع مشاركته ومبيعاته السوقية وأن المزج بين الممارسات الأربع له أثر قوي على أداء المنظمة من التأثير الأحادي وهذا يشير إلى ضرورة المزج الجيد بين هذه الممارسات.

كما تناولت دراسة (Karimi & Rafiee (2013) " تحليل تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي من خلال الأسبقيات التنافسية: دراسة حالة شركة المضخات

الإيرانية" تحليل تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد في أداء المنظمة من خلال الأسبقيات التنافسية وذلك بتحليل هذا التأثير في شركة المضخات الإيرانية.

وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد المتمثلة في العلاقة التشاركية مع الموردين والعلاقة مع العملاء ومستوى جودة المعلومات المتبادلة في شركة المضخات الإيرانية له تأثير من خلال الأسبقيات التنافسية (الكلفة- الجودة- المرونة- التسليم) على الأداء الوظيفي والأداء السوقي والأداء المالي ورضا العملاء.

كما تناولت دراسة (Nyangweso (2013) " إدارة سلسلة التوريد والأداء التنظيمي في صناعة السكر في كينيا " بيان مدى تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستخدمة في شركات صناعة السكر وبيان العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء التنظيمي في هذه الشركات. وتوصلت إلى أن المنظمات لا تستطيع الحضور بمعزل ولكن كجزء من سلسلة أنشطة الأعمال المعقدة وأكدت أن المكونات الرئيسة للسلسلة (الموردين- المصنعين- العملاء) يجب أن تتكامل بفعالية لتحقيق أهداف النمو والأهداف المالية كما أشارت الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي لا ينتج من المنتجات أو الخدمات ولكنه صفات المنظمة المتمثلة في السياسات وممارسات سلسلة التوريد التي تميز المنظمة وتعطيها التنافسية المطلوبة وأن فوائد تطبيق ذلك على المنظمات هي حصول المنظمات على الميزة التنافسية وتخفيض الكلفة التشغيلية وزيادة ولاء العميل وقاعدة العملاء.

كما تناولت دراسة (Annan et al.(2013) " تقييم ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي: دراسة حالة جمعية الفحوصات لغرب أفريقيا (Waec) غانا- أكرا " تقييم ممارسات إدارة سلسلة التوريد وعوامل النجاح الحرجة مع فوائدها المصاحبة على الأداء التنظيمي في هذه الجمعية.

وتوصلت الدراسة إلى أن الجمعية أعتنقت فكرة إدارة سلسلة التوريد حديثاً حيث بينت الدراسة أن الممارسات الحالية المتخذة هي حل المشاكل بالتعاون مع أعضاء السلسلة وإعطاء الأولوية لجودة الخدمة في إختيار الموردين وبرامج تحسين مستمر وتقييم دوري للأداء وبالرغم من ذلك هناك حركة تدفق في السلسلة تؤثر على الأداء في الجمعية.

وتناولت دراسة (Hassan (2012) " ممارسات إدارة سلسلة التوريد وتأثيرها على الأداء بين المنظمات البشرية في كينيا " إثبات وجود ممارسات إدارة سلسلة التوريد بين المنظمات المستهدفة وتحديد العلاقة بين تلك الممارسات والأداء في تلك المنظمات وللتعرف على تحديات ممارسات إدارة سلسلة التوريد التي تواجه تلك المنظمات.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية جداً بين ممارسات سلسلة التوريد المتمثلة ب (الحفاظ على علاقة جيدة مع الموردين-عمليات داخلية فاعلة وكفؤة-تحسين مستمر-عمليات إنتاج مرنة والتكامل بين الوظائف والبساطة في العمليات) وكانت ضعيفة في حالة استخدام

التقنيات الحديثة في العمل وبين الأداء بينما كان الإرتباط في حالة التكامل الداخلي والتسليم في الوقت سلبياً.

كما تناولت دراسة (Qayyum et al. (2012) "تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء الكلي للمنظمة في باكستان" إثبات تأثير ممارسات سلسلة التوريد (المشاركة الإستراتيجية مع الموردين- العلاقة مع العملاء- مستوى تبادل المعلومات- جودة المعلومات المتبادلة- التأجيل) على أداء المنظمة الكلي (الأداء الوظيفي والميزة التنافسية).

وخلصت الدراسة إلى إثبات أن الأبعاد المصاحبة لطرق سلسلة التوريد وروابط طرق إدارة سلسلة التوريد ومنها ممارسات إدارة سلسلة التوريد تؤدي إلى منافع كبيرة للمنظمة منها تحسن الأداء العام للمنظمة المتمثل في الأداء التنظيمي (الأداء السوقي- الأداء المالي) والحصول على الميزة التنافسية (الكلفة- الجودة- المرونة- التسليم- الابتكار).

كما هدفت دراسة (Salazar & SMSgt (2012) "تأثير عمليات إدارة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي - اوهيو - الولايات المتحدة الأمريكية USA" إلى تأطير وتطوير مفهوم عمليات إدارة سلسلة التوريد (إدارة علاقات الموردين، إدارة تدفق التصنيع و تطور وتسويق المنتج) واختبار العلاقات بين هذه العمليات وبين الميزة التنافسية والأداء التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى أن المستويات العالية لتطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد تؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية وتحسين الأداء التنظيمي كما أشارت الدراسة إلى أن عمليات إدارة سلسلة التوريد وهي إدارة علاقات الموردين، إدارة تدفق التصنيع وتطور وتسويق المنتج لها أثر إيجابي على كل من الميزة التنافسية والأداء التنظيمي.

كما تناولت دراسة (Satyanarayana (2011) "إدارة سلسلة التوريد وتأثيرها على الأداء المالي في الصناعة الصيدلانية- الهند" مراحل نمو إدارة سلسلة التوريد للشركات الهندية ومراجعة الجانب النظري لسلسلة التوريد وما كان وثيق الصلة بالصناعة الدوائية ودراسة عمليات وممارسات إدارة سلسلة التوريد في معامل شركة ريدي وتقييم وظيفة وعمليات مركز التوزيع العالمي وتحليل قياس الأداء لسلسلة التوريد في تقدير الطلب وتخطيط التوريد واللوجستيات والمخزون وتقييم وفهم كلفة إدارة سلسلة التوريد وتأثيرها على الأداء المالي وعلى خدمة العملاء وإنشاء مقاييس مقارنة مرجعية مقترحة للصناعة الدوائية على أساس النتائج والاستنتاجات.

وتوصلت الدراسة إلى إثبات صحة أن الشركات المطبقة لنظام الإنتاج في الوقت المناسب (JIT) لديها عائد على الاستثمار أعلى من الشركات غير المطبقة وأن التنسيق الجيد في سلسلة التوريد يقلل المجهول خلال شبكة التصنيع مؤدياً إلى فعالية العمليات وتسليم أفضل وكذلك أن قدرات النقل واللوجستيات الإستراتيجية تؤثر على الأداء والميزة التنافسية إيجابياً كما أثبتت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة سلسلة التوريد كما برهنت على أن تخطيط سلسلة التوريد وروابطها مع العملاء والموردين يقدم فرص تحسين تشغيلية كبيرة.

وهدفت دراسة (2007) Abu Alrejal " تأثير قدرات إدارة سلسلة التوريد على أداء الأعمال للمنظمات الصناعية في الجمهورية اليمنية" إلى التعرف على مستوى تأثير إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي في الشركات المستهدفة بالإضافة إلى التعرف على أبرز المعوقات التي تعرقل تطبيق إدارة سلسلة التوريد.

وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات الصناعية تطبق نظام إدارة سلسلة التوريد بدرجة عالية وأن هناك علاقة إيجابية بين القدرات الإدارية الخارجية المتجهة للداخل (المواد الأولية: نقلها وتخزينها حتى نقلها لخط الإنتاج) وبين القدرات الإدارية الداخلية المتجهة للخارج (إدارة المنتجات تامة الصنع: تغليفها وتخزينها والرقابة عليها حتى توزيعها للعملاء).

كما أوضحت أنه لا توجد علاقة إيجابية بين القدرات الإدارية الخارجية المتجهة للداخل والقيمة المحسوسة للمنتج والولاء للزبون والأداء السوقي والأداء المالي بينما هناك علاقة إيجابية بين القدرات الإدارية لإدارة نظام سلسلة التوريد (مشتريات- معالجة طلب العميل- تطوير - عمليات) وبين القدرات الإدارية الخارجية المتجهة للداخل وكذلك بين القدرات الإدارية لإدارة نظام سلسلة التوريد وبين القدرات الإدارية الداخلية المتجهة للخارج وكذلك بين القدرات الإدارية لإدارة نظام سلسلة التوريد وبين القيمة المحسوسة للمنتج وولاء العميل والأداء السوقي والأداء المالي.

كما هدفت دراسة (2007) Vivek " دراسة تأثير الغموض البيئي وإدارة سلسلة التوريد على مرونة سلسلة التوريد، الميزة التنافسية والأداء التنظيمي" إلى إختبار تأثير ممارسات سلسلة التوريد المتبعة في المنشآت الصناعية الصغيرة في مدينة كويمباتور على مرونة سلسلة التوريد، وإختبار تأثير مرونة سلسلة التوريد لهذه المنشآت على الميزة التنافسية في السوق ومن ثم إختبار تأثير الميزة التنافسية لهذه المنشآت على الأداء في السوق.

وتوصلت الدراسة إلى أن الدراسة توصلت إلى أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد تؤثر على مرونة سلسلة التوريد التي تؤثر بدورها على الميزة التنافسية ومن ثم على الأداء كما **برهنت** الدراسة أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد لها تأثير قوي على الأداء مقارنة ببقية العوامل.

1-2-3 التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات السابقة جملة من المفاهيم والمواضيع الخاصة بإدارة سلسلة التوريد فبعضها ركز على ممارسات سلسلة التوريد وبعضها ركز على عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد والبعض الآخر ركز على استراتيجيات سلسلة التوريد وعلاقة ذلك بالأداء أو التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية أو ترشيد قرارات المخزون بينما تطرقت بعض الدراسات إلى تقييم سلسلة التوريد أو تشخيص الإمداد أو علاقات الموردين والعملاء وتطرق البعض الآخر إلى التسويق والنقل أو المخاطر أو إمكانية تطبيق إدارة سلسلة التوريد، ومن الملاحظ قلة الدراسات السابقة باللغة العربية مقارنة بالدراسات باللغة الإنجليزية كما لوحظ ندرة الدراسات اليمنية في هذا المجال.

1-3-2-1 أوجه الإتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أُتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة المتاحة في مجال ممارسات إدارة سلسلة التوريد على أهم نوعين من الممارسات وهما بُعد العلاقة مع الموردين وبُعد العلاقة مع العملاء بينما أُنققت مع بعض الدراسات في ممارسات معينة فقط مثل بُعد العلاقة مع الوسطاء أو بُعد العمليات الداخلية أو بُعد المشاركة في المعلومات وأختلفت معها في بقية الممارسات. كما أُنققت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في موضوع دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء مثل دراسة المناصير (2016) ودراسة عساف (2015) ودراسة البرازي (2014) بينما اختلفت مع دراسات أخرى درست موضوعات أخرى في سلسلة التوريد مثل استراتيجيات سلسلة التوريد كدراسة جاسم (2009) أو أنشطة سلسلة التوريد كدراسة الطويل والعبادي (2013).

كما أختلفت الدراسة الحالية في طريقة قياس الأداء التشغيلي/ أداء العمليات فبينما استخدمت معظم الدراسات السابقة الكفاءة والفعالية لقياس الأداء استخدمت هذه الدراسة مؤشرات الأداء المرتبط بالعمليات وهي الجودة، الكلفة، المرونة والتسليم حيث أُنققت بذلك مع بعض الدراسات كدراسة الرفيعي (2010) ودراسة الطويل والعبادي (2013).

من جهة ثانية أُنققت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي الاستدلالي ولكنها اختلفت عنها في إختلاف البيئة المبحوثة حيث لا توجد دراسة مسجلة في اليمن عند بدء الدراسة حسب علم الباحث سوى دراسة (2007) Abu Alrejal التي أُجريت في البيئة اليمنية والتي استهدفت الشركات الصناعية بشكل عام بينما اهتمت الدراسة الحالية بقطاع التصنيع الدوائي في اليمن ولعلها الدراسة الأولى في هذا القطاع الحيوي.

1-3-2-2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمثلت استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الآتي:

- 1- إختيار فكرة الدراسة وصياغة مشكلتها وأهدافها وإختيار أنواع ممارسات إدارة سلسلة التوريد.
- 2- تحديد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والمساعدة في عمل نموذج الدراسة.
- 3- صياغة فقرات الاستبانة من مصفوفة تضم فقرات الاستبانة للدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الانجليزية.
- 4- بناء الإطار النظري (المبحث الأول والثاني فقط) إلى جانب المراجع الأخرى كالكتب.
- 5- مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة.
- 6- إختيار منهجية الدراسة والمجتمع والعينة والأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.
- 7- الرجوع لبعض المراجع المدونة في هذه الدراسات للحصول عليها والاستفادة منها فيما بعد في بناء الإطار النظري.

1-2-4 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الموضوع والبيئة والمتغيرات كالتالي:

1-4-2-1 من حيث موضوع الدراسة:

تميزت الدراسة الحالية في كونها من الدراسات القليلة التي تناولت تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء المرتبط بالعمليات الذي يتميز بأنه يجمع بين الأداء التشغيلي والميزة التنافسية من حيث مؤشرات قياسه وهي الجودة، الكلفة، المرونة والتسليم.

1-4-2-2 من حيث بيئة الدراسة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة الدراسة حيث ركزت على شركات التصنيع الدوائي في اليمن كأول دراسة من نوعها في هذا القطاع الهام والحيوي على حد علم الباحث والتي ستفتح المجال واسعاً أمام الباحثين لمزيد من الدراسات في هذا الموضوع بجزيئاته المختلفة.

1-4-2-3 من حيث متغيرات الدراسة:

تميزت الدراسة الحالية في طريقة إختيار أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد الهامة وظهر ذلك من خلال عمل مصفوفة تضمنت كل الدراسات السابقة المتاحة ومقارنة تلك الممارسات وإختيار الممارسات الأهم والأشمل منها حيث جمعت بين كل الدراسات بإختيار أفضل وأهم الممارسات.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

(إدارة سلسلة التوريد والأداء)

1-2 إدارة سلسلة التوريد وممارساتها

2-2 الأداء وتحسينه

3-2 الشركات اليمينية للتصنيع الدوائي

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة (إدارة سلسلة التوريد والأداء)

مقدمة:

في هذا الفصل سيتم تقديم نبذة عن نشأة وتطور إدارة سلسلة التوريد وتناول المفاهيم التي تتعلق بممارسات إدارة سلسلة التوريد مثل مفهومي سلسلة التوريد وإدارة سلسلة التوريد، والفرق بين الإدارة اللوجستية وإدارة سلسلة التوريد ثم توضيح الفرق بين أنشطة سلسلة التوريد وممارسات إدارة سلسلة التوريد ومن ثمَّ الحديث بنوع من التفصيل عن ممارسات إدارة سلسلة التوريد والمتمثلة في (العلاقة مع الموردين، العمليات الداخلية، العلاقة مع الوسطاء، العلاقة مع العملاء، والمشاركة في المعلومات).

كما سيتم تناول مفاهيم الأداء وتطوره التاريخي وأنواعه وتقييمه مع طرق قياسه وعملية تحسين الأداء وكذلك مدى تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على تحسين الأداء ومن ثمَّ سيتم عرض نبذة عن قطاع الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي وأهميته.

2-1 إدارة سلسلة التوريد وممارساتها: (Supply Chain Management & its Practices)

قبل تناول ممارسات إدارة سلسلة التوريد لا بد من تناول نشأة إدارة سلسلة التوريد وتطورها التاريخي وتناول بعض المفاهيم المتعلقة بسلسلة التوريد والفرقات فيما بينها.

2-1-1 نشأة وتطور إدارة سلسلة التوريد:

أشار (حسين، 2016، 26) إلى أن البدايات الأولى للإدارة اللوجستية ظهرت خلال الحرب العالمية الثانية من خلال عمليات نقل المعدات والجنود والأغذية خلال الحرب.

"ويعتبر أحدث مثال للوجستيات الحربية على المجال الواسع هو الصراع الذي حدث بين القوات الأمريكية والعراق بعد غزو العراق للكوييت وهذا الغزو قد تم وصفه بأنه أكبر عملية لوجستية في التاريخ " (سلطان ومسلم، 2008، 40) في ترجمتهما عن Ronald H. Ballou.

ويقال حسب (رواج، 2014، 3) أنه مصطلح عسكري أول من استخدمه الجيش الفرنسي عام 1905 إلا أنه أُستخدِم بكثافة في الحرب العالمية الثانية وأنه أُستخدِم في الإدارة عام 1948.

وقد أورد (حسين، 2016، 27-29) مراحل تطور مفهوم سلسلة التوريد كالتالي:

1- مرحلة اللوجستيك المنفصل قبل عام 1975م:

اقتصرت أنشطة اللوجستيك على إدارة التوزيع المادي (الإمدادات الخارجة) وإدارة المواد (الإمدادات الداخلة) وتميزت هذه الفترة بزيادة الطلب على العرض وضعف تأثير العملاء على المنتجين وقلة إهتمام المنتجين بتحسين الجودة وتخفيض تكلفة الخدمة بشكل منفصل عن بقية الأنشطة.

2- مرحلة اللوجستيك المتكامل بين 1975-1990م:

تم الجمع بين أنشطة التوزيع المادي وإدارة المواد فيما يسمى بإمدادات الأعمال التي ساعدت على تلبية إحتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المنشأة بشكل أكثر كفاءة كما اتسمت بالإتجاه نحو التخطيط طويل المدى والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات مما أدى إلى خفض التكاليف.

3- مرحلة اللوجستيك المشترك بعد عام 1990م:

تمتاز بازدياد العرض عن الطلب وبغموض الطلب مما أدى إلى البحث عن أسواقٍ جديدة وتحسين جودة المنتج والبحث عن تخفيض التكاليف خصوصاً من خلال التعاون مع الموردين. بينما أشار (Arora , 2016, 37-40) إلى أن مراحل تطور سلسلة التوريد هي ستة مراحل:

1- مرحلة النشأة: Creation Phase

أول من أطلق مفهوم إدارة سلسلة التوريد هو Keith Oliver عام 1982 إلا أن مفهوم سلسلة التوريد في الإدارة كان مشهوراً بشكلٍ كبيرٍ في بدايات القرن العشرين وكان يقتصر المفهوم على تخزين المواد الخام والمنتجات في مستودعات وعلى عملية توزيعها من خلال ماسمي بالتوزيع المادي وتطور بعد ذلك ليشمل عمليات الشراء والمخزون والتصنيع والبيع.

2- مرحلة التكامل: Integration Phase

تطورت أنظمة التبادل الإلكتروني للبيانات (EDI) في ستينيات القرن العشرين وتقدمت بشكل كبير في التسعينيات من خلال نظام تخطيط موارد المشروع (ERP) وظهرت تقنيات جديدة لإدارة المخزون مثل تخطيط الإحتياج من المواد (MRP)، والمخزون الصفري/ في الوقت المحدد (JIT)، ومخزون البائع (VMI) بالإضافة إلى ظهور لوجستية الشريك الثالث.

3- مرحلة العالمية: Globalization Phase

تتميز هذه المرحلة بالإهتمام بالمخططات العالمية لعلاقات الموردين ونمو سلاسل التوريد خارج حدود الدول والمناطق واستخدام المصادر العالمية ونمو قيادة المنظمات للمنافسين، القيمة المضافة، وخفض التكلفة من خلال المصادر العالمية.

4- مرحلة التخصص (التصنيع والتوزيع التعاقدية): Specialization Phase (outsourced)

في التسعينيات قامت المنظمات بالتخلص من العمليات التي ليست من صميم تخصصها ولا تملك براعة فيها والتعاقد مع منظمات أخرى لها خبرة بتلك العمليات، هذه المتطلبات المتحولة للمنظمات عن طريق الانتشار الخارجي لسلسلة التوريد أدت إلى تحويل وتفصيل التعاون والشراكة.

5- مرحلة التخصص (إدارة سلسلة التوريد كخدمة): Specialization Phase (SCM as service)

عندما بدأ في الثمانينات ظهور وسطاء النقل والتخزين وتطور ليشمل التنبؤ، التخطيط، العلاقات، وتقييم أداء الموردين قابله تغيير لدى البائعين والمصنّعين والمصادر اللوجستية والعملاء في تركيب سلسلة التوريد، هذا التغيير سمح للشركات للتفوق في الخدمات التي تقدمها في منافستها

بتقديم الخدمات ومكنت المنظمات من التركيز على قدراتها الأساسية وخلق شركاء لتقديم أفضل قيمة في السلسلة، وظهرت خدمات التغليف والتخزين والنقل بشكل ملحوظ ومتميز في التسعينيات.

6- مرحلة إدارة سلسلة التوريد القائمة على الشبكة: web-based SCM

مع التركيز على العالمية واستخدام الشبكات تعرفت إدارة سلسلة التوريد القائمة على الشبكة على التغييرات في سلاسل التوريد على مدى تطور العمليات والطرق والأدوات، وبازدياد الرغبة للطرق القائمة على التعاون والشراكة عبر الشبكات العالمية تطورت هذه الطريقة حيث ربطت الشبكة الالكترونية العديد من العملاء بمزودي الخدمة والمنتجات بشكل آلي مع الاستجابة لأية تغييرات في البيئة علماً أن التطبيقات تستخدم حلولاً مُختبرة سلفاً لتقديم مخرجات صحيحة ومزمنة.

2-1-2 مفهوم سلسلة التوريد:

تناولت العديد من الأطر النظرية مفهوم سلسلة التوريد من منطلقات ومنظورات مفاهيمية مختلفة عبرت عن آراء وفلسفات الباحثين ومنطلقاتهم النظرية إذ عرفها (حسين، 2016، 26) بأنها جميع الأنشطة والمعلومات التي يمر بها المنتج منذ مرحله الأولى وصولاً إلى المستهلك النهائي عبر القنوات الصناعية وقنوات الاتصال ما بين المصنِّع والعميل بالإضافة إلى شبكة التفاعلات التي أدت إلى إضافة قيمة للسلعة لنيل رضا العملاء كما عرفها (المناصير، 2016، 12) بأنها مجموعة مترابطة من الأنشطة الخلاقة للقيمة تبدأ باستقبال المواد الأولية وتنتهي بتسليم المنتج للزبون النهائي وفي نفس السياق عرفها (عساف، 2015، 15-16) بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها الشركات باستمرار من تدفق المواد والخدمات من أجل تقديم المنتجات والخدمات بكفاءة وفعالية وتسليمها والتي تساهم بشكل فاعل في زيادة جودة المنتجات والسلع وتحقيق رضا العميل وبالتالي تحقيق أسبقيات تنافسية بين الشركات المتنافسة كما عرفها (روابح، 2014، 8) بأنها مجموعة النشاطات والعمليات التي تنظم و تدعم الإمداد وذلك ابتداءً من المورد وصولاً إلى المستهلك الأخير بينما عرفها (البرازي، 2012، 20) بأنها مصطلح يستخدم لتوصيف كل العناصر والعمليات المتداخلة واللازمة لضمان الكمية المناسبة من المنتج في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة وعرفها (جاسم، 2009، 42) بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة بدءاً باختيار مصادر التجهيز للمواد الأولية ثم الإنتاج والتوزيع وانتهاءً بالزبون النهائي من أجل تقديم المنتجات والخدمات بكفاءة وفعالية وتسليمها في الوقت المحدد لتحقيق رضا العميل.

وأشار (Henk Zijm et al., 2016, 2) إلى رأي كل من (Poluha 2007; Simchi-Levi et al. 2008) بأن سلسلة التوريد تهتم بسلسلة الإنتاج والتوزيع الكلي من المواد الخام إلى المستهلك النهائي وعلى رأس ذلك التدفق العكسي للمنتجات وإمكانية إعادة استخدام المواد أو المكونات (سلسلة توريد حلقي مغلق)، مثل سلسلة الإنتاج والتوزيع هذه دائماً لا تنفذ بواسطة صناعة واحدة

تقريباً بدلاً من شمولها عدداً من الشركات والمنظمات التي تعمل عن قرب في سلسلة أو شبكة، وهذا مايسمى سلسلة توريد من النهاية للنهائية (end to end).

ومن خلال استعراض المفاهيم أعلاه يمكن الخروج بمفهوم سلسلة التوريد بأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تمارسها المنظمة/الشركة من خلال التدفق المستمر للمواد والمعلومات لخلق قيمة للمنتج منذ مراحلها الأولى في التوريد والتصنيع حتى وصوله للمستهلك النهائي بشكلٍ كفوءٍ وفعال لتحقيق رضا العملاء.

2-1-3 مفهوم إدارة سلسلة التوريد:

تعددت الآراء بصدد تعريف إدارة سلسلة التوريد، فبينما عرفها (ديب، 2004، 74) بأنها شبكة تكامل كل الأنشطة التي تربط كل الشركاء في السلسلة، متضمنة أقسام الشركة والشركاء الخارجيين بما يتضمنه المورّدون وشركات النقل والشركاء الوسيطون ونظم المعلومات الضرورية، لذلك فإنها تتضمن العمليات الضرورية للخلق والصنع والإرسال إلى الطلب، وتتضمن التكنولوجيا لتجميع المعلومات حول طلبات السوق وتبادل المعلومات بين الشركات، والنقطة الرئيسة في إدارة سلسلة التوريد تكون بأن العملية الكلية يجب ملاحظتها كنظام واحد، وأن أداء كل عضو في سلسلة التوريد (المورّدون والمصانع وتجار الجملة وتجار التجزئة والمخازن والعملاء.... الخ) يؤثر في الأداء الكلي لسلسلة التوريد ويتكامل معه كما عرفها (Cooper & Ellram, 1993, 13) بأنها فلسفة تكاملية لإدارة التدفق الكلي لقناة التوزيع من المورّد للمستهلك النهائي كما عرفها كل من (Lummus & Vokurka, 1999, 12) بأنها كل الأنشطة المتضمنة الحصول على المنتج من المواد الخام إلى العميل شاملاً مصادر المواد الخام والأجزاء، التصنيع والتكيب، المخازن وتتبع المخزون، قيد الطلب وإدارة الطلب، التوزيع خلال كل القنوات، التسليم للعميل ونظام المعلومات اللازم لمتابعة كل هذه الأنشطة.

ومن خلال استعراض التعريفات أعلاه يمكن الخروج بمفهوم إدارة سلسلة التوريد بأنها: تخطيط وتنظيم ورقابة كل عمليات الأعمال والأنشطة كنظام واحد بشكل تكاملي متضمناً كل شركاء السلسلة بدءاً بالموردين وانتهاءً بالمستهلك النهائي شاملاً التوريد والتصنيع والتخزين والنقل والتوزيع والتسليم وفق نظام معلوماتي دقيق وذلك لإشباع رغبة المستهلك ومنحه قيمة أعلى بأقل تكلفة.

2-1-4 الفرق بين الإدارة اللوجستية وإدارة سلسلة التوريد:

أشار (Lowe, 2002, 126) إلى تعريف مجلس إدارة اللوجستيات للإدارة اللوجستية بأنها عملية التخطيط والتنفيذ والتحكم بالتدفق والتخزين الضروري المؤثر للبضائع والخدمات والمعلومات المتعلقة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك من أجل إرضاء متطلبات المستهلك وقد أشار (Wang, 2016, 38) إلى المقارنة بين الإدارة اللوجستية وإدارة سلسلة التوريد التي قام بها

الجدول رقم (2-1)

الفروقات بين إدارة سلسلة التوريد والإدارة اللوجستية

م	وجه المقارنة	إدارة سلسلة التوريد	الإدارة اللوجستية
1	الوصف	نظام سلسلة توريد متكامل غالباً من المُصنَّعين إلى المستهلكين المنضوين داخل إدارة سلسلة التوريد.	جزء من نظام سلسلة التوريد مركزاً على الروابط بين مختلف شركاء الأعمال في سلسلة التوريد.
2	البضائع	المواد الخام، البضائع الوسيطة والمنتج النهائي	المنتج النهائي.
3	الأنشطة	مدى واسع من أنشطة سلسلة التوريد من المُصنَّعين إلى تجار التجزئة مثل الإنتاج، التصميم، التنبؤ بالمبيعات ومتضمناً الأعمال اللوجستية.	التركيز على النقل والتخزين ومناولة المواد والتغليف.
4	الشبكات	قنوات واستراتيجيات التوزيع.	التركيز على شبكة التسليم المنقول واللوجستي.
5	النظام	معلومات المشروع، المشاريع المتعددة، نظام الوظائف المتداخلة (SAP & EDI)	إدارة المعلومات، النظام الموجه لوظيفة المخازن واللوجستيك (VMI, SMI) ونظام إدارة المخازن.
6	المصادر الخارجية	من الصعب والخطورة الأخذ بالمصادر الخارجية لكل وظيفة في سلسلة التوريد.	شريك النقل الثالث والرابع ومن السهل الأخذ بالمصادر الخارجية للوظائف.
7	الشركاء	طبيعياً عدة شركاء مختلفين (أكثر من ثلاثة شركاء)	طبيعياً اثنين أو ثلاثة شركاء

2-1-5 أنشطة إدارة سلسلة التوريد: (Supply Chain Management Activities)

تناول العديد من الباحثين أنشطة إدارة سلسلة التوريد فبينما حدد (الطويل والعبادي، 2013، 54-55) أنشطة إدارة سلسلة التوريد بأنها تتضمن أنشطة (الشراء، التخزين، الإنتاج، التوزيع، والنقل) أشار (الحوا، 2013، 18-19) أن أنشطة إدارة سلسلة التوريد تتمثل في الأنشطة اللوجستية المرتبطة بكل من عملية الشراء، عملية النقل، عملية التخزين، عملية المناولة، عملية تدفق المعلومات.

بينما ذهب (بو خالفة، 2011، 26-41) إلى أن أنشطة سلسلة التجهيز تنقسم إلى أنشطة رئيسية (خدمة العملاء، المخزون، النقل، نظم المعلومات) وأنشطة داعمة (الشراء، المخازن، التعبئة والتغليف، المناولة) بينما وصف (Wang, 2016, 38-40) أنشطة إدارة سلسلة التوريد بأنها (النقل/ التسليم، التخزين، التغليف، مناولة المواد، تجهيز الطلب، التنبؤ، التخطيط والجدولة، خدمة العميل، تصميم الشبكة اللوجستية، مناولة المرتجعات، الأمن، ودعم خدمة نظم المعلومات).

ويُلخص الباحث من وجهة نظره أنشطة إدارة سلسلة التوريد بما سماه ست تآت: (توريد-

تصنيع- تخزين- توزيع- تسليم- تدفق المعلومات).

6-1-2 ممارسات إدارة سلسلة التوريد: (Supply Chain Management Practices)

لا يوجد اتفاق بين الباحثين والكتّاب في تعريف وتحديد ممارسات إدارة سلسلة التوريد وقد عرف (Morgan et al., 2007, 148) أن عملية التكامل تشمل الأنشطة التي تشارك وتعزز المعلومات والمعرفة الإستراتيجية خارج المنظمة الحالية وقد أشارت (Kemunto, 2014, 11-12) إلى تعريف كل من (Frohlich & Westbrook, 2001) بأنها جهد تعاوني في الوظائف المترابطة وفي شبكات سلسلة التوريد بمصطلحات عملية، معلومة وتدفق فيزيائي، وكذلك أشارت إلى تعريف (Flynn et al., 1994) بأنها تعود للدرجة التي يتعاون فيها المصنّع إستراتيجياً مع شركائه في سلسلة التوريد ويدير بشكل تعاوني عمليات المنظمة الداخلية والخارجية وتعريف كل من (Rosenzweig et al., 2003) بأنها الروابط بين مختلف أعضاء سلسلة التوريد وتشمل هذه الممارسات الروابط الداخلية بين وحدات الأقسام والوظائف والأعمال التي تورد وتصنع وتسلم المنتجات والروابط الخارجية بين الكيانات خارج المنظمة متضمنة شبكة الموردين المباشرين ومورديهم والعملاء المباشرين وعمالهم.

وقد أشار (Donvon et al., 2017, 8) إلى أن الأبحاث العالمية (Baihaqi & Sohal, 2012; Chen, Sohal & Prajogo 2012; Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan & Subba Rao, 2006; Prajogo, Chowdhury, Yeung & Cheng, 2012) عرفوا ممارسات إدارة سلسلة التوريد نموذجياً بأنها مقدرة المنظمة على التعاون الخارجي مثل خلق تشارك إستراتيجي مع الموردين والتعاون الداخلي مثل كسر عقلية الثقافة التنظيمية وتبادل المعلومات بسرعة ودقة كما عرفها (Koh et al., 2007, 106) بأنها مجموعة من الأنشطة التي تتخذ في المنظمة لتحفيز الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد، كما أشار (Nyangweso, 2013, 1) إلى عدة تعاريف منها تعريف (Wong et al., 2005) أنها طرق تطبيق في تكامل وإدارة وتنسيق التوريد والطلب والعلاقات وذلك لإرضاء العملاء بطريقة فعالة وعرفها بأنها مفاهيم وممارسات إدارة سلسلة التوريد التي تؤدي تحسّن أداء المنظمات التي تتشارك معها. وكذلك عرفها (Vaart & Donk, 2008, 47) بأنها الأنشطة/التقنيات الواقعية التي لها دور مناسب في تعاون محور المنظمة مع مورديها و/أو عملائها.

وأوضح (Ballou et al., 2000, 9-10) مفهوم ممارسات إدارة سلسلة التوريد بأنها ثلاثة أبعاد: تعاون بين الوظائف وتعاون داخل الوظيفة وتعاون بين المنظمات.

كما تناول (Hassan, 2012, 4) في بحثه خمسة أوجه لهذه الممارسات حسب دراسات سابقة لكل من ((Perry and Sohal (2000) & Petrovic-Lazarevic et al. (2007)) وهي العلاقة مع الموردين، العلاقة مع العملاء، تبادل المعلومات، العمليات الداخلية ونظم المعلومات والتدريب. كما يسميها بعض الباحثين تكامل سلسلة التوريد والتي تنقسم بدورها إلى تكامل داخلي و تكامل خارجي حيث وصف (Odongo, 2017, 2) تكامل سلسلة التوريد بأنها واحدة من التقنيات في إدارة سلسلة التوريد التي تعزز تكامل سلسلة التوريد حيث أشار إلى تعريف (Chen, 2009) بأنها

إدارة مجموعة من مختلف الأنشطة التي تهدف من خلال العمليات ذات العلاقة والمرتبطة بسهولة إلى التخلص من العمليات غير الضرورية لخلق سلسلة توريد فاعلة وكفؤة.

كما أشار (Odongo,2017,2) إلى اتفاق كل من (Tan,Kennan&Handfield1998, ,Frohlich & Westbrook,2001,Schoenherr & Swink,2012) بأن التكامل يسمح لوظائف المنظمة بالعمل كوحدة واحدة مما يعزز الفعالية والأداء لكل الشركاء.

وأشار (Cennet et al.,2015,48) إلى تطوير كل من (Wiengarten & Longoni,2015) لأبعاد العرض (Width) والعمق (Depth) لتكامل سلسلة التوريد فبينما بُعد العرض يعود إلى التكامل الداخلي والخارجي، يركز بُعد العمق على مجال الأنشطة المشاركة وأبعد من ذلك أن (Wiengarten & Longoni,2015) ميزاً عمق تكامل سلسلة التوريد إلى طبقتي التنسيق (coordination) والمشاركة أو التعاون الخارجي (Collaboration) إضافةً إلى طبقة التعاون الداخلي (cooperation) التي حددها كل من (Ashby,Leat & Hudson-Smith ,2012).

ومن خلال استعراض التعريفات أعلاه يمكن القول بأن ممارسات إدارة سلسلة التوريد هي تلك الأنشطة التي تُركّز على العلاقات والروابط الداخلية داخل المنظمة/الشركة والعلاقات والروابط الخارجية للمنظمة/للشركة مع شركاء سلسلة التوريد التي تُعزّز أداء إدارة سلسلة التوريد وتساعد في تحسين أداء عمليات المنظمة/الشركة.

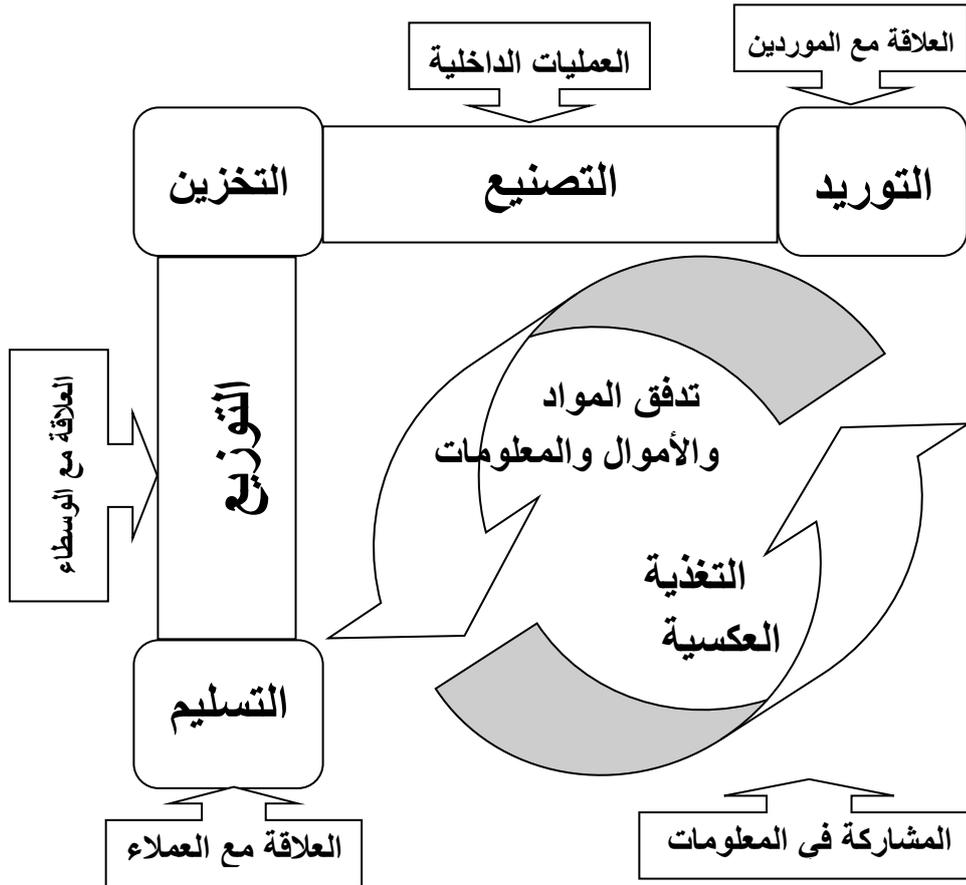
2-1-7 عناصر ممارسات إدارة سلسلة التوريد:

هناك إتفاق لمعظم الكُتّاب والباحثين مثل (Kumar,2017 -Odongo,2017-Donovan,2017 -Nderitu,2016-Abu-Nimeh,2017 -Eساف،2015 -Tuazama,2015 -Mahulo,2015-الشعّار،2014-2014-AbuZaid,2014 -Kemunto,2014 -Hamid & Ebrahim,2013 -Karimi & Rafiee,2013 -Qayyum et al.,2012 -البرازي،2012) بأن أهم ممارسات إدارة سلسلة التوريد هما العلاقة مع الموردين والعلاقة مع العملاء حيث ذُكرت هاتان الممارستان في معظم الدراسات السابقة التي وجدها الباحث ومن جهة أخرى أضاف كل من (Odongo,2017-Donovan,2017 -Eساف،2016 -Makhdoom,2015 -Mahulo,2015 -الشعّار،2014 -Kemunto,2014) ممارسة "العمليات الداخلية" أو ما يسمى أيضاً بالتكامل الداخلي أو التكامل البيئي أو التعاون الداخلي بينما أضاف كثيرٌ من الباحثين مثل (Donovan,2017 -Kumar,2017 -Karimi & -AbuZaid,2014 -Mahulo,2015-Tuazama,2015 -Chesaro,2016 -Odongo,2017 -Rafiee,2013 -Hamid & Ebrahim, 2013 -Qayyum et al.,2012) ممارسة "المشاركة في المعلومات وجودتها" وفي حين أضاف (Eساف،2015) ممارسة "العلاقة مع الوسطاء والموزعين" وكذلك (Henriksson & Nyberg ,2005) ما أسماها لوجستية الشريك الثالث (3rd Party Logistic) أضاف آخرون (Mahulo,2015 -Tuazama,2015 -Chesaro,2016) بعض الممارسات الأقل أهمية مثل "الإعتماد على المصادر الخارجية" وأضاف بعضهم (Mahulo,2015 -Tuazama,2015)

Henriksson & Nyberg 2005 -Qayyum et al.,2012) ممارسات أخرى مثل "التأجيل" وكذلك أضاف بعضهم مثل (Vivek ,2007) ممارسة "اللوجستيك والممارسة الرشيقة".

وبمقارنة أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد من خلال مصفوفة الدراسات السابقة لوحظ الاتفاق بشكل كبير على أربعة ممارسات هي: العلاقة مع الموردين، العلاقة مع العملاء، المشاركة في المعلومات، والعمليات الداخلية من جهة أخرى تم دمج جودة المعلومات ونظم المعلومات في ممارسة المشاركة في المعلومات وأعتبرت الممارسة الرشيقة ضمن العمليات الداخلية لأنها ممارسة في التصنيع لتخفيض التكلفة كما أُعتبر الإعتدال على المصادر الخارجية ضمن العلاقة مع الموردين كونها عقود مع موردي خدمات أو مقاولات بينما تم إضافة العلاقة مع الوسطاء رغم قلة الاتفاق عليها نظراً لأهمية هذه العلاقة حيث تربط بين كلٍ من الشركة ومورديها مثل ممارسة اللوجستيك من قبل طرف ثالث كونها تعاملاً مع مزودي خدمات لوجستية، وكذلك بين الشركة وعملائها كتجار الجملة والتجزئة وهم يلعبون دوراً كبيراً في مجال توزيع منتجات الشركات المحلية.

ويخلص الشكل (1-2) العلاقة بين أنشطة إدارة سلسلة التوريد وممارساتها التي تم إختيارها في هذه الدراسة.



شكل رقم (1-2)

العلاقة بين أنشطة إدارة سلسلة التوريد وممارساتها المختارة للدراسة

وسيتم عرض هذه الممارسات بالتفصيل كالآتي:

2-1-7-1 العلاقة مع الموردين (Suppliers Relationship)

تكتسب العلاقة مع الموردين أهمية كبيرة كونها تتعلق بأهمية وظيفة الشراء التي وضح أهميتها (المأحي، 2010، 28) بالآتي:

- أصبحت المنظمات تتفق أكثر من 60 % من ميزانيتها في شراء المواد الأولية والسلع والخدمات
 - تتجه المنظمات للتخلص من التوظيف الدائم واللجوء إلى نظام الاستخدام المؤقت عبر طرف ثالث (Outsourcing) وذلك لخفض التكاليف الثابتة إضافة إلى التنازل عن أداء معظم الأنشطة غير الأساسية والتعاقد مع جهات أخرى للقيام بها بصورة أفضل لتركز هي على أنشطتها الرئيسية مما يلقي عبئاً إضافياً على إدارة المشتريات في اكتشاف وتقييم واختيار وتطوير وإدارة الموردين.
 - يعتبر المزيج الشرائي (المتمثل في جودة المنتج، ووفرتة، وتكلفته، ووقت استلامه) - من ناحية أخرى- هو المزيج التسويقي (المنتج، وسعره، وتوزيعه والترويج له) الذي تقدمه المنظمة لعملائها أي أن إدارة المشتريات صارت مسؤولة عن اكتساب المزيج الشرائي الأمثل من الموردين.
 - التطور المتسارع في استراتيجيات وأساليب التسويق واحتراف مندوبي البيع يستوجب- بالضرورة- مقابله بتطور مماثل في استراتيجيات وأساليب الشراء واحتراف موظفي الشراء.
 - تخفيض التكاليف المباشرة المتعلقة بالمواد والخدمات ستقود مباشرة لتحسينات في هامش الربح.
- "إن علاقات الشراكة الإستراتيجية مع الموردين تعني بناء وتطوير علاقات طويلة الأجل ومباشرة وهي تشجع على تطوير الخطط وحل المشكلات على مستوى تطوير المنتجات والتكنولوجيا والأسواق، إن شراكات التوريد الإستراتيجية عادة ما تحدث بين عدد محدود من الموردين الذين يمتلكون الاستعداد لمشاركة مسؤولية أو هدف النجاح" (Jie et al, 2007,14).
- وقد عرف (المناصير، 2016، 8) العلاقة مع الموردين بأنها الشراكة التي تقيمها الشركة مع الموردين ضمن سلسلة التوريد الخاصة بها، وتتضمن هذه العلاقات المشاركة في المعلومات والمواد والأنشطة والإلتزام بتنفيذها بكفاءة والتخطيط المشترك والعمل على حل المشاكل والمساهمة في تصميم المنتجات، وتكمن أهميتها في تحسين استخدام الوقت وتنظيم الجهد عند تنفيذ المهام والأنشطة، كما يطلق أحياناً على العلاقات الخارجية للمنظمة من علاقات مع الموردين وعلاقات مع العملاء بالتكامل الخارجي حيث أشارت (الحسن، 2016، 28) إلى تعريف التكامل الخارجي لكل من (Ellinger et. al 2015&Zhao et al.2011) بأنه "عبارة عن الدرجة التي يجب أن تكون المنظمة شريكة مع أعضائها الرئيسيين في سلسلة التوريد (العملاء والموردين) من أجل هيكله استراتيجياتها المشتركة بين المنظمات، والممارسات والإجراءات والسلوكيات في عمليات تعاونية متزامنة ويمكن التحكم فيها".

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن العلاقة مع الموردين هي تلك العلاقة التراكمية طويلة الأمد التي تنشأ بين الشركة ومورديها الرئيسيين (سواءً موردي مواد أو خدمات بما فيهم موردي الخدمات اللوجستية ومتعهدي المصادر الخارجية (Outsourcing)) من خلال التعامل المستمر المبني على الثقة والالتزام والاحترام المتبادل ومراعاة كل طرف لمصالح الآخر مع حل أية مشاكل قد تنشأ على أسس واضحة وتذهب الشركة إلى أبعد من ذلك بإشراك الموردين في التخطيط المشترك والبحث والتطوير للمنتجات والعمليات لرفع القدرات الإستراتيجية والتشغيلية للشركة والوصول إلى الشراكة الإستراتيجية ومن ثم التحالف الإستراتيجي .

2-1-7-1-1 مصادر التوريد:

حدد كل من (العلي والكنعاني، 2014، 194) مصادر التوريد بالآتي:

أ- المصدر القاعدة: يعني التعامل مع مصدر واحد فقط بسبب إمتياز الاختراع والمواصفات الفنية والمواد الأولية والموقع وغيرها.

ب- المصدر المتعدد: ويعني استخدام أكثر من مورّد واحد في توريد المفردة وتعتبر المنافسة الميزة القوية للمصادر المتعددة التي تقود إلى السعر المنخفض والخدمة الجيدة.

ج- المصدر المنفرد أو الواحد: ويعني القرار المبرمج التي تتخذه المنظمة في إختيار مورّد واحد لتوريد المفردة عندما يكون هناك عدد من الموردين وتقود إلى عقد شراكة طويلة الأمد.

كما عرف كل من (إدريس والمرسي، 2005، 244) مصدر التوريد المناسب بذلك المورّد الذي تتوفر فيه مجموعة من المواصفات التي تساعد في النهاية على ضمان توريد إحتياجات الشركة بالجودة المطلوبة وبالكمية المرغوبة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب وقد حدد كل من (إدريس والمرسي، 2005، 244-245) بعض مواصفات مصدر التوريد المناسب مثل:

- القدرة على توريد إحتياجات الشركة وفقاً لمستويات الجودة المطلوبة أو ما أسماها (العلي والكنعاني، 2014، 195) بالمقدرة الفنية (Technical Ability).
- الحرص المستمر على الابتكار والتطوير في منتجاته وكذلك في التشكيل والتنويع في خطوط إنتاجه إضافة إلى ما يمكن أن يقدمه من إرشادات بخصوص التطورات الفنية والتكنولوجية.
- القدرة على توفير الكميات اللازمة وفقاً لإحتياجات الشركة وقدرته على توفير الطلبات الطارئة أو العاجلة أو ما أسماها العلي والكنعاني بالقدرات التصنيعية.
- الإلتزام بمواعيد التسليم المتفق عليها في العقد مما يؤدي إلى عدم تعرض الشركة إلى مخاطر توقف أو تعطيل الإنتاج.
- توفير إحتياجات الشركة بأسعار مناسبة بالمقارنة بالمنافسين مع تقديم الخصومات المناسبة.
- عرض التسهيلات الائتمانية المناسبة التي تساعد الشركة على تمويل مشترياتها حتى يمكن أن تتجنب أعباء القروض من البنوك.

- التمتع بمستوى عالٍ من التكنولوجيا في مجال الإنتاج والتسويق والتخزين.
- توفر الأساليب والنظم الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والقدرة على إمداد الشركة بالمعلومات الكافية والدقيقة اللازمة حول المنتجات والسوق والمنافسة.
- التمتع بسمعة طيبة في السوق تمثل الانطباع الذهني الجيد لدى العملاء عنه من حيث أسلوب التعامل والعناية بالعملاء وجودة منتجاته وتسهيلاته الائتمانية وحرصه على توثيق علاقاته مع العملاء أو ما أسماها العلي والكنعاني بالإعتمادية (Reliability) على أساس مكانته وقوته المالية ودرجة ثباته.

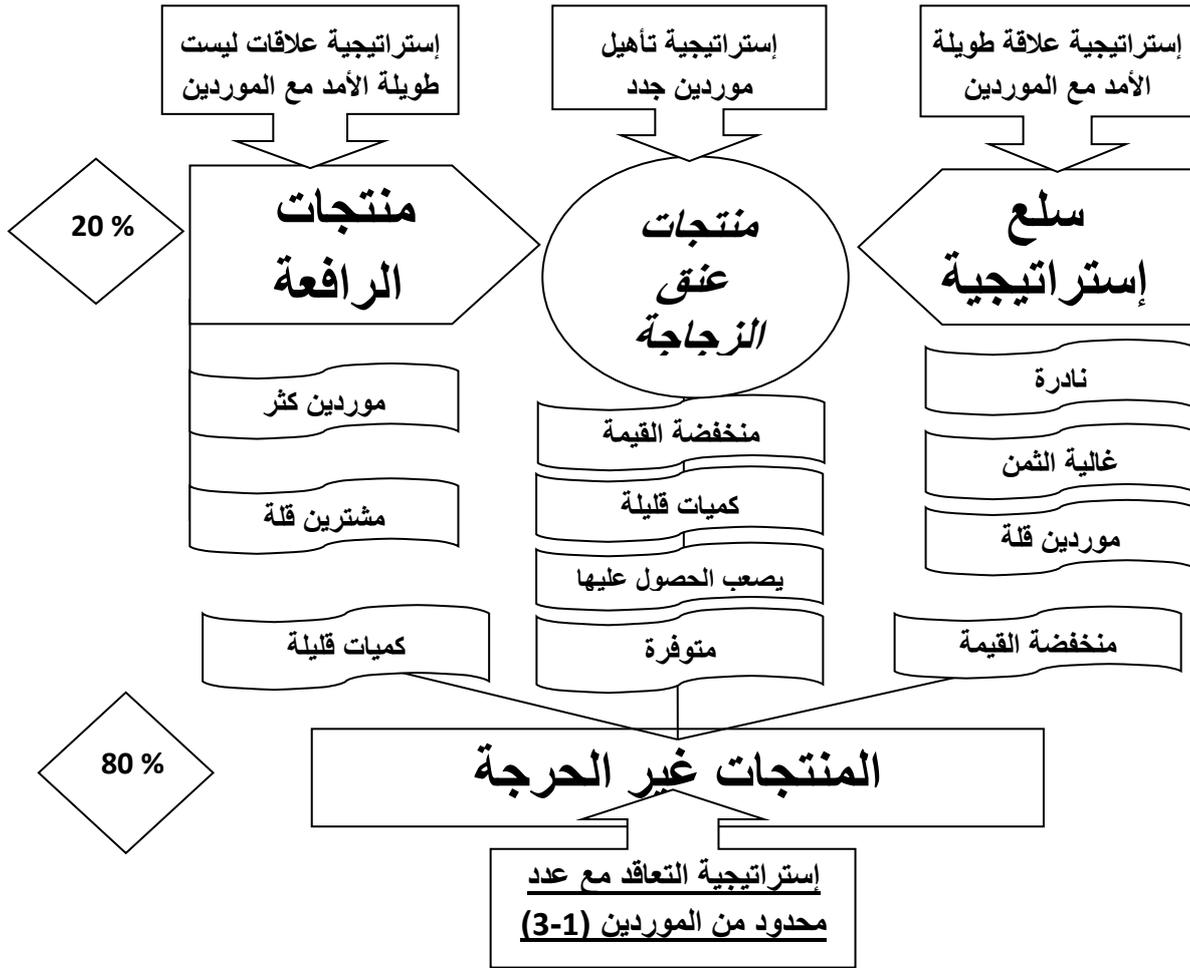
• خدمات ما بعد البيع: (After sales services) (العلي والكنعاني، 2014، 195)

كما أشار (هدية، 2016، 20-21) إلى العوامل المؤثرة في عملية إختيار مصادر الشراء التي ذكرها (الغدیر، 2001) وهي:

أ- طبيعة السلعة:

حيث أن لطبيعة السلعة الأثر الأكبر في تحديد مصدر الشراء فبعض السلع ذات الطبيعة والموصفات الخاصة غير النمطية تحتاج إلى مُوردين ومنتجين محددين بمؤهلات وكفاءات محددة لتزويد المنشأة بهذه السلع، وبعض هذه السلع النمطية يمكن إنتاجها من أي مُنتج أو مُورّد وتوريدها للمنشأة وكلما كانت السلعة ذات طبيعة خاصة كلما قل عدد المُوردين الذين يمكنهم إنتاجها وتزويد المنشأة صاحبة الحاجة بها، وكلما كانت السلعة ذات طبيعة عامة وضمن الممكن كلما توقعنا التعامل مع أكثر من مُورّد وأوضح (المأحي، 2010، 97-99) إلى تحليل محفظة كراجيك 1983 التي تشمل أربع مجموعات أساسية وهي:

- **المنتجات غير الحرجة:** تمثل 80 % من الأصناف وهي منخفضة القيمة ويتم شراؤها بأحجام صغيرة ويمكن الحصول عليها عبر التعاقد مع مُوردين لا يتجاوزون الثلاثة إن لم يكن واحداً.
- **منتجات عنق الزجاجة:** منتجات على الرغم من انخفاض قيمتها وكميتها إلا أنه ليس سهلاً الحصول عليها وتتمثل المخاطرة في فشل الحصول عليها لذا يجب التأكد من أن المُوردين الحاليين قادرين على تلبية الطلب بأي وقت وإلا فيجب تأهيل مُوردين جُدد.
- **منتجات الرافعة:** وهي المنتجات التي لها مُوردون كُثر ولكن لا يوجد عدد كبير من المشترين أي أن العرض أكثر من الطلب لذا لا توجد حاجة إلى بناء علاقة طويلة المدى مع المُوردين.
- **السلع الإستراتيجية:** هذه السلع نادرة وفي نفس الوقت لها قيمة عالية مع عدد مُوردين قليل ومنافسة محدودة وتسمى سوق احتكار القلة وهنا يجب تطوير علاقة طويلة المدى مع المُوردين. ويمكن تلخيص هذه المجموعات مع الإستراتيجيات المتبعة من خلال الشكل رقم (2-2).



شكل رقم (2-2)

المجموعات الأساسية للمنتجات حسب تحليل محفظة كراجيك

ب- عدد مرات الشراء:

وترتبط إلى حد كبير جداً بالكمية المشتراة في كل مرة من مرات الشراء، فالمواد متكررة الشراء بشكل دائم من قبل المنشأة تحتاج إلى موردين أكفاء وقادرين على توريدها، أما المواد التي تُشتري على فترات زمنية متقطعة تكون قليلة الأهمية بالنسبة للمنشأة ففي الغالب تكون إجراءات البحث عن الموردين محدودة نظراً لضعف أهميتها وقيمتها المادية وتأثيرها المحدود على المنشأة.

ج- أوقات الشراء:

وينظر إليها من ثلاثة مناظير الأول هو الموسمية، والثاني هو الوقت المتاح لإدارة الشراء وأخيراً الكمية المتوقع شراؤها.

• الموسمية: بعض السلع يتم شراؤها موسمياً أو سنوياً أو فصلياً أو شهرياً وهذه السلع عادة تتوفر لدى موردين ومنتجين يوفرونها في نفس الموسم المطلوب ومن الصعب أن يتم شراؤها في وقت خارج عن موسم السلعة وإذا كان شراؤها ضمن الموسم واستخدامها أيضاً في نفس الموسم فنجد أن هناك عدداً كبيراً من الموردين الذين يستطيعون توفيرها، وإذا تمت الحاجة لها خارج الموسم

ففي الغالب يتم شراؤها من الموردين الذين قاموا بتخزينها، مما يوضح لنا مدى صعوبة الحصول على مصدر توريد لمثل هذه السلع.

• **الوقت المتاح:** كلما كان لدى إدارة المشتريات وقت أفضل للبحث عن الموردين ولم تكن الحاجة ماسة للسلعة كلما استطاعت المشتريات أن تحصل على عروض من موردين أكثر، وكلما كانت الحاجة ماسة للمواد ولكن الوقت ضيق للبحث عن موردين كلما اضطر ذلك إدارة المشتريات لأن تشتري من المورد الذي تتوفر لديه المادة المطلوبة جاهزة وقد يكون سعرها مرتفعاً أحياناً. وأوضح (المحي، 2010، 92) أهمية الاتصال المبكر بالسوق حيث أنه يهيئ الموردين لمقابلة إحتياجات المنظمة في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.

• **الكمية المتوقعة شراؤها:** وهي عامل له أثره الكبير في إختيار مصدر التوريد، فالكميات القليلة أو البسيطة قد لا تجد لدى الموردين الكبار في السوق الرغبة في توريدها أو حتى التعامل بها أما الكميات الكبيرة المغرية فهي تُغري عدداً كبيراً من الموردين للتعامل بها، وبالتالي تكون الفرصة كبيرة أمام المنشأة للإختيار بين هؤلاء الموردين.

د- تعدد وتنوع مصادر الشراء المنتجة للسلعة:

وهذا يعتمد بشكلٍ كبيرٍ جداً على المادة المطلوبة فبعض المواد والسلع يتم إنتاجها من قبل عدد كبير من المنتجين وبعضها الآخر يحتكر حق إنتاجها وتوريدها عددٌ قليلٌ جداً من المنتجين، سواء كان ذلك نتيجة براءة اختراع أو حق امتياز في السوق أو أنها مواد ذات مواصفات خاصة.

كما أشارت (مريش، 2015، 59-60) إلى تصنيف (Leenders) للموردين المعتمدين على جودة الخدمات والمواد التي يقدمها المورد وهي مُورد غير مقبول، مُورد مقبول، مُورد جيد، مُورد مفضل، مُورد ممتاز وذلك وفقاً لمايلي:

• مُورد غير مقبول:

هذا المورد لا يتمتع بالقدرة على تلبية الإحتياجات التشغيلية للعمليات وتوفير المواد وذلك عند الحاجة إليها بالإضافة إلى من ارتكب تقصيراً وسبب بعراقيل يستلزم إدراجه في القائمة السوداء.

• مُورد مقبول:

المورد الذي يقوم بتلبية الإحتياجات التشغيلية وتوفير المواد المطلوبة للعملاء، لكن الخدمة التي يقدمها يمكن وبسهولة أن يقدمها أي مُورد آخر.

• مُورد جيد:

يوفر المواد عند الحاجة إليها هذا بالإضافة إلى أنه يقدم قيمة مضافة على الخدمات المقدمة.

• مُورد مفضل:

يستخدم أنظمة إلكترونية تساعد على تكامل عمليات الشراء وبالتالي يتمكن المورد من توفير الإحتياجات المطلوبة والمواد وبالسرية الممكنة.

• مُورّد ممتاز:

هذا المُورّد لديه القدرة لتوقع الإحتياجات المطلوبة وإرضاء العملاء بتوفير المواد المطلوبة مع قيمة مضافة ويقدم سيناريوهات مختلفة وبفعالية لتجاوز المخاطر المحتملة.

2-1-7-1-2 مراحل إختيار المُورّد المناسب:

أشار (هدية، 2016، 19-20) إلى تصنيف (الغدير، 2001) الذي بين أن هناك تعدداً واختلافاً لمراحل إختيار المُورّد المناسب من منشأة إلى أخرى ومن مادة إلى أخرى وفيما يلي بيان لأهم تلك المراحل:

◇ المسح العام (مرحلة حصر المُورّدين أو اكتشاف المُورّدين):

ويُقصد به البحث عن مصادر التوريد المختلفة حيث يتم إعداد قائمة بأسماء المُورّدين الحاليين والمحتملين الذين تتوفر لديهم إحتياجات المنشأة ومحاولة الحصول على أكبر عدد ممكن منهم وخاصة المُورّدين المعروفين لدى المنشأة.

وأوضح (المحي، 2010، 92-95) أن هناك مرحلة دراسة السوق التي تسبق إختيار المُورّدين وتقييمهم حيث عرفها بتقييم رد فعل السوق تجاه حاجات المنظمة المتوقعة من السلع والخدمات في وقت مبكر وأوضح أن أهم مزاياها هو التحديث المستمر لسجل المُورّدين وتوفير معايير جديدة لتقييم المُورّدين لاحقاً.

◇ جمع البيانات والمعلومات: إن مهمة البحث عن مصادر التوريد تتطلب جمع المعلومات والبيانات عنهم وتصنيفهم بحيث يتم تخفيض عدد المُورّدين إلى أعداد أقل من العدد الذي تم الحصول عليه بواسطة المسح العام، وهذه المعلومات نحصل عليها من عدة مصادر منها المصادر الداخلية والسجلات في المنشأة، من الكتالوجات ونشرات المُورّدين، من الدليل التجاري والصناعي ومن الملحقين التجاريين.

◇ التفاوض وتقييم المُورّدين: ويعتبر من المراحل المهمة التي يتم فيها الإتصال المباشر مع المُورّدين الذين تتوفر لديهم إحتياجات المنشأة لتقييمهم أو المفاضلة بينهم لإختيار أفضلهم من حيث الحصول على أفضل الأسعار وأفضل المواصفات التي تريدها المنشأة ويستطيع هؤلاء المُورّدون تقديمها.

كما أوضحت (مريش، 2015، 73) أن أكثر المشاكل خلال هذه المرحلة هو وجود العديد من المُورّدين بدون معلومات كافية عنهم حيث تبين أن إختيار المُورّد يجب ألا يعتمد فقط على التقييم وفق السعر الأدنى، ولكن العوامل الأخرى يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار، لذلك لا بد من التقييم المسبق لهم للتأكد من قدرتهم على تقديم المواد الصحيحة من حيث الجودة والنوع والكمية وفي الوقت والمكان المناسبين، وذلك من خلال طلب إرفاق بيانات خاصة بهم عند التقديم للعقد.

ويمكن تقييم المُورّد من خلال مجموعة من المعايير وهي جودة المنتج، الاستقرار المالي للمُورّد، أداء التسليم، قدرة المُورّد على الاستجابة لحاجات الشركة، الطاقة الإنتاجية، حجم المُورّد، التطور التكنولوجي والموقع الجغرافي. (الكساسبة، 2011، 23).

حيث عرف (الماحي، 2010، 21-22) المُورّد المناسب بأنه المُورّد القادر على تحقيق أهداف المشتريات وتقديم أفضل عروض مقارنة بمنافسيه في السوق وفي نفس الوقت يستطيع تحقيق أرباح تمكنه من الاستمرار في تقديم سلعته أو خدمته للجهة المشتريّة فالمُورّد الأفضل لا يعني - بالضرورة- المُورّد صاحب أقل سعر ولكنه الذي يستطيع تقديم أفضل مزيج تسويقي (المنتج- سعره - ترويجه وتوزيعه) إضافة للخدمات الأخرى المصاحبة مثل التدريب الفني وخدمات ما بعد البيع في المدى الطويل.

وأشار (Wilson, 1994, 37) إلى تصنيف أبعاد تقييم أداء المُورّدين "هناك طريقتان بُعديتان الأولى مراجعة أدبية للبعد التقليدي التي تشير إلى أن تقييم المُورّدين يفيد مختلف الأقسام للشركة المشتريّة وفي الواقع أن تقدير الأداء لمعظم تقييمات المُورّدين يتجه أن يكون من منظور روتيني مكونا من أبعاد محكمة وحدود تقليدية تشمل السعر، الكلفة، الجودة والتسليم كمتغيرات محكمة لتقييم أداء المُورّدين، والبعد الثاني من الأدبيات يدمج منظور متعدد الأبعاد وموديلات مؤيدة لذلك عندما تكون هناك منظورات متباعدة تساعد في تقييم الأداء". عن (Talluri and Sarkis, 2002)

وأشار (Malonza, 2012, 19-20) إلى شرح (Ellram, 1990) عن أوجه تقييم أداء المُورّدين "حيث يمكن أن يدمج عدة أوجه للتقييم وهذا يشمل الآتي: تقييم المنتج والتسليم لمستوى الجودة، التسليم في الوقت المحدد، الكمية الصحيحة، مستوى الخدمة والسعر/التكلفة للمنتج، تقييم الطاقة الاستيعابية لتغيير المنتج/الخدمات لتتناسب إحتياجات التغيير، السعة الاستيعابية المرنة مهارات/ أنظمة التواصل وتقييم المعلومات لمشاركة المعلومات الحساسة والمساهمة في تطوير منتج جديد.

كما أشار (الماحي، 2010، 104-106) إلى (Burt, Dobler & Starling, 2003) في طرق تقييم

المُورّدين كالتالي:

- الاستبانة: يجب أن تقدم معلومات كافية عن المُورّد تساعد في إتخاذ القرار بقبوله أو باستبعاده مثل: المركز المالي، سنوات الخبرة، العملاء الرئيسيين الذين يمكن الرجوع إليهم، التقرير السنوي للمبيعات، إرفاق التزكية البنكية، خطط التوسع مع ذكر مصادر التمويل، قائمة بالمعدات والأدوات المستخدمة في التصنيع والرقابة، طلب بعض الوثائق مثل SMF ، DMF.
- الزيارة الميدانية: للحصول على معلومات مباشرة ومدى الإلتزام ببرامج الجودة وإجراءات السلامة والأمن وحماية البيئة وغيرها.
- إجتماع التقييم: يشارك في هذه الاجتماعات أفراد يمثلون عدة وظائف ويمكن أن يشارك فيها المُورّدون أنفسهم ويجب أن يغطي التقييم كافة الجوانب المتعلقة بالعملية الشرائية وأن يتم النقاش بصورة مستفيضة إذ يسهل التعرف على المُورّدين الذين يتفهمون متطلبات المنظمة.

- التقييم بواسطة طرف ثالث: مثل شركة أو معهد أو وكالة كما قد يكون عميل سابق أو حالي للمورد أو زميل عمل أو جهة حكومية أو أي جهات أخرى مستقلة ذات اختصاص.
- كما أشار (Malonza,2012,22-25) إلى معوقات تقييم أداء المورد حسب الوكالة الأوروبية (European Commission, 2004a ; IEFE, 2005) وهي:
 - قلة توفر المعلومات الكافية لتطوير عوامل تقييم أداء المورد.
 - قلة توفر المعلومات والوعي بأهمية تقييم أداء المورد لمختلف المنتجات والخدمات.
 - قلة الإهتمام العام من البائعين والمشتريين على حدٍ سواء عن فوائد تقييم أداء المورد.
 - ضعف التنسيق والانتشار لأفضل الممارسات بين مختلف المنظمات وعلى مختلف المستويات.
 - عوامل التقييم نفسها وتوثيقها.

◊ التجربة: حيث لا يتم التعاقد مع المورد في البداية على كميات كبيرة وإنما يعطى المورد فرصة لتوريد كمية محدودة لترى المنشأة مدى صدقه ووفائه وقدراته في تلبية الإحتياجات من المواد بنفس الشروط المتفق عليها.

◊ التعاقد والتنفيذ: ويتم الإتفاق بين المورد والمنشأة المشتريّة على توقيع عقد الشراء لكميات كبيرة أو كميات متفق عليها وتوضع شروط في هذا العقد وعلى الطرفين الإلتزام بها ومن ثم تنفيذ العقد.

◊ مرحلة تدعيم وتنمية العلاقات مع المورد المختار:

"إن إدارة التوريد الناجحة هي تلك الإدارة التي تستطيع بناء علاقات جيدة مع المورد أساسها الثقة والتفاهم المتبادل لأن ذلك يحقق مرونة وسهولة الاتصال بين الطرفين ووفاء كل منهم بمتطلبات الطرف الآخر كما وأن المطلوب من إدارة التوريد والتخزين ليس فقط إقامة علاقات جيدة وطيبة في الأجل القصير دائماً بل أيضاً تنمية هذه العلاقات على أسس صحيحة وراسخة كي يستطيع كل طرف أن يسهم في تحقيق مصالح الطرف الآخر." (مريش،2015،23).

كما أشار (الرفيعي،2010،56-57) إلى مفهوم علاقة الشراكة الإستراتيجية مع المورد التي قدمها (Jie et al.,2007,14) "إن علاقات الشراكة الإستراتيجية مع المورد تعني بناء وتطوير علاقات طويلة الأجل ومباشرة وهي تشجع على تطوير الخطط وحل المشكلات على مستوى تطوير المنتجات والتكنولوجيا والأسواق، إن شراكات التوريد الإستراتيجية (Supply Strategic Partnerships) عادة ما تحدث بين عدد محدود من الموردّين الذين يمتلكون الاستعداد لمشاركة مسؤولية أو هدف النجاح وبمنظور إستراتيجي فإن تلاحم الشركاء يمكن أن يحسن الأداء من خلال أحكام حالات الهدر في الموارد والوقت والجهد وأن بناء شراكات إستراتيجية كفؤة هو مكون حرج لتحسين أداء سلسلة التوريد.

كما أشار (Tuazama,2015,12) إلى الأهمية التي وضحتها (Tan,2002) بخصوص المشاركة مع الموردّين المميزين وإشراكهم في البحث والتطوير "إن المشاركة الإستراتيجية مع الموردّين تمكن المنظمات من العمل بكفاءة مع الموردّين القلة الذين لديهم الرغبة لمشاركة المسؤولية لنجاح

المنتجات وإن مشاركة الموردين المبكرة في عملية تصميم المنتج ممكن أن تقدم تصميماً أقل تكلفة وتساعد في إختيار أفضل المكونات والتقنيات كما تساعد في تقييم التصميم".

كما أشار (الكساسبة، 2011، 23) "إن الصناعات الحديثة تقوم على تطوير العلاقات مع الموردين من خلال ربط شبكات العمل معهم بالمقابل فإن المورد يحاول رفع مستوى العلاقة من خلال الدقة في العمل والتي تعود بالفائدة على الطرفين في الأمد البعيد" (السيد وآخرون، 2006، 107-108).

وأشار (Besterfield, 2003, 156) إلى بعض وسائل بناء العلاقات مع الموردين مثل (فحص التوريد- تدريب العاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية- فرق العمل المشتركة- شهادات الموردين- تقدير الموردين- تمييز الموردين) حيث وضح تمييز الموردين باعتبار التقدير والإهتمام الذي تقدمه الشركة لمورديها كمحفز للتأكيد على أن المورد ملتزم تجاه الشركة كشركاء سواءً في أدائهم أو تحسين الجودة أو التوصيل ويفترض أن تكون المحفزات من خلال معاملة الموردين ووصفهم بالمورد المفضل أو المتميز أو الاستثنائي ومنحهم حوافز تقديرية.

وقد صنف (البرازي، 2012، 34-35) العلاقة مع الموردين في ثلاثة أشكال هي:

• **المفاوضات:** إذ تخضع تلك المفاوضات لما يمكن أن يكسبه الطرف الأول ويخسره الطرف الثاني ويعتمد ذلك على حجم القوة التفاوضية الذي يتمتع بها كل طرف، حيث تحاول الشركة أن تخفض أسعار المورد في الوقت الذي يمارس فيه المورد ضغوطاً معينة للحصول على أعلى الأسعار لمستويات الجودة التي يحددها ويقدمها عن (Johnson, 2010).

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

• **التعاون:** وتعني أن الشركة والمورد يعملان معاً يبدأ بيد عن طريق مساعدة كل طرف للطرف الآخر بأقصى طاقاته وقدراته، وعلاقة التعاون هي التزام بعيد المدى للأعمال المشتركة لتحسين الجودة والدعم الفني والإداري بقدرات المورد للشركة كعميل والتطوير والتعاون الإداري والتكنولوجي عن (Levi, 2003).

وأشار (Agarwal et al., 2007, 447) للتوضيح الذي قدمه كل من (Cooper, 1998) و (Slagmulder) للشراكة مع الموردين بأنها تيسر للمنظمات من العمل بفاعلية وعن قرب مع موردين قلة أفضل من العمل مع موردين كثر تم إختيارهم على أساس التكلفة فحسب.

وقد عرف (Satyanarayana, 2011, 65-66) العلاقة التعاونية التقليدية في سلسلة التوريد بأنها "أعلى قيمة عند أقل تكلفة، بجعل كل جزءٍ من سلسلة التوريد في تناغم وانسجام كأنهم شيءٌ واحدٌ كله تحت سيطرتك (رقابتك) والحقيقة التي تبقى واضحة أن المشاريع التي لديها تعاون داخلي

مكتسب هي أكثر نجاحاً في خلق علاقات تعاونية خارج المشروع، وأوضح أن هناك مراحل للعلاقات في سلسلة التوريد تبدأ بالتعامل أو الصفقة ثم تبادل المعلومات ثم التعاون وتنتهي بإتمام العملية.

بينما أشار (Fleuren,2011,8) إلى اقتراح (Bensaou,1999) لمحفظة العلاقات التي تربط بين المنظمة والمُوردين والتي تعتمد على تفاعل عاملين هما:

1- الاستثمارات المحددة للمشتري Buyer's Specific Investment ويمثلها المحور الرأسي وتشمل:
أ- استثمارات ملموسة: مبانٍ وأدوات ومعدات أو منتجات.

ب- استثمارات غير ملموسة: مثل الأفراد أو الوقت والجهود التي بذلت لتعليم ورفع أداء المُورّد أو تبادل المعلومات، والتدريب والمعرفة اللازمة لتطوير شكل العلاقة بينهما.

2- الاستثمارات الثابتة للمُورّد: Supplier's Specific Investment ويمثلها المحور الأفقي وتشمل:

أ- استثمارات ملموسة: مثل المصنع أو موقع التوزيع (تاجر الجملة).

ب- استثمارات غير ملموسة: مثل إرسال مهندسين لتطوير نُظم المعلومات لتتواءم مع قواعد بيانات المشتري فيما يُسمى نُظم معلومات دعم القرار (DSS) أو بروتوكول تبادل البيانات إلكترونياً (EDI) وقد أوجد هذا التفاعل أربعة أنماط من العلاقات يوضحها الشكل رقم (1-2):

المشتري	عالية	المُورّد المقيد	Strategic	شريك استراتيجي
		Captive Supplier	Partnership	
الاستثمارات المحددة	منخفضة	تبادل تسويقي	Market Exchange	المشتري المقيد
		Captive Buyer		
		منخفضة		عالية

الاستثمارات المحددة للمُورّد

شكل (3-2)

محفظة (Bensaou) للعلاقات بين المنظمة والمُوردين المصدر (Fleuren, 2011, 8)

ويبين من الشكل (3-2) أن أنماط العلاقات كالتالي:

- **شريك استراتيجي:** وفيه يقدم كلا الشريكين أصولاً محددة ومرتفعة القيمة للعلاقة، وهي تعتبر بمثابة التزامات حقيقية لقوة العلاقة.
- **المُورّد المقيد:** عدم تماثل في العلاقة، يعتبر المُورّد كرهينة لدى المشتري في حين يستطيع المشتري التحول من عميل إلى آخر بحرية.
- **تبادل تسويقي:** وفيه يقدم كل شريك تطوير لأصول خاصة بالعمل مع الطرق الأخرى، ويتمكن كل شريك في هذا الوضع من دخول السوق والتحول إلى شريك آخر بأقل تكلفة وخسارة ممكنة.

▪ **المشتري المقيّد:** عدم تماثل فى العلاقة، يعتبر المشتري كرهينة لدى المورد، فى حين يستطيع المورد التحول من عميل إلى آخر بحريّة. ويتم تحديد نوع العلاقة المناسبة وفقاً لنوع المنتج المقدم والسوق الحالية وظروف المورد. و**خلاصة القول** إنه لتقييم المورد يتم أولاً حصر الموردين الحاليين والمحتملين وجمع البيانات والمعلومات عنهم وتصنيفهم ثم إصدار قائمة محدثة بالموردين المعتمدين بعد تقييمهم وبالتالي تحرص المنظمة/الشركة باستمرار على بناء وتطوير علاقات شراكة طويلة الأمد مع مورديها المعتمدين خصوصاً كبار الموردين ويمكن الوصول مع بعضهم إلى التحالف الإستراتيجي.

2-7-1-2 العمليات الداخلية: (Internal Operations)

عرفها (المناصير، 2016، 8) بأنها "كافة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الشركة لضمان جودة المنتجات وخدمات العملاء وتقديم المنتجات والخدمات في المكان والزمان المناسبين وذلك من خلال الرقابة على الأنشطة وتحسين القدرات التشغيلية"، أي أن العمليات الداخلية تعبر عن الأنشطة التي تتم داخل الشركة بهدف تسيير الأعمال وضمان تنفيذها بشكل متناسق وسليم بحيث تضمن تحقيق الغرض من العملية دون حصول أخطاء أو تأخير.

وعرفها (رفاعي، 2006، 29) بأنها عمليات سلسلة التوريد وهي "التركيز على كيفية إدارة عملية الإنتاج بكفاءة وبأكثر اعتمادية كلما أمكن ذلك، وتنفيذ عملية التصنيع وإدارة المخزون والمخازن، ويمكن أن يساعد ذلك على تحسين كفاءة عمليات الإنتاج ورفع جودة التصنيع وزيادة جودة المنتج النهائي.

كما عرفها (هدية، 2016، 26-27) بمرحلة تحويل المواد الأولية والمواد الخام من خلال العمليات التصنيعية داخل الشركة إلى منتجات بالجودة والمعايير المطلوبة التي تسعى من خلالها الشركة إلى إرضاء عملائها، ويتم توزيع المنتجات وانتشارها في السوق أو لدى الموزعين ليتم تسليمها للعملاء في الوقت المطلوب، وهو ما يعتبر من أهم الممارسات التي يجب على الشركات أخذها بعين الإعتبار، وأوضح كذلك أن من أهم ما تركّز عليه معظم الشركات هو الجانب المالي الذي يشمل التقليل من تكاليف الإنتاج مع موازنة هذا الجانب مع الجودة في المنتجات والتركيز الأكبر يكون على العائد من الأرباح لإرضاء أصحاب المصالح وزيادة رأس المال للشركات، لذلك يعتبر التركيز والإهتمام بتدفق الأموال بين أعضاء السلسلة من أهم الممارسات الداخلية لسلسلة التوريد، حيث ينعكس مؤشر تدفق الأموال بين أعضاء سلسلة التوريد عن غيره من المؤشرات لباقي الممارسات الداخلية لسلسلة التوريد بين أعضائها لكونه أن المصدر في هذا المؤشر هو العميل وما تحصل عليه الشركات والمنظمات من خلال بيع منتجاتها وحصد الأرباح.

وقد أطلق عليها (Prajogo et al. 2012,129) العمليات الداخلية من أجل تمييزها عن العمليات الخارجية المتمثلة بإقامة علاقات خارجية مع أطراف سلسلة التوريد مثل الموردين والعملاء.

وأشار (Odongo, 2017,2-3) إلى تعريف (Chen,2009) أن تكامل سلسلة التوريد هو إدارة مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى ربط العمليات ذات الصلة بسهولة داخل وبين المنظمات للتخلص من العمليات غير الضرورية لخلق سلسلة توريد فعالة وكفؤة.

وأشار (Donovan et al.,2017,16-17) إلى اشتراط كل من (Min & Mentzer,2004) بأنه لتسهيل التعاون الداخلي يجب على الشركة أن تمتلك توجهاً إستراتيجياً تجاه الجهود التعاونية لمزامنة وتقارب القدرات التشغيلية والإستراتيجية الداخلية والبيئية إلى وحدة كاملة موحدة".

بينما أشار (الشعّار،2014،492) إلى تعريف كل من (Heim and Peng, 2010 & Danese et.al,2013) بأن التكامل الداخلي يشير إلى الدرجة التي تعمل فيها أقسام الشركة ووحداتها الإدارية بطريقة تعاونية وتتفاعل مع بعضها لحل الصراعات التي يمكن أن تحدث داخل الشركة والتوصل إلى نتائج مرضية لجميع الأطراف.

كما عرف كل من (Hamid&Ebrahim,2013,52) تكامل سلسلة التوريد (الداخلي والخارجي) بأنها محاولة لرفع الترابط داخل كل مكون لسلسلة التوريد لتسهيل إتخاذ القرار والحصول على تفاعل كل عناصر السلسلة بطريقة فعالة وهكذا يخلق وضوح سلسلة التوريد ويحدد مواضع عنق الزجاجة، كما أن قاعدة التكامل يمكن أن توصف بالتعاون والاشتراك.

وقسم (Flynn et al.,2010,59) التكامل إلى ثلاثة أبعاد التكامل مع الموردين والتكامل مع العملاء والتكامل الداخلي " كما عرف تكامل سلسلة التوريد بأنه "الدرجة التي يتعاون عندها المصنّع استراتيجياً مع شركائه في سلسلة التوريد ويدير تعاونياً العمليات الداخلية والبيئية، والهدف هو الحصول على تدفقات فعالة وكفؤة للمنتجات والخدمات، المعلومات، الأموال، والقرارات ليوفر قيمة قصوى للعميل بكلفة منخفضة وسرعة عالية"، كما أشار (Juan,2013,425) إلى تعريف (Zhao et al.,2010; Topolsek,2011; Flynn et al.,2010) للتكامل الداخلي بأنه "الدرجة التي تستطيع الشركة اليها تنظيم ممارساتها، إجراءاتها، معلوماتها، قراراتها والتدبير بطريقة تعاونية متزامنة بين مختلف الجوانب لتكون قادرة على الإذعان لمتطلبات العميل وتتفاعل بفاعلية مع مورديها".

وأشارت (Kemunto,2014,13) إلى تعريف (Schoenherr and Swink,2012) بأن التكامل الداخلي في الأدبيات الحديثة يضم مختلف المشاهد الداخلية ويعود إلى الدرجة التي تهدف إليها الشركات لارتباط الوظيفي الداخلي، تطوير التركيبات للتفاعل وتنفيذ العمليات الوظيفية في أعمالها اليومية".

ويرى الباحث أنه من ضمن العمليات الداخلية/التكامل الداخلي ما يسمى بالممارسة الرشيقة وكذلك الإنتاج الآني أو الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) حيث أشار (Vivek,2007,21-23) إلى تعريف الممارسة الرشيقة لكل من (McIvor,2001; Taylor,1999; Womack & Jones,1996

بأنها (Burgess 1998؛Li 2002؛Handfield and Nichols 1999؛Mason-Jones and Towill,1997 "ممارسة تحسين الإنتاجية للتمكن من خفض المخزونات عبر المُصنَّع ومن ثم عبر سلسلة التوريد، والتصنيع الرقيق يتضمن أقل مدخلات وأكبر مخرجات ويشمل التخلص من سبعة أنواع من التالف من كامل سلسلة التوريد (الإنتاج الزائد، المخزون، الحركة، النقل، وقت الانتظار، العمليات الزائدة، إعادة العمل)، بينما (عرف الكساسبة،2011،14) التصنيع الآني أو الإنتاج في الوقت المحدد بأنه "نظام يُبنى على أساس تحكم دقيق بالمخزون مع توفر نظام معلوماتي فعال وترتيب دقيق بين عمليات الإنتاج والمُوردين بحيث تصل الطلبات بمواصفات وكميات ووقت دقيق وبيئة مستقرة". وأشار (البرازي،2012،24) أن من أهداف إدارة سلسلة التوريد هو إدارة الشركة لعملياتها الداخلية وبشكل يضمن تحقيق التكامل بين أطراف سلسلة التوريد من خلال قيام الشركة بوضع أنظمة للرقابة على المخزون وحرصها على توفير نُظم إنتاجية مرنة تسمح بالاستجابة للتغيرات المستمرة في حاجات العملاء ورغباتهم.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن المقصود بالعمليات الداخلية أو ما يُسمى التكامل الداخلي أو التعاون الداخلي هو "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تُجرى داخل المنظمة لضمان جودة المنتجات خلال عمليات التصنيع والتخزين والتسليم للمنتج النهائي بالإضافة إلى الأنشطة التي تربط تلك العمليات مع بعضها بطريقة تعاونية وتكاملية بين الأقسام لحل المشكلات بما فيها وضع الحلول المناسبة لمواضع عنق الزجاجة المكتشفة وحل أية خلافات ناشئة من أجل تحسين كفاءة العمليات ورفع مستوى الجودة وتحسين القدرات التشغيلية بأقل مدخلات مع التخلص من التالف بأنواعه وذلك إرضاءً للعملاء وتخفيضاً للتكلفة وتحسيناً للأداء.

2-1-7-3 العلاقة مع الوسطاء: (Brokers Relationship)

قبل تناول مفهوم العلاقة مع الوسطاء وأهميتها وكيفية تطويرها لا بد من تناول المقصود بالوسيط وأنواع الوسطاء.

فقد أشار كل من (الزعيبي وعزام،2012،149-151) إلى تصنيف الضمور (2002) لأنواع الوسطاء حيث تم تقسيمهم على النحو التالي:

- **وسطاء وكلاء لا يقومون بالبيع والشراء:** وهم الذين يقومون بتأدية وظائف تسويقية أخرى وغيرها من الوظائف غير وظائف البيع والشراء حيث أورد (المرجع السابق،32) الأمثلة التي أوردتها كل من (الضمور،2002 والصميدعي،2009) وهي: شركات النقل، المستودعات العامة، شركات التأمين، وكالات الإعلان، أنظمة الاتصال (بريد- هاتف- انترنت) ومنظمات المعلومات وبحوث التسويق.

- **وسطاء وكلاء يقومون بالبيع والشراء:** وينقسم هؤلاء إلى قسمين:

أ- **وسطاء يمتلكون السلعة:** وهم التجار سواء كانوا تجار جملة أو تجار تجزئة.

ب- **وسطاء لا يمتلكون السلعة:** وهم الذين يقومون بالتفاوض على أعمال البيع والشراء وقد تكون السلعة في حيازتهم (الوكلاء بالعمولة) أو ليست في حيازتهم (الوكلاء السماسرة).

الوكلاء السماسرة: وهم الوسطاء الذين يقومون بالتفاوض على أعمال بيع وشراء السلع دون أن تكون في حيازتهم كالسمسار وشركات المزاد العلني وشركات الاستيراد والتصدير.

الوكلاء بالعمولة: هم الوكلاء الذين تكون السلع موضع التعامل في حيازتهم كاملة ويحتفظون بها كأمانة على ذمة الشركة لحين إبرام عقد صفقة مثل (معارض السيارات)، كما أشار (المرجع السابق، 131) إلى مبررات استخدام الوسطاء كما فصلها (الضمور، 2002) وهي: عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية، تنوع المنتجات، الاستفادة من مزايا التخصص (المكان والشخص)، يوفر الوسطاء في محلاتهم تشكيلة واسعة ومتنوعة من المنتجات، كفاءة الاتصالات، الحصول على المعلومات الراجعة (العكسية)، وتقديم خدمات للمستهلكين.

كما أشار (Henriksson & Nyberg, 2005, 35) إلى نوع من الوسطاء فيما يسمى لوجستية الشريك الثالث (3rd Party Logistic) ولوجستية الشريك الرابع (4th Party Logistic) الذي أوضحهما (Lumsden, 1998) أنه "عندما يتحمل مسؤولية النقل إما المشتري أو البائع وحده فإنه يطلق على ذلك لوجستية الشريك الأول (1st Party Logistic) بينما عندما يشترك البائع والمشتري في مسؤولية النقل يمكن استخدام مصطلح لوجستية الشريك الثاني (2nd Party Logistic) بينما عندما يكون هناك عامل ثالث بين البائع والمشتري مثل شركة النقل يطلق عليه لوجستية الشريك الثالث (3rd Party Logistic) بالإضافة إلى ذلك هذه الأيام يتم تداول مصطلح لوجستية الشريك الرابع (4th Party Logistic) وفي هذه الحالة يقوم الشريك الرابع بتقديم خدماته المعنوية لأعضاء سلسلة التوريد حيث يجمع ويدير الموارد والقدرات والتكنولوجيا للشركاء الثلاثة لتعمل بالشكل الأمثل، إن مزودي لوجستية الشريك الثالث يمكن أن يقدموا عدة أنشطة للعميل وبالتالي تكون هناك إمكانية للعميل على التركيز على وظائفه الرئيسية حيث يمكن تقديم عدة أنشطة بالإضافة إلى النقل مثل التخزين، التغليف والتخطيط".

وتخلص الدراسة بأن المقصود بالوسيط: **أية جهة وسيطة تمارس عملها بين المشتري والمورد إما من جهة المشتري (كوكيل الشراء) أو من جهة المورد (كوكيل البيع) أو من الجهتين معاً سواء كانت هذه الجهة تملك السلعة أو الخدمة أو لا.**

وأشار (البرازي، 2012، 11) إلى تعريف (Kim, 2004) للعلاقة مع الوسطاء بأنها "تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيدة الأمد مع الوسطاء في سلسلة التوريد بهدف تحقيق التقارب والثقة العالية المتبادلة والتنسيق الملائم للأنشطة والحل المشترك للمشكلات والتعلم المشترك والمشاركة في النجاح والمكتسبات إضافة إلى المخاطر وشفافية المعلومات وتوافرها بدرجات عالية"

ونظراً كون العلاقة مع الوسطاء ممارسة هامة حرصت الدراسة على تضمينها في الممارسات كونها تربط بين الشركة ووسطائها مع كل من الموردين والعملاء حيث إن بعض الوسطاء متضمنين في عملية توريد المواد أو الخدمات وتكون بشكل مباشر مع إدارة المشتريات والمالية من خلال شركات الشحن والنقل والتأمين والبنوك بينما البعض الآخر متضمنين مع عملية التوزيع والبيع للعميل النهائي وتكون بشكل مباشر مع المبيعات والتوزيع من خلال الوكلاء وتجار الجملة وتجار التجزئة الذين يمتلكون دور كبير في توزيع منتجات الشركات محل الدراسة.

ويمكن القول بأن العلاقة مع الوسطاء هي تلك العلاقة التراكمية بعيدة الأمد التي قد تنشأ بين الشركة ووسطائها من خلال التعامل المستمر المبني على الثقة والإلتزام والتعاون والاحترام المتبادل والتنسيق الملائم للأنشطة ومراعاة كل طرف لمصالح الآخر مع حل أية مشاكل قد تنشأ على أسس واضحة مع إشراك بعض الوسطاء (بين الشركة وعملائها) في التدريب والتأهيل في مجالات خدمة العملاء والتوزيع وإدارة المخاطر وتبادل المعلومات وغيرها.

2-1-7-4 العلاقة مع العملاء: (Customers Relationship)

"إن الإدارة الحديثة جعلت من العميل وخدمته هدفها ومبتغاها حيث سيحدد ذلك فشلها أو استمرار نجاحها أو توقفها لذا فإن خدمة العميل تُعد من الأمور المهمة جداً في تقدم المنظمة وبناء سمعتها الخدمية والإنتاجية ولذا نرى أن العاملين في مجال اللوجستيك وسلاسل التوريد قد ركزوا على هذا الجانب المهم فمستوى الخدمة المقدمة للعملاء دائماً تعتبر ذا أهمية قصوى في المؤسسات والمنظمات الناجحة في زمن إزدياد المنافسة". (العلي والكنعاني، 2014، 95).

2-1-7-4-1 مفهوم العلاقة مع العملاء (التكامل مع العملاء):

أشار (AbuZaid, 2014, 168) إلى تعريف كل من (Tan et al., 1998 & Claycomb et al., 1999) للعلاقة مع العملاء بأنها " كل الممارسات التي تستخدم لغرض إدارة شكاويهم وتحسين رضاهم وخلق علاقة طويلة الأمد معهم ورأي كل من (Nobel, 1997; and Tan et al., 1998) باعتبار العلاقة مع العملاء مكوناً هاماً لممارسات إدارة سلسلة التوريد ومجادلة (Magretta, 1998) أن العلاقة الحميمة مع العملاء تُمكن الشركات من المحافظة على ولاء العميل وتوصيل القيمة لعملائها وتُميز منتجاتها عن المنافسين".

وأوضح (Tuazama, 2015, 13) أن العلاقة مع العملاء تعرف كواحدة من العناصر الهامة في ممارسات إدارة سلسلة التوريد والتي تشمل ممارسات علاقات العميل لتقييم شكاوى العملاء وتعزز دعم العميل، متابعة التغذية العكسية من العميل وتوقع العوامل التي تؤثر على علاقات العملاء وتوقعات العملاء والتفاعل مع العملاء لوضع معايير وقياس رضا العملاء.

وفي الإتجاه نفسه أكد (Chesaro,2016,10) أن العلاقة مع العملاء تركز بشكلٍ عامٍ كيف أن المنظمة تدير وظيفة العملاء بأفضل ما لديها للتأكد أنهم مستجيبون لإحتياجاتهم ورغباتهم المتغيرة وتشمل الطرق لإدارة التغذية العكسية من العميل والعلاقة التشاركية معهم وتحسين خدمة العملاء. وعرفها (Yurong et al,2002, 442-443) بأنها تتكامل بسهولة مع المبيعات، خدمة العملاء، التسويق، دعم المجال وأية وظائف تمس العملاء، وإن الإهتمام بإدارة العلاقة مع العملاء حديثاً بين الأعمال ناتج عن الحقيقة التي تقول أن البيئة التسويقية يوماً أصبحت مُشعبةً بشكلٍ كبيرٍ وأكثر تنافسية.

وأشار (الرفيعي،2010،57) إلى تعريف (Tan et al.,1998 & laycoub et.al,1999) لإدارة علاقات العملاء بأنها " تعني مدىً واسعاً من الممارسات والتقنيات التي توظف من أجل إدارة وبناء شراكات إستراتيجية مع العميل وبالنتيجة تحسين رضا وقيمة العميل". كما أشار (Mose,2015,13) إلى تعريف (Zhao et al.,2002) للعلاقة مع العملاء بأنها تعود إلى عملية التفاعل والتعاون بين المنظمة وعملائها للتأكد من التدفق الفعال للمنتجات و/أو الخدمات للعملاء.

وقد خلصت الدراسة إلى تعريف العلاقة مع العملاء بأنها مدى واسع من الممارسات والتقنيات المستخدمة من الشركة التي تتكامل بسهولة مع كل ما يؤس العملاء من تسويق، مبيعات، خدمة عملاء شاملةً التفاعل والتعاون مع العملاء بالاستجابة لإحتياجاتهم ورغباتهم المتغيرة، إدارة شكاويهم، قياس رضاهم ومتابعة التغذية العكسية منهم لغرض تحسين رضاهم وخلق علاقة تشاركية معهم على المدى البعيد والوصول إلى ولاء العملاء لتحقيق أهداف المنظمة/الشركة.

2-4-7-1-2 أهمية وفوائد بناء العلاقة مع العملاء:

أوضح (رفاعي،2006،15) أن من فوائد إدارة سلسلة التوريد ما ينعكس على العملاء بالقول إن " أحد أهم مظاهر الأعمال هو تحقيق الاتصال بالعملاء والاستحواذ عليهم، وإدارة سلسلة التوريد تساعد المنظمة على تحقيق ذلك، لأن السلسلة ببساطة تبدأ وتنتهي بالعميل، وذلك بمعرفة ماذا يرغب؟ ومتى يرغب في ذلك؟ وسرعة توصيل المنتجات إليه".

كما أشار (Bagchi & Larsen,2004,19) إلى أن تكامل نتائج سلسلة التوريد تؤدي إلى استجابة عالية للعملاء والطلبات وإنخفاض وقت الدورة ووضوح الصفقة التجارية واختزال في التكاليف التشغيلية وزيادة مستويات خدمة العملاء، كما أشار (Odongo,2017,37-38) إلى نتائج دراسة (Bowersox et.al.2002) بأن تكامل سلسلة التوريد يعتبر أساسياً في زيادة معدل خدمة العملاء والفعالية التشغيلية.

وكما أشار (Chesaro,2016, 10) إلى رأي (Flynn & Flynn,2005) أن "المنظمة التي تحافظ على شبكة قوية مع عملائها تكسب ميزة على منافسيها ببناء حاجز يعيقهم من المنافسة وأن

العلاقة مع العملاء أيضا تتضمن تسليمًا عاجلاً للمنتجات والخدمات وأنها تشمل بشكل رئيس الأنشطة مثل تبادل المعلومات عن خصائص المنتج مع العملاء، إحترام تقارير الطلبات مع العملاء خلال حجز الطلبات وأوقات التسليم".

كما أشارت (Kemunto,2014,19) إلى اعتقاد (Goldenberg,2000) القائل بأن إدارة العلاقة مع العملاء ليست تطبيقات تقنية للتسويق، المبيعات والخدمات فحسب ولكن في الواقع عندما تطبق بنجاح فإنها تُمكن المنظمة لامتلاك إستراتيجية إدارة النطاق الوظيفي، قيادة العميل، عملية التكامل التقني التي تعظم العلاقات.

2-1-7-3 متطلبات بناء وتطوير العلاقة مع العملاء:

أشار (Chesaro,2016,10) إلى جدل (Holmberg, 2015) بأن تدريب الأشخاص، توفر أنظمة الضبط الإداري، تبادل المعلومات الداخلي المفتوح، وتبادل المعلومات الخارجي المتضمن كلها مطلوبة لبناء علاقات العميل وإن تفهم العملاء بواسطة إدارة المنظمة يساعد على فهم أفضل لرغبات وحاجات العملاء.

كما أشار (Chowa et al., 2008 , 669) إلى أهمية التغذية العكسية من العملاء والنتيجة هي تطور التواصل مع العملاء بواسطة التغذية العكسية من العملاء لتتكامل مع الأنشطة المتجهة وأوامر التسليم مباشرة للعملاء.

كما أشار (البرازي،2012،36) إلى رأي (Juscus & Grigaite, 2011) القائل "نتيجة ضغوط المنافسة العالمية، بحثت منظمات الأعمال الحديثة عن طرق جديدة لتوليد قيمة للعملاء، والعمل على تأسيس علاقات إيجابية معهم، إذ أصبحت الشركات المعاصرة تنظر إلى العميل بوصفه شريكاً حقيقياً وتعمل على تطوير علاقات بعيدة الأمد معه مما يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها بسهولة من جانب المنافسين، ويؤكد المدخل الحديث للتسويق على أهمية استقطاب العملاء والاحتفاظ بهم، والتركيز على تطوير علاقات حميمة وبعيدة الأمد مع العملاء الحاليين، وتقديم منتجات وخدمات راقية و متميزة لإشباع حاجات العميل ورغباته وصولاً إلى مستوى إسعاده"، كما أشار إلى (Tanoury, 2000) بأنه "تعتمد صياغة أو بناء علاقات مع العميل على الأساس المنطقي البسيط والذكي في آن واحد، القائل إنه إذا عرفت شيئاً عن العميل ستكون قادراً على البيع له وتلبية إحتياجاته بكفاءة أكبر، وتعد هذه المعرفة عن العميل العنصر الأساسي لإدارة العلاقات مع العملاء".

كما تُعد إدارة العلاقة مع العملاء من الإستراتيجيات التي صيغت لبلوغ أفضل الإيرادات، وتحقيق أعلى قناعة للعميل عن طريق التركيز على مفاهيم معينة، وتحليل لمجاميع العملاء وتجزئتهم إلى أجزاء سوقية، وهدف هذا التوجه لدى الشركات إلى زيادة تفاعل جميع عناصر الشركة مع عملائها سواءً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بالإضافة إلى التفاعل في نظام العمل الداخلي بين المجهزين والمُصنَّعين، وتجار الجملة والتجزئة، وقد يظهر للبعض إن العلاقة مع

العميل تمثل إستراتيجية خدمة العميل، ولكن في الواقع تعد خدمة العميل جزءاً من عمليات أكثر عمقاً وشمولية في إدارة العلاقة مع العميل" (العلي والكنعاني، 2006، 112).

وتضمن طرح (Vivek, 2007, 21-22) رأي (Magretta, 1998) بأن الوجه الرئيس لعلاقة جيدة مع العملاء هو فهم متطلبات العميل بدون أن يشير صراحة إليها وهذا يتيح للشركة الاستجابة على نحو أفضل من غيرها لمتطلبات العملاء وإحتياجاتهم وبالتالي توفير أفضل قيمة للعملاء وهذا يخلق ولاء ثابت.

2-1-4-4 عناصر خدمة العميل:

لقد عُرِّفت خدمة العملاء بأنها "متغير رئيس له تأثيره الجوهري على عملية خلق الطلب والحفاظ على ولاء العميل وهي تبدأ عادةً مع إدخال أمر الطلب وتنتهي مع تسليم المنتج للعميل (الزعيبي وعزام، 2012، 62).

وأشار (سلطان ومسلم، 2008، 118) في ترجمتهما عن Ronald H. Ballou إلى "أن الخدمة اللوجستية للعميل تمثل عنصراً من ضمن عناصر خدمة العميل" كما أشار (المرجع السابق، 119) إلى أن سيرلنج ولامبيرت كذلك وجدا أن عناصر خدمة العميل المهمة جداً للعملاء لها طبيعة لوجستية.

وذكر (العامري، 2008، 86) في ترجمته عن (John Gattorna, 2001) أن خدمة العملاء تحدث في المراحل المختلفة المتعلقة بالشراء الفعلي للمنتج أو الخدمة وأن عناصرها هي:

1- **عناصر ما قبل الصفقة التجارية:** مثل اللوائح الكتابية لسياسة الخدمة وملاءمة الهيكل التنظيمي ومرونة النظام وأضاف (العلي والكنعاني، 2014، 102) استلام العميل لكشف العقد أو البوليصا وخدمات الإدارة.

2- **عناصر الصفقة التجارية:** المتغيرات التي تشترك بشكل مباشر في أداء نشاط التوزيع الفعلي مثل وفرة المنتج وزمن دورة المنتج ومعلومات عن حالة الطلبية وفعالية التوصيل.

3- **عناصر ما بعد الصفقة التجارية:** تعد داعمة بشكل عام للمنتج المستخدم مثل ضمان المنتج وخدمة توفير قطع الغيار والصيانة وغيرها.

وقد أظهرت الدراسات التي تم إجراؤها عن مستوى خدمة العملاء أنه في مقابل وجود عميل راضٍ يخبر ثلاثة أفراد عن تجربته الجيدة سيقوم عميل غير راضٍ بإخبار 11 فرداً عن تجربته السيئة وذكر (العامري، 2008، 88) في ترجمته عن (John Gattorna, 2001) أيضاً أنه "لن تقود خدمة العملاء الجيدة المعزولة عن العناصر التسويقية الأخرى إلى النجاح حيث لا يحتمل نجاح منتج ضعيف في وجود خدمة عملاء جيدة على الرغم أنه يمكن بقاء منتج قوي مع خدمة عملاء ضعيفة داخل السوق ولكنه لن يحقق أبداً الاحتمالية التسويقية الكاملة المتوقعة منه".

وقد ذكر (المرجع السابق، 85-86) العوامل التي تؤثر على خدمة العملاء وهي - زمن دورة الطلبية- تناسق ودقة التوصيل- وفرة المخزون- قيود حجم الطلب- تيسير إجراء الطلبات- مواعيد

ومرونة التوصيل- إجراءات إصدار الفواتير ودقتها- إجراءات المطالبات- حالة البضائع- الزيارات من مندوبي المبيعات- معلومات عن حالة الطليبة.

ويرى كل من (الزعيبي وعزام، 2012، 63) أن الوقت المستغرق في الاستكمال والانتهاه من دورة أمر الشراء من العميل إلى الشركة يمثل قلب عملية خدمة العميل وهو ما يمثل 50-70% من الوقت الإجمالي لدورة الأمر في أية صناعة.

وقد أشار كل من (العلي والكنعاني، 2014، 116) إلى عوامل إستراتيجية إدارة خدمة العميل وهي كالتالي:

1- ولاء العميل: (Customer Loyalty)

مفهوم ذاتي يعطي بعض الأحيان أو يؤدي إلى إطالة تفضيل العميل لمنتج الشركة وتكراره الشراء ويستخدم كدلالة عن ذلك الولاء.

2- قناعة (رضا) العميل: (Customer Satisfaction)

هي أكثر جذباً للعاملين في إعطاء مستويات عالية من الخدمة، وعندما تعطي المنظمة قيمة لموظفيها أو العاملين لديها فإن ذلك سينعكس على أداء أولئك العاملين مقدمين أفضل ما لديهم من خدمة للعملاء، فقناعة المستهلك تلاحظ كوظيفة لخلق قيمة للعميل من خلال نوعية الخدمة والمنتج المقدم من الشركة والعاملين فيها.

3- إدراك العميل: (Customer Realization)

حيث يجمع العملاء على عدة عناصر افتراضية لقيمة المنظمة كي تُعرف القيمة من خلال وجهة نظرهم لتلك الشركة أو المنظمة.

2-1-7-5 المشاركة في المعلومات: (Information Sharing)

أشار (العلي والكنعاني، 2014، 525) إلى أن المعلومات تعتبر وكما هو معروف، القاعدة الأساس لعملية السيطرة الإدارية حيث إن القرارات السليمة تعتمد على المعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح ومن الموارد الصحيحة، لذا فإن المعلومات هي بمثابة العنصر البؤري في نجاح سلاسل التوريد طالما أن المدراء من دون هذا العنصر لا يستطيعون معرفة حاجات وطلبات العملاء وكذلك مستويات المخزون المتاحة لتلبية تلك الطلبات والحاجات" كما عرف (المرجع السابق، 525-534) تكنولوجيا المعلومات ومكوناتها بأنها "الأجهزة المستخدمة في العمليات المؤتمتة مثل التخزين والمعالجة والنقل والسيطرة والعرض والتحويل والتبادل والإرسال أو استلام البيانات والمعلومات، وتتكون من العناصر الأساسية التالية:

1- أجهزة الحاسوب.

2- شبكات الاتصال: على المنظمات بناء قواعد البيانات أو ما يسمى بمنجم البيانات وهو عبارة

عن مستودع للمعلومات حيث يتم الحصول عليها من مصادر متعددة ثم يتم تخزينها لغرض تحليل البيانات المجمعّة من داخل المنظمة أو من خارجها.

3- الترميز وتبادل المعلومات إلكترونياً: (يُقصد بها وجود نماذج ورموز الكترونية موحدة بين المنظمات).

4- التجارة والأعمال الالكترونية: (يُقصد بها المواقع الالكترونية المستخدمة في التجارة والأعمال التجارية).

5- المنظمات الرقمية الافتراضية: منظمات لا تكون مرتبطة عادةً بموقع جغرافي معين وبإمكانها التواصل مع العملاء والمُوردين والمنافسين بالإضافة إلى توزيع منتجاتهم وتقديم خدماتهم من خلال شبكات الانترنت."

وأوضح (الرفيعي، 2010، 56) "أن العديد من الإسهامات المعرفية السابقة أشارت إلى أن منظومة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي من عوامل النجاح الجوهرية لخلق وبناء سلسلة توريد رشيقة ومتكاملة وهي تؤثر بشكل مباشر في مستوى الثقة والتكامل بين أنشطة سلسلة التوريد الكفوءة، ويبدو ذلك جلياً من خلال دور تكنولوجيا المعلومات (إنترنت، الانترنت، البرمجيات ونظم دعم القرار) التي تعد الأدوات الإستراتيجية الفعالة في تحقيق مشاركة المعلومات بين مكونات وحلقات سلسلة التوريد الكفوءة وبالنتيجة تعظيم أداء سلسلة التوريد، إن إدارة سلسلة التوريد هي مدخل معاصر لإدارة الأعمال انطلق أساساً من فلسفة التعاون والتنسيق والتكامل داخل وخارج الأعمال.

وأوضح (سلطان ومسلم، 2008، 147) في ترجمتهما عن Ronald H. Ballou أن الغرض الرئيس من تجميع والاحتفاظ بالبيانات ومعالجتها في إحدى المؤسسات هو إتخاذ القرارات التي تتراوح بين الإستراتيجية والتنفيذية، وإن الإهتمام يتركز على نظم المعلومات اللوجستية ويعتبر ذلك جزءاً من نظام المعلومات.

كما أشار (الزبي وعزام، 2014، 106) إلى تعريف (Davis) لنظم المعلومات اللوجستية بأنه "عبارة عن نظام متكامل من العنصر البشري والآلات لغرض تقديم معلومات لدعم عملية صنع القرار في المنشأة باستخدام الحاسب الآلي".

كما أوضح (المرجع السابق، 100) أن فوائد نظم المعلومات الإدارية هي:

- 1- تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة لمساعدتها في إتخاذ القرار.
- 2- تقديم المعلومات لجميع العاملين لمساعدتهم في أداء أنشطتهم الوظيفية.
- 3- المساعدة في تقييم أنشطة المنظمة وإجراء عملية الرقابة.
- 4- مساعدة المدراء على التنبؤ بالمستقبل بالنسبة لجميع أنشطة المنظمة.
- 5- تحديد قنوات الاتصال الأفقية والعمودية بين الوحدات لتسهيل عملية استرجاع البيانات.
- 6- حفظ البيانات لغرض إتاحتها عند الحاجة لمستخدميها.

وقد عرف (Mose,2015,14) تكامل المعلومات بأنها المدى الذي عنده تنتقل المعلومات التشغيلية، التكتيكية والإستراتيجية بين شركاء الأعمال والشركة المركزية. وأشار (Vivek,2007,22-23) إلى تعريف (Monczka et al 1998) بأن المشاركة في المعلومات تعود إلى كمية المعلومات الحساسة التي تشارك طوعياً بين الشركاء". وأشار (Miring'u, 2015 , 21) إلى تعريف (Li et al.,2004) بأن المشاركة في المعلومات هي مدى انتقال المعلومات الخاصة والحرجة إلى أحد شركاء سلسلة التوريد. كما أشار (Tuazama,2015,11) إلى (Narasimhan and Nair,2005) حيث تم الأخذ بعين الاعتبار ما يتعلق بموضوع المشاركة في المعلومات لمشاهدة التأثير بين شركاء سلسلة التوريد التي تقوي كثيراً التكامل الداخلي والبيئي بين المنظمات، وأضاف (Lee,2000) "وأن تصبح مفتاح سلسلة توريد مستمرة" وأضاف (Lee,2002;Huang and Gongopadhy,2004; Raghunathan, 2003) أن هذا يمكن أن يعكس بطرق مختلفة مثل تقليل تأثير السحب وكذلك تكاليف إنتاج ومخزون أقل الخ. كما أشار (Chesaro,2016,10-11) إلى (Chen & Paulraj,2010) بأن المعلومات تعمل كجسر للفجوة الحاصلة في سلسلة التوريد بالتأكد بأنه يوجد عند كل المستويات نظام معلومات يعطي المعلومات الحاسمة لإدارة الطلب، مستويات إعادة الطلب للمخزون، إدارة مخزون الأمان وتخطيط موارد المواد، إن تبادل المعلومات بين المنظمات وأعضاء سلسلة التوريد يساعد على الحفاظ على مستوى المخزون الصحيح ويقلل من مشاكل نقص المنتجات.

كما أشار (Tuazama,2015,11) إلى (Huang et al.,2003) بأن المشاركة في المعلومات ذات الصلة وفي الوقت المناسب يستلزم أوجهاً من مختلف الأبعاد من الإستراتيجي إلى التكتيكي. ويرى (Miring'u,2015,21) أن المشاركة في المعلومات تؤثر على الأداء بالصور الآتية تحسین استجابة العميل وتقليل التكاليف وتعزيز مستويات الخدمة وتقليل مستويات التعقيد.

وفي ذات السياق بين (Achieng ,2011,2-3) أن التكامل الإلكتروني للبيانات وأتمتة ممارسات الأعمال أدى إلى تخفيض التكلفة وبناء مبيعات بإرضاء أفضل لإحتياجات المستهلك، إن تقنية المعلومات تشمل مجموعة من الأدوات القوية التي تستطيع أن تؤدي إلى فشل أو نجاح عملية سلسلة التوريد، ومع تطور أنظمة المعلومات وتقنيات المعلومات أصبحت المشاركة في المعلومات وإتخاذ القرار تنمو بسرعة كبيرة جداً، إن حلول تقنية المعلومات ليست من المحتمل أن تعطي ميزة إستراتيجية لكنها تتضمن قواعد وأساس الأعمال، إن الميزة التنافسية للمنظمات تنشأ من تطوير إستراتيجيات تقنية المعلومات الإبداعية وتطبيقها.

كما أشارت (Kemunto ,2014,2) إلى رأي (SimchiLevi et al.,2004) بأن تطبيق تكنولوجيا المعلومات يسمح للشركات لزيادة التواصل والتنسيق لمختلف أنشطة القيمة المضافة مع الشركاء وبين الوظائف داخل عملياتها الداخلية.

كما أشار (Vivek,2007,22-23) إلى رأي (Stein and Sweat 1998) القائل "أن الشركاء الذين يتبادلون المعلومات بحرية فإنهم يعملون كوحدة واحدة بشكل متماسك".

كما أوضح (Mose,2015,14) إلى أن المعلومات المناسبة والمنسقة بين الشركاء سوف تؤدي إلى نمو التأثيرات على السرعة، الدقة، الجودة، وغيرها من الأوجه، وإن إدارة المعلومات الفعالة تؤدي إلى تنسيق أكبر في السلسلة.

وقد أشار (AbuZaid,2014,169) إلى خصائص جودة المعلومات المشاركة التي أوضحها كل من (Moberg et al.,2002 & Monczka et al.,1998) وهي: الانضباط، الدقة، المصداقية والكفاية في المعلومات المتبادلة، كما أشار إلى رأي (Feldmann & Muller,2003) بأن جودة المعلومات المتبادلة يعتبر وجه هام من إدارة سلسلة التوريد الفعالة.

وأشار كل من (الزعيبي وعزام،2014،108) إلى الشروط التي يجب توفرها في المعلومة اللوجستية التي ذكرها (Kelly,2001) وهي:

- 1- الآنية (الانضباط) Timeliness (يُقصد بها توفير المعلومة في الوقت المناسب).
- 2- الدقة Accuracy (يُقصد بها دقة المحتوى وحادثة المعلومة).
- 3- الثبات Verifiability (يُقصد به أنه ممكن اثباتها أي إعطاء نفس النتائج وتمتاز بالصدق والواقعية).
- 4- الإيجاز Conciseness (يُقصد بها تقديم المعلومات اللازمة لكل مستوى إداري وما يتناسب مع متطلباته من المعلومات).
- 5- الكمال Completeness (يُقصد به أن تكون المعلومة ملائمة وتمتاز بالشمولية وواضحة ومنظمة ومرنة).

ومن خلال التعريفات السابقة توصلت الدراسة إلى أنه يقتضي التكامل في المعلومات أن تتعاون المنظمات/الشركات مع شركاء سلسلة التوريد في بناء أنظمة معلومات خاصة وحديثة لجمع وتخزين ومعالجة البيانات من البيئة الداخلية والخارجية لكل منها وتطوير شبكات داخلية لمشاركة هذه المعلومات بين الإدارات والأقسام للمساعدة في التخطيط وإتخاذ القرار المناسب وشبكات خارجية لمشاركة المعلومات الحرجة والحساسة مع شركاء سلسلة التوريد لمنفعة الشركاء وسد الفجوة الحاصلة في سلسلة التوريد ومد جسر من المعلومات الجيدة ليعمل الشركاء كوحدة واحدة في تحقيق أهداف إدارة سلسلة التوريد بكفاءة وفعالية على أن تكون هذه المعلومات متصفة بالدقة، الآنية، الثبات والمصداقية، الكفاية، الإيجاز، الكمال والاستمرارية وأن تكون هذه الشبكات متطورة وسريعة.

2-2 الأداء وتحسينه: (Performance & its Improvement)

مقدمة:

تسعى المنظمات/الشركات إلى تحسين أداء عملياتها للوصول إلى تحقيق أهدافها في زيادة الجودة وتقليل التكلفة وزيادة المرونة وسرعة التسليم مما يسهم في تحقيق رضا العملاء الذي يؤدي بدوره إلى زيادة المبيعات والحصة السوقية ومن ثم تعظيم الأرباح والعائد على الاستثمار وفيما يلي نتناول الدراسة بشيء من التفصيل أهم ما يتعلق بالأداء وتحسينه:

2-2-1 مفهوم الأداء:

"لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتّاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الكتّاب أعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاداً تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الإقتصادية، ومن ثمّ يجب عدم الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح، وتجدر الإشارة بدايةً إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To Perform)، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) التي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل". (الداوي، 2009، 217) عن (Ecosid, 1999).

2-2-1-1 لمحة تاريخية عن مفهوم الأداء:

"من خلال دراسة العديد من المصادر يمكن تلخيص النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي التي تخترن كل منها الكثير من الأفكار المتعلقة بالأداء، فالمدرسة البيروقراطية التي تمثلت بأفكار ماكس فيبر نظرت إلى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد سلفاً، ومدرسة الإدارة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال تنميط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة، ونتيجة المناداة بتحسين ظروف العمل والأجور وظهور أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية تغيرت النظرة إلى الأداء حيث ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء، ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع العمل (job enlargement) وإثراء العمل (job enrichment) تغيرت النظرة إلى الأداء من "الأداء تم مكافئته" (performance is rewarded) إلى "الأداء هو مكافئة" (performance is a reward) وأصبح العاملون قادرين على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه حيث يعتبر هذا القول في التركيز أساساً لفهم

المدخل الإستراتيجي للأداء الذي يعتبر الموارد البشرية إحدى الموارد التي تحتاجها المنظمة في عملية التخطيط الإستراتيجي " (الخنق،2005،35).

2-1-2-2 تعريفات الأداء وأهميته:

أوضح (الداوي،2009،218) أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية.

بينما عرفته (مهيبيل،2012،41) بأنه عبارة عن فعل يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.

وعرفه (عايش،2008،45) أنه "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية وتعني الكفاءة: تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد أما الفعالية فتتعلق في إنجاز الأهداف المرغوبة وتناولت معظم الدراسات السابقة الأداء من منظور الأمور الداخلية لكن ذلك التقييم لا يركز الإهتمام على نمو الموجودات ولا على الابتكار ولا على التعلم وإنما يركز على الأهداف قصيرة الأمد".

وفي نفس السياق أورد (روابح،2014،8) بأن كمية الإنتاج والنوعية تعتبر مؤشرات هامة والتي تبين مستوى الأداء، ويُقصد بالأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها.

كما أشار (Odongo,2017,12-13) إلى رأي (Gibson et al.1993) الذي أوضح أن الدراسات السابقة عرفت محددات الأداء التنظيمي مثل إستراتيجية المنظمة، الثقافة التنظيمية ورضا العملاء وإن إستراتيجية المنظمة تعتبر محدداً حيوياً للأداء التنظيمي والتي تسلط الضوء على اتجاه الإستراتيجية، دور وغرض العمليات في المنظمة وهذا يشير أن هناك حاجة لشمول واتساع الإستراتيجية المراد تطبيقها في المنظمة كي تدمج كل شركاء سلسلة التوريد في إستراتيجية المنظمة كما أن قيادة المنظمة أيضاً من محددات الأداء التنظيمي التي لديها القدرة للتأكد من الاستمرارية من التفوق التنظيمي كما أشار أيضاً إلى أن الثقافة والقيم المشاركة تعتبر محدداً حيوياً للأداء التنظيمي التي تورث مجموعة من النماذج المشاركة على هيئة عمليات ووصف أعمال.

وأشار (Ganeshkumar,2013,14) إلى تعريف كل من (Gunasekaran et al.,2003;Bhatnagar & Sohal,2008;Vijayasathy,2010 & Trkman et al.,2010) " الكفاءة والفاعلية الكلية لإدارة سلسلة التوريد.

ومن جهة أخرى أشار (Mwale,2014,198) إلى تعريف (Slack et al,2007) لأداء سلسلة التوريد بأنه الدرجة التي عندها العملية تتجزأ الخمسة الأهداف (الجودة- الكلفة- المرونة- الإعتيادية أو التسليم- السرعة) عند أي نقطة معطاة من الوقت لإنجاز حاجات العميل.

وفي نفس السياق استخدم (Koh et al.,2007,106-107) في دراسته مقاييس الأداء التشغيلي التي شملت المرونة، تخفيض زمن الدورة، التنبؤ، تخطيط الوارد، حفظ الكلفة، وتخفيض مستوى المخزون كما استخدم مقاييس الأداء التنظيمي المرتبطة بسلسلة التوريد وهي: (زيادة المبيعات، تكلفة أكثر دقة، زيادة التنسيق بين الأقسام، زيادة التنسيق مع الموردين، زيادة التنسيق مع العملاء).

بينما أشار (روابح،2014،8) إلى (Ghebrejorgis, F & Karsten, L.,2007, 322) بأن الأداء يتضمن كل من الأسلوب والكيفية والزمن المستغرق في إنجاز العمل، وينتج الأداء عن تفاعل العوامل التالية:

- ❖ العوامل البيئية (ظروف العمل، المعدات، المواد، التعليم، التدريب، الإشراف، ...).
- ❖ الإمكانيات والقدرة على العمل.
- ❖ إدراك الأدوار والمهام.
- ❖ الدافعية للفرد.

وأشارت (محمود،2013،30-31) نقلا عن (إدريس والغالي،2009) إلى أن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء ذا أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ستة أطر مفاهيمية نظرية تغطي الصورة التكاملية للمفهوم وهي:

- 1- النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وهو ما يشير إلى قدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.
- 2- الاستغلال الأمثل للموارد بالاعتماد على النظرية المستندة على الموارد، حيث يشير الأداء إلى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
- 3- النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، حيث أن الأداء في هذا التوجه يركز على الجانب الإيجابي للنتائج مفترضاً منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عالٍ لأدائها.
- 4- البُعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، الذي يشير إلى قدرة المنظمة على تكيف عناصر بيئتها لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها.
- 5- مدخل النُظْم، الذي يؤكد على المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تتشكل داخل المنظمة.
- 6- المفهوم الشمولي، الذي يرى أن الأداء يتمثل في نتائج أنشطة المنظمة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

كما أشارت (محمود، 2013، 29) إلى رأي (الجبوري، 2005) بأن النظر إلى الأداء يتم من زاويتين هما: الموقف الخارجي والداخلي للشركة أي أن تكون ذات نظرة شمولية على العكس من الجوانب الأخرى للأداء التي تركز على جوانب محددة كالأداء المالي الذي يركز على الموقف الداخلي فقط.

وأشارت (حمودي، 2012، 7) إلى رأي (بني حمدان، وائل إدريس، 2009) أنه يمكن مناقشة أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً (Theoretical)، تجريبياً (Empirical) وإدارياً (Managerial)، فمن الناحية النظرية: يعتبر الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية لأنه يمثل إختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة؛ ومن الناحية التجريبية: تظهر أهمية الأداء من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لإختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها؛ أما الأهمية الإدارية: تظهر من خلال حجم الإهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء.

كما أشار (Li et al., 2006, 111) إلى رأي (Tan KC et al., 1998) وغيرهم القائل بأن أداء المنظمة لديه أهداف قصيرة المدى لتحسين الإنتاجية وتقليل المخزون وتقليل زمن التوريد (lead time) بشكل رئيس وأهداف طويلة المدى لزيادة الحصة السوقية والتكامل بين أعضاء سلسلة التوريد وهذا يعني أن الأداء هو تحقيق أهداف سلسلة التوريد قصيرة وطويلة المدى ومن هنا تأتي أهميته.

ومن التعريفات السابقة يمكن القول أن الأداء هو مفهوم شامل يتضمن أبعاداً تنظيمية وإجتماعية وإقتصادية وبيئية تعكس الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية وإنجاز الأعمال الصحيحة بدقة وفعالية كما يجب أن تُجَزَّ وفي الوقت المناسب والأمثل للوصول إلى نجاح المنظمة في التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية لضمان بقائها واستمراريتها ونجاح استراتيجياتها المنفذة ووسائل تنفيذها من عمليات وموارد وتقنيات للحصول على المخرجات التي تحقق أهدافها المرسومة في إرضاء أصحاب المصلحة.

2-2-1-3 تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة:

أعتبر (الداوي، 2009، 221-222) الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطوراً منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وتتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في المجال الإقتصادي ومن بينهم المهندس (تايلور) رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والإهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة "الحركة والزمن".

كما أشار الداوي "أنه بعد ظهور الفكر الإستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الإستراتيجيات المختلفة في الإدارة (خصوصاً إستراتيجية التمايز)؛ كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة، وكذا في شروط النجاح في السوق؛ ومن ثم فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها العميل من تعامله مع المؤسسة. كما يضاف إلى ما سبق أن التطورات السابقة وغيرها أفضت إلى إنتاج مفهوم جديد في إطار البناء المعرفي لمفهوم الأداء، وهو إدارة الأداء، أي معاملة الأداء من منظور الوظيفة الإدارية في المؤسسة."

كما أشار (يرقي، 2008، 193-194) أن إدارة الأداء تتضمن سلسلة متداخلة ومتفاعلة من العمليات تتمثل في: تخطيط الأداء، تسيير الأداء، متابعة وتقويم الأداء، تحسين الأداء، تطوير الأداء، تمكين وتعويض القائمين بالأداء.

2-2-1-4 الأداء بمنظور العلوم الأخرى:

"يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الإهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام وبالمواضيع المتعلقة بالموارد الإنسانية بشكل خاص، وذلك بالنظر إلى أهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى لذلك فقد جاء مفهوم الأداء لتحديد الجوانب والعلاقات المختلفة التي تعبر عن وجهة نظر العلوم الأخرى ومنها إهتمام علم النفس بالأداء من خلال الدوافع والقيادة، وارتكاز علم الاجتماع على تصميم المنظمة وهيكلها بالإضافة إلى دور الأداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع، وأهتم المتخصصون بالهندسة البشرية بتوفير البيئة المادية للعمل وتحقيق التوافق الأمثل للعامل في عمله، أما المهتمين بإدارة العمليات فقد درسوا طرق تحسين أداء العمليات كما أن الإقتصاديّين ينظرون إلى الأداء بوصفه هدفاً اقتصادياً يسعى إلى تعظيم الربح من خلال الاستخدام الإقتصادي لموارد المنظمة ". (الحناق، 2005، 35).

2-2-2 أبعاد الأداء: (Performance Dimensions)

هناك العديد من الأبعاد للأداء يمكن تلخيصها كالتالي:

2-2-2-1 البعد التنظيمي للأداء:

أشار (الداوي، 2009، 219) إلى تعريف (Joffre, 1997) للأداء التنظيمي بأنه الطرق والكميات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بُغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مديري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات

الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

2-2-2-2 البعد الاجتماعي للأداء:

"يعد الأساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث يتميز هذا النوع بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء." (بن عباس، 2017، 57).

بينما أشار (Cennet et al., 2015, 56-58) إلى تصنيف (Hubbard, 2009) للأداء الاجتماعي إلى مجموعات العاملين، الموردّين، العملاء، الجماهير ويُقصد بالعاملين هو حماية العاملين من خلال المؤشرات التالية (الرضا- التغيب- التعلم والتدريب- عدد الذكور والإناث- التمييز- أمان مكان العمل- معدل تسرب الموظفين- تكرار الإصابة) بالإضافة إلى علاقة المصنعين بالجمهور من خلال المؤشرات التالية (عدد التواصل مع المجتمع المحلي- المنح والهبات للمؤسسات الخيرية - الدعم المجتمعي للعملة).

2-2-2-3 البعد الاقتصادي للأداء:

أشار (Suansawat, 2013, 47) إلى تعريف (Jennings, 2004) للأداء الاقتصادي بأنه " الوسائل التي بواسطتها يستخدم المجتمع الموارد البشرية والطبيعية في ملاحقة الرفاهية البشرية." كما أشار إلى تعريف (Jennings, 2004) بأنه " تزويد النقود بإعتبار الزمن ومكان الاستهلاك أو الاستثمار في الأعمال وبشكل هام أن النتائج المالية يجب أن تمر في الدفاتر والتقارير السنوية للمنظمة قبل أن تقدم.

2-2-2-4 البعد البيئي:

أشار (المرجع السابق، 43) إلى تعريف (Burns, 2000) أنه " في الأدبيات هناك عدة تعاريف للأداء البيئي وبشكل عام الأداء البيئي هو حصيلة المنظمة لتأسيس علاقات متناغمة بين مختلف أصحاب المصلحة المهتمين بالمسائل البيئية."

كما أشار (Cennet et al., 2015, 53-55) إلى تصنيف (Kocmanová & Šimberová, 2014) للأداء البيئي كالتالي:

- 1- الموارد المستخدمة في التصنيع: المواد السامة المستخدمة- المواد المعاد تصنيعها المستخدمة- مواد التغليف المعاد تصنيعها المستخدمة- الماء المستخدم في الإنتاج سنوياً- إعادة استخدام الماء العادم سنوياً- موارد الطاقة المطلوبة- الطاقة الممكن تجديدها.
- 2- موارد المواد الناتجة والتلوث: الماء العادم المنتج-عوائد المواد السامة المنتجة- الإنبعاث الغازي مثل ثاني أكسيد الكربون، الميثان وأكسيد النيتروز.
- 3- موارد الاستثمار في حماية البيئة: الإنفاق في حماية البيئة ويشمل التكنولوجيا صديقة البيئة المستخدمة- شهادة الأيزو 14000 الخاصة بالبيئة.

كما أوضح (Suansawat,2013,43) أن المنظمة العالمية للمقاييس ISO طورت ISO 14031 والتي تعتبر أداة تقييم للأداء البيئي التي تمد المنظمة بإرشادات محددة في تصميم واستخدام تقييم الأداء البيئي وفي تعريف واختيار مؤشرات الأداء البيئية.

2-2-3 مكونات الأداء: (Performance Components)

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما:

2-2-3-1 الفعالية: (Effectiveness)

أوضح (أبو دقة،2009،34-35) بأن الفعالية أصبحت ترتبط أكثر في إطار تحقيقها للأهداف المسطرة مع مكونات بيئية غير مستقرة، تجعل من المؤسسة في وضعية من خلالها تقوم بالبحث عن التوازن الديناميكي لتضمن نموها و بقاءها كما أشار إلى تعريف (Miles) على أنها: القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها، هذه الأطراف تضم: الأفراد وجماعات المصالح، الملاك، عملاء، موردون، منافسون ... الخ.

وأشار (مزغيش،2012،21) إلى أن " الفعالية مفهوم يمكن إختصاره في معادلة بسيطة وهي: **الفعالية = الإنجاز المحقق / الإنجاز المخطط.**

وهنا يكون البحث في الفعالية مقترناً بحجم الفارق الموجود بين الأهداف المحققة والمخطط لها إيجابياً كان أو سلبياً على المنظمة، وإذا أمكن التعبير بلغة الأرقام في هذا المجال فيمكن القول أنه: إذا كانت الأهداف المحققة = الأهداف المخطط لها فستكون النتيجة = 1 أما إذا كان الإنجاز المحقق أكبر من الإنجاز المخطط فستكون النتيجة أكبر من 1 والعكس صحيح، فالفعالية باختصار شديد هي درجة تحقيق الأهداف المسطرة ".

كما أشار (الداوي،2009،219) إلى تعريف (B.Dervaux & A.Coulaud,1999) القائل أن الباحثين في علم الإدارة ينظرون إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة الإدارة في المؤسسة وقد استنتج أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، وأن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج وأتفق معه (عايش،2008،48) بتعريف "الفاعلية بكل بساطة بالتالي: أداء الأعمال الصحيحة (To Do Right Things): لذلك لا بد من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدها وتعريفها؛ لنتمكن من أدائها".

2-2-3-2 الكفاءة: (Efficiency)

أشار (أبو دقة،2009،26) إلى تعريف الكفاءة بأنها " الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة و ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات و عليه فهي تشكل عنصر من عناصر الفعالية، وتقاس بالنسبة التالية:

قيمة المخرجات أو ما يسمى (الأهداف المحققة)

الكفاءة =

قيمة المدخلات أو ما يسمى (الوسائل المستعملة)

كما عرفها أيضا: " أنها استعداد وطاقة المؤسسة في الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة لها ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية "، وكذلك ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية اقتصادية".

كما أشار (الداوي،2009،220) إلى تعريف (Vincent plauchet,2006) القائل بأن الكفاءة هي: القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة" وتعريف (حسن إبراهيم بلوط،2005) بالقول إنها " الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يُذكر".

كما أشار (الداوي،2009،221) عن (Dervaux,A.Coulaud,1999) أن الكفاءة تقاس أيضاً كالتالي:

النتائج المتنبأ بها

الكفاءة =

الموارد المتنبأ باستخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها

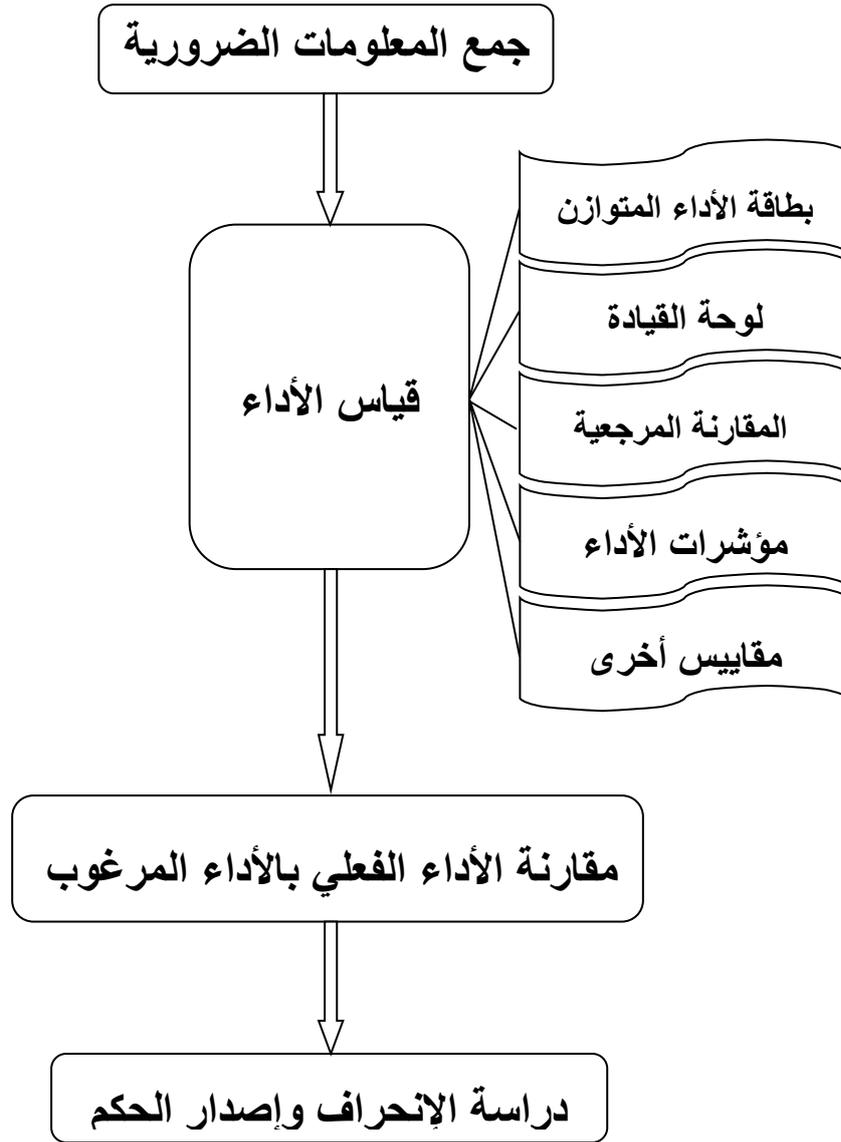
وأوضح (عايش،2008،48-49) بأن تعريف الكفاءة هو " أداء الأعمال بطريقة صحيحة" (To Do Things Right) لذلك فان الفعالية والكفاءة هي: أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة.

2-2-4 تقييم الأداء: (Performance Assessment)

عرف (عشي،2002،14) تقييم الأداء بأنه " تقديم حكمٍ ذي قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفاً"، وهذا يعني أن قياس الأداء هي المرحلة الأولى لتقييم الأداء، كما أشار (المرجع السابق،27) إلى تعريف (شريف باشا وأحمد عيسون،1983) بأنه "مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي إتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور وغالباً ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلاً وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة سنة".

2-2-4-1 مراحل تقييم الأداء:

يوضح الشكل رقم (2-4) مراحل تقييم الأداء التي أشار إليها (عشي،2002):



شكل رقم (2-4)

مراحل تقييم الأداء

حيث أشار (المرجع السابق، 27) أن هذه المراحل يمكن تفصيلها على النحو التالي:

2-2-4-1-1 جمع المعلومات الضرورية:

حسب (Humbert, Elisabeth, 1995) تعد المعلومات مُورداً من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يوجد تخطيط دون معلومات، ولا يمكن أن يكون إتخاذ القرار دون توفر معلومات ولا يمكن أن تكون رقابة دون معلومات ولكن توفر المعلومات ليس بالشئ الكافي، بل يجب على المؤسسة أن تتحصل عليها بالجودة العالية، وفي الأوقات المناسبة فالمعلومات فضلاً عن أهميتها في تقييم الأداء، فهي تُعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الإقتصادي، والحصول على مزايا تنافسية.

2-1-4-2-2 قياس الأداء:

تعتبر المرحلة الثانية من مراحل تقييم الأداء ويمكن تعريفها كما أشارت (حمودي، 2012، 16) إلى تعريف (عيسى مرزوقة، الشريف شخشاخ، 2009) بأنها "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية". كما أشارت إلى تعريف (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009) بأنها "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر".

كما عرفها (عشي، 2002، 26) بأنها "تحديد كمية أو طاقة عنصر معين، وغياب القياس يدفع المديرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة". وأشارت (Meera, 2014, 52) إلى توضيح (Lakhal et al., 2006) بأن قياس الأداء التنظيمي يتم بواسطة الأداء المالي والأداء التشغيلي وجودة المنتج وكذلك إلى (Lin et al., 2005) بأنه يتم مع ثلاثة متغيرات مستوى الرضا ونتائج الأعمال وأداء الجودة.

• مستويات قياس الأداء:

أوضح كل من (Henningsson&Simon, 2009, 25) أن هناك ثلاثة مستويات للقياس: استراتيجي، تكتيكي وتشغيلي والربط بينهم هام مالم سيكون هناك خطر أن العاملين والأقسام لن تعمل باتجاه تحقيق نفس الأهداف.

كما أشار إلى الرأي القائل بأن مقاييس المستوى الإستراتيجي تحتاج إلى وقت يمتد لعدة سنوات ومعظم القرارات تتخذ من قبل الإدارة العليا، مقاييس المستوى التكتيكي تحتاج إلى وقت من شهر إلى سنة وهذا المستوى من قياس الأداء هو الرابط بين المستوى الإستراتيجي والمستوى التشغيلي، وأما مقاييس المستوى التشغيلي فإن المعايير تعمل على فترات على مستوى كل يوم إلى كل شهر.

• طرق قياس الأداء:

"نظرا للعيوب والقيود التي أصبح نظام القياس التقليدي يحتويها أصبح من الضروري إيجاد أنظمة حديثة تغطي العيوب الموجودة في النظام التقليدي المرتكز على قياس الأداء، وبالتالي ظهرت نماذج حديثة وهذا ما أطلق عليها أنظمة القياس المعاصرة أو الحديثة وتمتاز الأنظمة الحديثة لقياس الأداء بخصائص جاءت لسد الفجوة والنقص الحاصل في النماذج التقليدية وأن أهم الخصائص هي:

- التركيز على جوانب عدة لقياس الأداء بالإضافة إلى الجانب المالي؛
- اعتمادها في قياس الأداء على جوانب غير ملموسة كرضا العميل والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛

- الإهتمام والأخذ بالحسبان جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة عكس المدخل التقليدي الذي يركز على طرف واحد وهو المساهم أو صاحب رأس المال؛
 - الإهتمام بالجانب الإستراتيجي إضافة للجانب التشغيلي المكمل للجانب الإستراتيجي؛
 - التركيز على العمل في الأجل الطويل والمتوسط والقصير؛
 - محاولة إعطاء قياس أداء متكامل للمؤسسة يركز على جميع الجوانب الملموسة وغير الملموسة الداخلية والخارجية (توازن القياس) " (بلاسكة، 2012، 15).
- ولقد تعددت النماذج المعاصرة لقياس الأداء ومن أهمها:

1- بطاقة الأداء المتوازن: ((Balanced scorecard (BSC))

أشار (بلاسكة، 2012، 19) إلى نشأة بطاقة الأداء المتوازن التي أوضحها عبدالرحيم محمد أنه في بداية 1983 كتب (Robert Kaplan) عن كيفية قياس المنظمات أداءها، وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية، وفي سنة 1987 ظهر كتاب بعنوان: "Relevant Loss" لكل من (Kaplan & Janshon) حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن كإتجاه رئيسي لمواجهة الإنتقادات التي وجهت إلى المدخل التقليدي.

كما أشار حسب (Paul Niven, 2002) أن أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل كان سنة 1992، بأمريكا الشمالية على يد المستشار (Robert Kaplan) والمستشار المؤسس لوحدة البحث (KPMG) (David Norton) وذلك بعد دراسة دامت عاماً كاملاً على اثنتي عشرة مؤسسة في كلٍ من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها، وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المديرين لا يفضلون أسلوباً معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين المالي والعملي (غير المالي)، وهذا ماسمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمديرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.

◊ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

أشارت (حمودي، 2012، 24-25) إلى ما نقله (الكساسبة، 2011) عن تقسيم كل من كابن، ونورتن نظام (BSC) إلى أربعة أبعاد أساسية وهي: البعد المالي، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، وبُعد العملاء.

- أ- البُعد المالي: وهذا البُعد يتضمن مقاييس مثل الربحية ونمو الأرباح ومعدل العائد على الاستثمار والمبيعات والتي تهتم بعض أصحاب المصالح كالمستثمرين والممولين؛
- ب- بُعد العمليات الداخلية: وأهم عناصره، إيجاد سوق: من خلال تحديد القطاع المريح في السوق، تحديد دخل المنتج الجديد والدخل المحقق من التعامل مع العملاء الجدد، التسليم: ويعني نسبة العمليات التي تم تسليمها في الوقت ونسبة نفاد المخزون؛ خدمة ما بعد البيع: وتتمثل في متوسط حالة الرضا، عدد العملاء الذين يعودون للشراء خلال شهور وعدد العملاء لا يشترون خلال العام.

ج- بُعد التعلم والنمو: وهذا المقاييس ضرورية لنجاح واستمرار الشركة، وتركز على البنية التحتية التنظيمية والموارد البشرية ولذلك فإن مقاييس التقييم تركز على رضا العاملين وتطوير العاملين ورأس المال الفكري والابتكار التنظيمي.

د- بُعد العملاء: ويتضمن مؤشرات عن المنتجات والخدمات التي تحقق رضا العميل والحصة السوقية وإعادة الأعمال، وبالتالي فهي تركز على رضا العملاء، وتقييم اتجاهاتهم نحو منتجات وخدمات الشركة والتي يُقصد بكل منها ما يلي " رضا العميل: وتقاس بعدد الشكاوى، عدد حالات عدم الرد على رسائل الشكوى للعملاء ونسبة الراضين عن نشاط المؤسسة؛ حصة المؤسسة في السوق: وتقاس بنسبة مبيعات المؤسسة إلى المبيعات الكلية في السوق؛ جلب العملاء: وتقاس بعدد العملاء الجدد وتكلفة جلب العميل الجديد.

كما أوضح (بلاسكة، 2012، 17) أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على خمسة أبعاد تمثل في مجملها الأداء العام للمؤسسة وهذه الأبعاد هي:

- البُعد المالي: ما يحتويه من مؤشرات مالية تقيس الأداء المالي للمؤسسة (المساهمين).
- بُعد العمليات الداخلية: يركز على مدى جودة الإدارة في إدارة وإجراء عملياتها الداخلية من إنتاج وتسيير؛
- بُعد العملاء: يركز على العملاء ويقاس مستوى رضاهم؛
- بُعد النمو والتعلم: هذا البُعد خاص بمدى تعلم المنظمة ومواردها البشرية ومدى إبداعهم من أجل إرضاء العملاء؛
- بُعد البيئة والمجتمع: يهتم بالجوانب البيئية والاجتماعية للمؤسسة.

2- لوحة القيادة:

أوضح (الداوي، 2009، 224) أن فكرة إعداد لوحة القيادة تنطلق من تشخيص وضعية المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية، كما أشار إلى تعريف (Françoise Giroud et autres , 2004) للوحة القيادة بأنها: " عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية مناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه."

كما أوضح أن لكل مؤسسة لوحة قيادة خاصة بها تتغير بتغير الغاية، والأهداف ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعاً لذلك، كما تمنح لوحة القيادة للمدير صورة حول أوضاع المؤسسة باعتبارها وسيلة تساعد على إتخاذ القرار، وتستطيع المؤسسة أن تجني عدة فوائد من تبنيها للوحة القيادة كمقياس لأدائها من أهمها حسب (autres, 2004): منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين، تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة، توفير المعلومات لكل شخص هو بحاجة إليها في المؤسسة لقيادة أداء الوحدة التي يترأسها، مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.

3- مؤشرات الأداء: Key Performance Indicators (KPIs)

أوضح كل من (Henriksson & Nyberg, 2005, 36-37) بأنها مؤشرات تستخدم لقياس وظائف الشركة على المستوى التشغيلي عندما تكون المؤشرات المالية غير كافية، وفكرة مؤشرات الأداء هي أن الإدارة تصمم إستراتيجية لعمليات الشركة وبمساعدة مؤشرات الأداء تستطيع المنظمة أن تقود هذه العمليات نحو أهداف مرئية بحيث لو تم أداء العمليات بشكل جيد فإن المقاييس المالية ستعطي نتائج جيدة كذلك.

وأوضحت (حمودي، 2012، 20-24) إلى أنواع مؤشرات قياس الأداء كالتالي:

- **المؤشرات المالية:** هناك الكثير من مؤشرات قياس الأداء المالية أهمها هامش الربح، معدل العائد من الاستثمار ونمو الدخل.
- **المؤشرات الإنتاجية:** حسب (يحياوي، 2007، 59) يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي حسب المعايير التالية:
 - **الكمية:** ومؤشراتها (الإنتاجية- معدل إنجاز الإنتاج).
 - **الجودة:** ومؤشراتها (معدل الإنتاج المعيب-نسبة الإنتاج معاد التصنيع-نسبة ضياع التكنولوجيا أي نسبة التالف المرتبط بالتكنولوجيا).
 - **التكلفة:** ومؤشراتها نسبة تكاليف كل من (وظيفة الإنتاج-الاجودة-الصيانة).
 - **الوقت:** ومؤشراته نسبة (الإنتاج/الساعة -استغلال الوقت المخطط-الوقت غير المستغل).
- **المؤشرات التسويقية:** حسب إشارة (حمودي، 2012، 22-24) لتقسيم الأداء التسويقي لكل من (بن تقات وتمجدين، 2009) يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء التسويقي حسب المعايير التالية:
 - **الكمية:** ومؤشراتها (معدل النمو في المبيعات-نسبة نقاط بيع المؤسسة-متوسط الوحدات المباعة لكل وكيل-نسبة نقل مبيعات المؤسسة بوسائلها-متوسط النزاعات مع كل عميل).
 - **الوقت:** ومؤشراته (نسبة المبيعات الآجلة).
 - **التكلفة:** ومؤشراتها (الإنتاجية الكلية -تطور رقم الأعمال-النصيب السوقي-ربحية رقم الأعمال).
 - **النسب:** ومؤشراتها (نسبة مصاريف التسويق-عائد مصاريف التسويق - نسبة أسعار المؤسسة إلى أسعار السوق-نسبة العمولات-عائد مصاريف نقل المبيعات-نسبة التخفيضات-نسبية التسبيقات).
 - **الجودة:** ومؤشراتها (نسبة مردودات المبيعات-معدل ضياع (خسارة) العملاء-عدد الشكاوي-معدل معيب المبيعات-تكاليف الفشل الخارجي للجودة).

4- المقارنة المرجعية: BENCHMARKING

أشار كل من (Henriksson & Nyberg,2005,37) إلى توضيح (Andersen et al.,1999) بأن المقارنة المرجعية تستخدم غالباً للتعلم من ممارسات الشركات الأخرى، وعملية المقارنة المرجعية تشمل أربع خطوات:

- مستويات الأداء للشركة ذاتها وللشركات المقارنة معها يجب أن تقاس.
- هذه القياسات تقارن مع بعضها بعضاً.
- تقوم الشركة بالتعلم من ممارسات الشركة المقارنة معها.
- بعد التعلم تستطيع الشركة تطوير ممارساتها.

علماً أن التخطيط للمقارنة المرجعية يكون في كل مجال على حده مثل المخازن والجودة وغيرها إلا أن أهم عقباتها هو عدم الرغبة من الشركاء في مشاركة معلوماتهم الداخلية.

5- المقاييس الأخرى:

أشار (الداوي،2009،224-226) إلى (R.chark, et autres,2004) أنه: عمل عدة باحثين من بينهم (clarck Rod & Philppe crapart) على إضافة سبعة مقاييس أخرى للأداء تعرف بالمقاييس الأساسية Centralisés Les Mesures " يمكن تطبيقها لقياس أداء المؤسسات الصناعية والخدمية، وقد توصلت هذه الدراسات والأبحاث إلى أنه لو تم تطبيق وتحليل هذه المقاييس السبعة بالطريقة الصحيحة، فإن أداء المؤسسة سيتحسن حتماً، لكن تحت شرط عدم الاستغناء عن أي مؤشر في عملية القياس، أي يجب النظر إليها من منظور التكامل، وتتمثل هذه المقاييس في تسليم العمليات، صحة العمليات المتنبأ بها، تخفيض الأجال، الجودة، احترام البرنامج، إدخال منتجات جديدة في الساعة، والسرعة.

وأشار (Ganeshkumar,2013,14) إلى (Sukati et al,2012) الذي جادل أن التثبتيّة لأداء سلسلة التوريد يجب أن تشمل ثلاثة أنواع مختلفة من قياس الأداء: قياس الموارد (كيف أن المورد ينشأ جيداً) قياس المخرجات (كيف يمكن تسليم قيمة للمستهلك) والمرونة (كيف أن المرونة نظام للمجهولات الخارجية).

كما أشار (Nur,2011,76) إلى توضيح كل من (Dawes,1999,Kim,2006 & Wall et al.,2004) الذين فرقوا بين القياس الموضوعي للأداء (Objective) والقياس غير الموضوعي (Subjective) حيث تركز مؤشرات القياس الموضوعي على المؤشرات المالية الحقيقية بينما المؤشرات غير الموضوعية تركز على الأداء بشكل عام، وفي حين يشير التقرير الرئيس في معايير القياس الموضوعي على المعلومات المالية البحتة تشير المعايير غير الموضوعية إلى مستوى الأداء مقارنة بالمنافسين بالإضافة أن القياس غير الموضوعي يستخدم تدرجات مثل فقير جداً إلى جيد جداً أو منخفض جداً إلى مرتفع جداً بينما لا تستخدم في القياس الموضوعي أية

تدريج وقد أشار أيضاً إلى (Wall et al.,2004) بأن كثيراً من المنظمات تعتمد على المقاييس غير الموضوعية التي تقدر بواسطة المستجيبين.

كما أن (ديب،2004،93-95) حسب (K.Ramdas,and R.E.Spekman,2000) أشار بأنه توجد العديد من المتغيرات والمؤشرات لقياس أداء سلسلة التوريد، وقد وضع أحد الباحثين ستة متغيرات والتي تعكس مداخل مختلفة لقياس أداء سلسلة التوريد وتشمل المخزون، الزمن، تنفيذ أو إنجاز الطلب، الجودة، توجيه العميل، رضا العميل.

2-2-4-1-3 مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب:

أشار (عشي،2002،31) حسب (Michel Gervais,2000) أنه بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب فالعقبة التي تواجه المؤسسة في هذه المرحلة هي المرجع الذي تستند إليه في عملية المقارنة، وبصفة عامة تحدد المؤسسة العناصر التالية كمراجع لمقارنة الأداء: الزمن، أداء الوحدات الأخرى، الأهداف والمعايير.

2-2-4-1-4 دراسة الانحراف وإصدار الحكم:

أوضح (المرجع السابق،32) أن عملية المقارنة تفصح عن ثلاث نقاط هي: انحراف موجب، انحراف سلبي، انحراف معدوم، فالأول في صالح المؤسسة كارتفاع الأرباح، ارتفاع حصة السوق انخفاض التكاليف... أما الانحراف الثاني فهو ضد المؤسسة كاستهلاك المواد الأولية بكميات تفوق المعيارية، انخفاض الإنتاجية... أما الانحراف الثالث فليس له تأثير على نتائج المؤسسة، والحكم على الأداء من خلال الانحراف الكلي يعد من الأحكام المضلة، بل يجب على المسؤولين القيام بتحليل الانحراف الكلي سواء كان موجياً، سالباً أو معدوماً، إن أمكن للوقوف على الأسباب الفعلية للانحراف، لتشجيع ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي.

2-2-4-2 معايير تقييم الأداء: (Performance Assessment Standards)

أشار (البرازي،2013،43) إلى رأي (العارف،2005) بأن المعيار المستخدم في الأداء ينبغي أن يكون قابلاً للقياس وأن المعايير التي تنتج بالنتائج قد تكون أكثر أهمية من تلك التي توضح الوضع الحالي، وتعتمد عملية التقييم على معايير كمية ونوعية يتوقف إختيارها على حجم الشركة وطبيعة عملها وفلسفة إدارتها واستراتيجياتها المتبعة.

وقد أوضح أن المعايير الكمية الشائعة الاستخدام في مجال تقييم الأداء هي النسب المالية التي يستخدمها الإستراتيجيون في مقارنة أداء الشركة، مثل العائد على الاستثمار والمبيعات ونمو الأصول وإيرادات الأسهم وغيرها.

وأشار كل من (Henningsson & Simon,2009, 26) إلى أن هناك ثلاثة أنواع لمقاييس الأداء من منظور مؤشرات الأداء وهي:

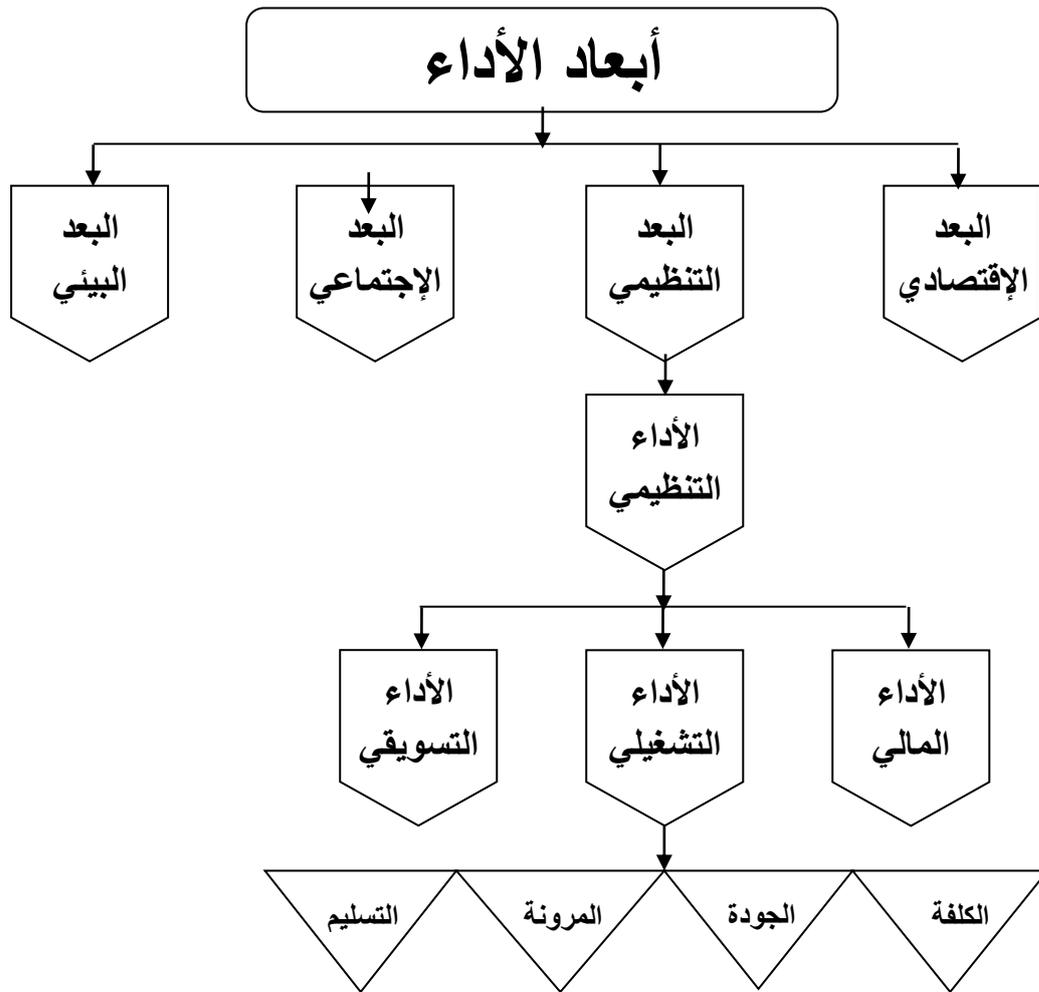
- مؤشرات النتائج الرئيسية (Key result indicators): تشير إلى الصورة الواضحة أينما تتجه الشركة لكن ليس ما الذي يجب أن تعمله الشركة لتحسين النتائج والأداء ومؤشرات النتائج الرئيسية لا تتطلب القياس دائماً مثل مؤشرات الأداء الرئيسية حيث مرة في الشهر كافيًا.
- مؤشرات الأداء (Performance indicators): تصف ما الذي يجب أن تعمله الشركة.
- مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance indicators): تصف ما الذي يجب أن تعمله الشركة لزيادة الأداء بشكل مثير وهي أكثر المقاييس الحرجة للنجاح الحالي والمستقبلي للشركة ويجب أن تقاس بشكل متكرر يومياً أو أكثر غالباً.

2-2-5 أنواع الأداء: (Performance Types)

صنف (عشي، 2002، 17-21) الأداء إلى عدة أنواع "من حيث المصدر يمكن أن يكون داخلياً أو خارجياً، من حيث الشمولية يمكن أن يكون الأداء كلياً أو جزئياً، حسب الوظيفة يمكن أن يكون الأداء إنتاجياً، تسويقياً، مالياً، وحسب الطبيعة يمكن أن يكون إقتصادياً، تنظيمياً، إجتماعياً أو بيئياً "

وقد أوضح (Suansawat, 2013, 31) (إشارة (Carleton, 2009) بأنه " إذا احتاجت المنظمة الحصول على أداء مستمر يجب أن تركز في عملياتها وإستراتيجيتها على ثلاثة أبعاد: أداء إجتماعي، أداء بيئي، وأداء إقتصادي ليس فقط قصير المدى بل التخطيط طويل المدى أيضاً". حيث أوضح المقصود بتطوير الاستمرارية بأنها " التطوير الذي يقابل إحتياجات الحاضر بدون أن يكون هناك شبهة لمقدرة الأجيال المستقبلية على مقابلة إحتياجاتهم حسب اللجنة العالمية للبيئة والتطوير (WCED, 1987) Commission on Environment and Development.

ويوضح الشكل رقم (2-4) أبعاد الأداء الإقتصادي والتنظيمي والإجتماعي والبيئي وأنواع الأداء التنظيمي ومن ضمنها الأداء التشغيلي/أداء العمليات ومؤشراته موضوع هذه الدراسة.



شكل رقم (2-5)

أبعاد الأداء ومؤشرات قياس الأداء التشغيلي (أداء العمليات)

وسيتم تناول الأداء التنظيمي بشيء من التفصيل كون الدراسة ركزت على نوع من أنواع الأداء التنظيمي وهو الأداء التشغيلي أو أداء العمليات:

1-5-2-2 مفهوم الأداء التنظيمي/ المنظمي/ المؤسسي: (Organizational Performance)

يطلق على الأداء التنظيمي مسميات عدة مثل الأداء المنظمي من منظمة والأداء المؤسسي من مؤسسة حيث أشار (المناصير، 2016، 18) إلى تعريف (Attia, 2015) للأداء التنظيمي بأنه مفهوم متعدد الأبعاد يخص كافة مجالات الأداء، سواءً على المستوى المالي أو التشغيلي أو على مستوى رضا العملاء، كما عرفه (Mahulu, 2015, 8) بأنه يرجع إلى كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها السوقية بالإضافة إلى أهدافها المالية بشكل جيد.

كما عرف (الجنابي، 2016، 24) الأداء المنظمي بأنه قدرة المنظمة على القيام بكافة الأنشطة التي من شأنها مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها المنظمية بما في ذلك السعي الجاد لتنفيذ الإستراتيجية التي تم التخطيط لها كما عرفت دراسة (للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009)

الأداء المؤسسي بأنه: " المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية".

كما أعتبر (عايش،2008،45) الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
 - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.
 - أداء المؤسسة في إطار البيئات: الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية.
- فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئات: الإجتماعية، الإقتصادية، الثقافية عليهما.

2-5-2-2 أنواع الأداء التنظيمي:

أشار (المناصير،2016،19) إلى تقسيم (Saunila, 2014) للأداء التنظيمي التي قسمته إلى نوعين رئيسيين هما: الأداء المالي، والأداء التشغيلي، وعبرت عن الأداء المالي بأنه الأداء المرتبط بالنتائج مثل الربحية، أما الأداء التشغيلي فيرتبط بمحددات هذه النتائج مثل الإنتاجية والجودة وغيرها.

كما أوضح (Nyangweso,2013,19) بأنه يمكن تقسيم الأداء التنظيمي إلى ثلاثة مجموعات: أداء مالي (الربحية)، أداء داخلي غير مالي (الإنتاجية)، وأداء خارجي غير مالي (رضا العملاء).

2-5-2-2-1 الأداء المالي: (Financial Performance)

هو الأداء المرتبط بالنتائج مثل الربحية والعائد على الاستثمار وغيرها من المؤشرات المالية وأشارت (محمود،2013،32) إلى رأي (Lynch, 2003) بأن الأداء المالي سيبقى المقياس المحدد لمدى نجاح المنظمات، وإن عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر وأشارت أن بعض الكُتَّاب يذهب إلى أبعد من ذلك حيث عبر كل من (Hunt & Morgan,1995) بأن الأداء المالي المتفوق يُعد هدف المنظمات الأساسي، وأن الأهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي المتفوق وضمن المنظور الإستراتيجي للأداء المالي.

2-5-2-2-2 الأداء السوقي/ التسويقي: (Market Performance)

أشار (العجيلي،2018،33) إلى تعريف (Ambler et al.,2004) بأنه يمكن تعريف الأداء التسويقي على أنه مستوى تحقيق الشركة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية كما أشار إلى إتفاق الكثير من الكُتَّاب مثل (Mohamad & Ismail, 2009)، (Ambler et al.,2004) على المقاييس التالية لقياس الأداء التسويقي للشركة: المقاييس المالية، الحصة السوقية، رضا المستهلكين وولائهم، نمو المبيعات، والابتكارية أو الإبداع.

وأشارت (Abu Nimeh,2017,28-29) إلى وصف (Katsikeas et al.2016) للأداء السوقي بأنه يتصف غالباً بمصطلح الحصة السوقية (مثل نمو الحصة السوقية) والمؤشرات البيعية (مثل حجم المبيعات ونمو المبيعات) لمنتجات وخدمات الشركة كما أشارت إلى رأي (Nurul et al.,2012) بأن الأداء السوقي يقاس باستخدام ثلاثة بنود هي مقارنة نمو المبيعات، نمو السوق، وريحية المنظمة.

2-2-5-3 الأداء التشغيلي / أداء العمليات: (Operational / Operations Performance)

عرف (المناصير،2016،19) الأداء التشغيلي بأنه المحصلة النهائية لأعمال وأنشطة الشركة، والتي تظهر بصورة مخرجات تشغيلية ممثلة بجودة مخرجات العمليات، والتكاليف المخفضة، وخدمات العملاء، كما عرفه (Chesaro,2016,12) بأنه عبارة عن مخرجات كل عمليات واستراتيجيات المنظمات وأنه لذلك يعتبر قياس كيف أن المنظمات أو الوحدات التنظيمية المنفردة تقابل الأهداف المرسومة.

وأشار (Heesung, 2014, 79) إلى تعريف الأداء التشغيلي لكل من (Brewer and Speh, 2000; Chowa et al.,1995) أنه الكفاءة التي تعني درجة الاستخدام الإقتصادي للموارد الداخلية للمنظمات والفعالية التي تعني درجة تحقيق أهداف المنظمة والتي ترتبط بأداء الكلفة وأداء الخدمة.

كما أشار (Mukasa,2010,22) إلى (Slack et al.,2004) الذي صنف خمسة أبعاد للأداء التشغيلي هي الجودة، الفاعلية، السرعة، المرونة والكلفة وإلى بقية الكُتاب الذين استخدموا نفس الأبعاد أو أبعاد ذات علاقة مثل (Hill, 2000; Krajewski and Ritzman, 2002).

وفي نفس السياق أشار (الرفيعي،2010،58) إلى وصف (العزاوي،2006) لأداء العمليات على أنه "الدرجة التي تحقق بها العمليات الأهداف المتمثلة بالكلفة والجودة والسرعة والمرونة والإبداع في فترة زمنية محددة لأجل إشباع حاجات ومتطلبات العميل".

كما أوضح (المرجع السابق،51) بأن الأدبيات تظهر اتفاق الباحثين على الأبعاد الحرجة لقياس أداء العمليات مثل (Slack & Lewis,2010)، (Leong et al.,1996,10) والتي تتمثل في الجودة والكلفة والمرونة وسرعة التسليم والتي كانت الأكثر انسجاماً واتفاقاً بين الباحثين والمهتمين بقياس أداء العمليات.

كما قام (Donovan et al.,2017,9) بقياس أداء سلسلة التوريد باستخدام متغيرات الكلفة، الجودة، المرونة والتسليم كأساس لعوامل الأداء التشغيلي.

وأورد كل من (Slack & Lewis,2010,89) أن العمليات يجب أن تُرضي أصحاب المصلحة (Stakeholders) الخاصة بها حيث شرح خمسة أهداف لأداء العمليات هي: الجودة (Quality)، السرعة (Speed)، الاعتمادية (Dependability)، المرونة (Flexibility)، والكلفة (Cost).

وكما هو معروف أن هذه الأبعاد هي أبعاد للميزة التنافسية أيضاً حيث أشار (هدية،2016،30) إلى تعريف (العبادي،2005) للميزة التنافسية بأنها: "مجموعة الأبعاد التي يمتلكها نظام

الإنتاج في الشركات الصناعية والتي تركز على تلبية طلبات الأسواق وتستطيع عن طريق أحدها أو مجموعة منها أن تحصل على مزايا مقابل المنافسين."

وماقصده العبادي أعلاه بمجموعة الأبعاد التي يمتلكها نظام الإنتاج هو أبعاد أداء العمليات لذا أعتبرت الدراسة أهم مؤشرات الميزة التنافسية كمؤشرات لقياس أداء العمليات حيث أتمدت المؤشرات التالية: الجودة، الكلفة، المرونة والتسليم وسيتم تناولها بالتفصيل:

أولا الجودة: (Quality)

أشار (المرجع السابق، 32) أن الجودة تعني حسب تعريف (Peng et al.,2011) "بأن المنتج أو الخدمة يجب أن تلي رغبة المستهلك وأن يكون ملائماً للمستهلك". أما الجودة كأسبقية فتعني حسب (مهدي،2005) "جودة المخرجات كما يدركها العميل وأن تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في عمليات ومخرجات الشركة يُعد من أهم الوسائل التي تستخدمها الشركة لجلب العملاء".

كما أشار إلى توضيح (Naqshbandi and Idris,2012) "أن أسبقية الجودة تُعد السلاح الذي تعتمد عليه الشركات لتحسين تنافسيتها والتي تتطلب توفير منتجات تلي إحتياجات وتصورات وتوقعات العملاء وتبني أحدث الإستراتيجيات التي تمنح الشركة القدرة على مجارة متطلبات السوق وتحقيق الأهداف التنافسية، حيث يمكن معرفة جودة المنتجات والخدمات المقدمة من خلال الحصول على التغذية الراجعة المباشرة التي على أساسها يتم إتخاذ إجراءات التحسين والتطوير للتغلب على نقاط الضعف وتجنبها، حيث أن وجهة نظر العميل هو المحدد الرئيسي لمدى تحقيق الشركة للأسبقية التنافسية والتي تعتمد على عدة عوامل أهمها التميز في الأداء، والموثوقية، والمطابقة للمواصفات ولتطلبات العملاء، والخدمة المقدمة".

وقد أشار كل من (الطويل والعبادي،2013،56) إلى رأي (Slack et.al,2004) بأن الجودة تعني عمل الأشياء بالشكل الصحيح، وأن تقديم الشركة لمنتجات بجودة مميزة تؤدي إلى:

1- تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي وإشباع رغباتهم وفق المواصفات المطلوبة فضلاً عن تسهيل العمليات الإنتاجية.

2- تخفيض التكاليف وتقليل الوقت المصروف على تقليل الأخطاء.

3- زيادة الاعتمادية على المنتجات المقدمة للعملاء وبالتالي استقرار الشركة وارتفاع كفاءتها.

بينما عرف (جاسم،2010،49) الجودة بأنها الخصائص التي يستلزم توفرها في المنتج النهائي المقدم للعميل من حيث المطابقة للمواصفات المحددة والملائمة للاستخدام، ويمكن أن تتحقق الجودة من خلال ثلاثة أبعاد (Krajewski & Ritzman,2005) هي:

أ. جودة المطابقة وتتمثل بالمطابقة مع التصميم المحدد مسبقاً وخلو المنتج من العيوب.

ب. جودة التصميم أي ملاءمة مواصفات التصميم لمتطلبات العميل.

ج. جودة الخدمة وتشير إلى الخدمات التي يتوقعها العميل بعد شرائه المنتج مثل الصيانة والضمان والتي تؤدي إلى زيادة قيمة المنتج.

ثانيا الكلفة: (Cost)

عرفها (هدية،2016،31-32) بأنها " قدرة الشركة على إدارة تكلفة الإنتاج بشكل فعال، بما في ذلك الجوانب المتصلة بها مثل النفقات العامة والجرد والقيمة المضافة، ومن أهم الإستراتيجيات المتبعة في أسبقية التكلفة إدارة تكاليف الإنتاج وتخفيضها من خلال توحيد وتحسين عمليات الإنتاج التي تختصر على الشركة الوقوع في الأخطاء والخسائر وخفض التكاليف من خلال استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية، بالإضافة إلى التفرد في المنتج والتميز به عن طريق تشجيع الابتكار والإبداع والتركيز على عمليات التسويق الإلكترونية الحديثة وتطوير التسويق التقليدي.

وفي السياق ذاته أشار كل من (الطويل والعبادي،2013،56) إلى (Evans & Collier,2007) بأن الشركة تتمكن من تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفوء للطاقة الإنتاجية المتاحة، فضلاً عن عملية التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات، ويُعد ذلك من الأمور المهمة لخفض التكاليف، فضلاً عن مساعدة المديرين في دعم إستراتيجية الشركة لجعلها قائمة في مجال خفض التكاليف.

من جهة ثانية أشار (هدية،2016،33) إلى تعريف (محسن والنجار،2004) لها كأسبقية تنافسية بأنها " تقديم منتجات أو خدمات بأسعار أقل من المنافسين مما يؤدي إلى زيادة حصة الشركة في السوق، والتنافس على أساس التكلفة يتطلب تركيز الإهتمام نحو تخفيض جميع عناصر الكُلف من مواد وأجور وتكاليف صناعية وغيرها بهدف تخفيض كلفة الوحدة الواحدة من المنتج أو الخدمة".

كما أشار (جاسم،2010،49) إلى رأي (Heizer & Render,2008) بأن المنظمة تستخدم سلسلة القيمة في تحليل الكلف الكلية لنشاطها عن طريق تقديم المنتجات بأقل الأسعار مما يتطلب منها زيادة كميات الإنتاج عن طريق زيادة نسبة استغلال الطاقة وبالتالي تحقيقها لميزة السعر المنخفض الذي يؤدي إلى كسب ولاء العميل وتحقيق رضاه.

ثالثا المرونة: (Flexibility)

أشار (هدية،2016،33) إلى تعريف (Russell and Millar,2014) لأسبقية المرونة على أنها "الاستجابة السريعة لتغيرات الأسواق وفي عمليات الإنتاج وإجراءات التعديل والتصميم والتقلبات في الموارد المتاحة والتغيرات التي تطرأ على أولويات الشركة التي تشمل الأداء والأهداف والأعمال، كما تشتمل أسبقية المرونة على قدرة الشركة على تلبية رغبات ومتطلبات العملاء بأسرع وقت ممكن ودقة متناهية والتسليم في الوقت المحدد، وذلك يتخلله القدرة على التغيير السريع للخطط والإستراتيجيات التي تساعد في تحسين مزيج الإنتاج وحجمه".

وأشار (الرفيعي،2010،60) إلى دراسة (Copro & Meind, 2004) بأن البُعد الأهم لأداء سلسلة التوريد كان المرونة الإستراتيجية وفي ظل تزايد وانتشار التغيرات وعدم التأكد في بيئات التصنيع المعاصرة تميل المنظمات إلى تحسين بُعد المرونة الإستراتيجية بأبعاده الأربعة الأساسية

وهي مرونة خدمة العميل (Flexibility Customer Service) وتشير إلى القدرة على تقديم الخدمات الإيصالية وفق طلبات العميل ومرونة الأمر (Order Flexibility) وتشير إلى القدرة على التكيف مع حجم الأمر ومكوناته خلال عملية الإمدادات ومرونة الموقع (Location Flexibility) وتعني القدرة على خدمة العملاء من مواقع بديلة أو منافذ تسويقية متعددة، وأخيراً مرونة وقت التسليم (Delivery Time Flexibility) وتعني القدرة على تقديم أوقات مختلفة لتسليم العميل.

كما أشار (هدية، 2016، 34) إلى أبعاد عديدة للمرونة التي ذكرها كل من (الطويل والحافظ، 2004) منها ما يلي:

- مرونة الحجم: وتمثل قدرة الشركة على التسريع أو الإبطاء لمعدلات الإنتاج الخاص بكل منتج لكي يكون في أيدي العملاء.
- مرونة مزيج المنتجات: وهي قدرة الشركة على إنتاج منتجات ذات أنواع وأحجام مختلفة دون الحاجة إلى استخدام معدات إضافية.
- مرونة الطلب الخاص: وهي تقديم منتجات أو خدمات وفق إحتياجات ورغبات العملاء.
- مرونة العاملين: وهي إمتلاك الشركة للأفراد العاملين ذوي المهارة المتنوعة إذ يمكن المناورة بهم واستخدامهم لتنفيذ أكثر من مهمة وعمل.

بينما أوضح (عساف، 2015، 30-31) أن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالعميل يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي: مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة؛ مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات؛ مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات؛ ومرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

وأشار (جاسم، 2010، 49) إلى توضيح (Krajewski & Ritzman, 2005) بأن المرونة تتضمن بُعدين هما مرونة المنتج وتشير إلى الإنتاج حسب طلب العميل (الايضاء Customization) والبُعد الثاني هو مرونة الحجم ويتمثل بقدرة المنظمة على زيادة أو تخفيض كمية الإنتاج وبما يتوافق مع متطلبات السوق.

كما أشار (AbuZaid, 2014, 169) إلى تعريف (Bhandari et al., 2004) بأن المرونة الإستراتيجية تشير إلى قدرة المنظمة على تطوير منتجات جديدة، والدخول لأسواق جديدة وصناعات جديدة كما أشار إلى تصنيف (Abbott & Banerji, 2003) للمرونة الإستراتيجية كالتالي:

- 1- مرونة السوق: حسب (Grewal and Tansuhaj, 2001) هي قدرة المنظمات على إعادة تقييم وضبط جهودها التسويقية في وقت قصير كي تستجيب لتغيرات ظروف بيئة الأعمال وتشمل أبعاد مرونة السوق الحصة السوقية، الاستجابة السريعة للعميل والدخول لأسواق جديدة.

2- مرونة الإنتاج: حسب (Abbott & Banerji, 2003) بأنها الإختيار الحرج إلى مكان إقامة أنشطة الإنتاج والتنسيق لها وتشمل أبعاد مرونة الإنتاج تعديل المنتجات الحالية، إنتاج منتجات جديدة وتغيير مستوى السعة الإنتاجية.

3- المرونة التنافسية: حسب (Abbott & Banerji, 2003) بأنها تعطي الشركة القدرة على التنافس بفاعلية في الأسواق التنافسية التي تتصف بالطلب المتقلب والتغيرات التقنية السريعة وتعتبر كأداة هامة لاستغلال الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين.

رابعاً التسليم: (Delivery)

أوضح (هدية، 2016، 35) بأن هذا البُعد يرتبط زمنياً من جانب القدرة على تسليم المنتجات بسرعة، والموثوقية في التسليم، والتسليم يُعد أسبقية أساسية تتنافس من خلالها الشركات من خلال خفض المدة الزمنية المستغرقة لتوصيل المنتج بشكل نهائي إلى العميل، والسرعة في تصميم المنتجات والتطوير عليها وتقديمها إلى العملاء في صورتها النهائية، كما أشار إلى توضيح (Krajewski et al., 2007) أن هذه الأسبقية تركز على ثلاثة محاور رئيسية هي: سرعة التسليم، والتسليم في الوقت المحدد، وسرعة التطوير، والمقصود بسرعة التسليم هي الوقت بين إستلام طلب العميل ووقت تسليمه الطلب بشكل نهائي، والتسليم في الوقت المحدد هي تسليم العميل في الوقت الذي تم تحديده من قبل الشركة عند طلبه لهذا الطلب، وسرعة التطوير وهي الوقت الذي بين الفكرة الجديدة أو المطورة ووقت تصميمها حتى تصبح منتجاً جاهزاً لتقديمه إلى السوق حيث يرى (اللامي، 2008) أن من شدة رغبة العملاء وتركيزهم وحرصهم على وقت تسليم الطلب زاد من شدة منافسة الشركات على هذه الأسبقية.

وأكد على ذلك (عساف، 2015، 32) حيث عرف التسليم أنه بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى العملاء بأقصر وقت ممكن.

وأشار (هدية، 2016، 35) إلى (Evans and Collier, 2007) أن الوقت أصبح اليوم من أهم المصادر الأساسية لدى الشركات لتتمكن من تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن العملاء أصبحوا يرغبون بوقت أسرع لتلبية طلباتهم فضلاً عن الإنتظار، وأن معظم الشركات أصبحت تستخدم السرعة في التسليم كسلاح قوي للمحافظة على العملاء وخطف عملاء جدد بتوصيل الطلب بشكل أفضل وأسرع عن غيرها من الشركات.

وفي السياق ذاته أشار كل من (الطويل والعبادي، 2013، 57) حسب (Evans & Collier, 2007) إلى أن تخفيض الوقت يؤدي إلى تحقيق هدفين هما:

- 1- سرعة إجراء العمليات فضلاً عن تحسين الاستجابة لإحتياجات العملاء وفي الوقت المحدد.
- 2- تبسيط العمليات من خلال إزالة الخطوات غير الضرورية.

2-2-6 تحسين الأداء: (Performance Improvement)

تعتبر عملية تحسين الأداء عملية حيوية تؤدي إلى نقل المنظمة من الوضع السابق بمشاكله وعبئيه إلى الوضع الجديد المرغوب فيه ولذلك تسعى المنظمات لتطبيق ذلك التحسين للوصول إلى الربحية والتطور والنمو لإرضاء أصحاب المصالح.

2-2-6-1 مفهوم تحسين الأداء:

أشارت (حمودي، 2012، 13) بأن عملية تحسين الأداء تسمى بتكنولوجيا الأداء الإنساني، كما عرفها (عشي، 2002، 7) بأنها: "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء."

كما أشارت إلى تقسيم (جيم فيولر، 2001) بأن عملية تحسين الأداء تكون من خلال تقسيم الأدوار في المؤسسة حيث يمكن التمييز بين أربعة أدوار رئيسية:

- القائمون برعاية المشروع: الفرد أو الجماعة التي تقرر إمكانية القيام بمشروع التحسين أو لا.
- المستهدفون من تحسين الأداء: الأفراد الذين سوف يغيرون في أدائهم الفعلي، وهم يمثلون مركز إهتمام جهود تحسين الأداء .
- المدافعون عن المشروع: الأفراد الذين يدعمون فكرة التغيير أو تحسين الأداء في الحصول على الدعم من الإدارة العليا للمؤسسة.
- خبراء تكنولوجيا الأداء الإنساني: الخبراء الذين يقومون بتشخيص مشكلات التطبيق المحتملة، ويضعون خطط التعامل معها، ويساعدون في تطبيق المشروع بفعالية، ومشاركة الخبراء الذين يمتلكون هذه الخبرات عامل مساعد في نجاح مشروع تحسين الأداء.

وترى (حمودي، 2012، 14) أنه لتطبيق مشروع تحسين أداء المؤسسة بنجاح يجب إعتبار كل الأدوار مهمة، وخاصة راعي المشروع يجب أن يكون دوره واضحاً، وتحسين الأداء يتطلب أثناء التطبيق: الوقت اللازم، والأموال الكافية، والخبرة المطلوبة، والموارد الأخرى.

2-2-6-2 ممارسات إدارة سلسلة التوريد وتحسين الأداء:

أشار (الرفيعي، 2010، 60) إلى أن دور سلسلة إدارة التوريد في تحسين أداء الأعمال تجسد في تحسين الأداء في مجالين الأول الأداء المالي (Financial Measure) وتمثل في تعظيم العائد وتخفيض الكلفة (Maximize the Revenue & Minimize Cost) أما المجال الثاني فهو تحسين الأداء غير المالي (Non- Financial Performance) وتمثل في تخفيض وقت الدورة (Cycle Time) ومستوى خدمة العميل (Customer Service) وتقليص مستويات المخزون (Inventory Levels) والاستثمار الأفضل للموارد (Best Resource Utilization) كما أشار إلى التوضيح الذي

قدمه (Jie et al.,2007) بأن سلسلة التوريد الكفؤة لها إسهامات جوهرية مهمة في تحسين أداء العمليات بأبعاده المختلفة سواءً في مجال الجودة أو الكفاءة أو الاستجابة وأخيراً المرونة. وأظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة وأثر لممارسات سلسلة التوريد في الأداء في مختلف القطاعات ومن هذه الدراسات دراسة (المناصير،2016)، التي أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية موجبة بين إدارة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي وأن هناك علاقة ما بين كل متغير من متغيرات سلسلة التوريد والأداء التشغيلي، ودراسة (الشعّار،2014) التي توصلت إلى وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء في الأداء المالي للمنظمات الصناعية، كما أشار (المناصير،2016،19-20) إلى الدراسات السابقة ومن هذه الدراسات دراسة (Koh et al. 2007) التي أظهرت النتائج وجود أثر معنوي مباشر لممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي ودراسة (Lee et al.,2011) التي أظهرت علاقة إيجابية بين ممارسات سلسلة التوريد ممثلة في العلاقات مع الموردين، والعلاقات مع العملاء، والعمليات الداخلية في الأداء التشغيلي للشركات، وبينت نتائج دراسة (Cook et al.,2011) أن أدوار سلسلة التوريد تلعب دوراً معنوياً في العلاقة بين ممارسات سلسلة التوريد والأداء التشغيلي كما أشار إلى دراسة (Miguel and Brito, 2011) التي بينت وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي للشركات، وإلى نتائج دراسة (Prajogo et al. 2012) التي أظهرت أن هنالك أثراً معنوياً في ممارسات سلسلة التوريد الثلاثة وهي العلاقات مع الموردين، والعلاقات مع العملاء، والعمليات الداخلية. وأظهرت دراسة (Zailani et al, 2015) أن ممارسات سلسلة التوريد ذات أثر معنوي في سلامة الأداء التشغيلي.

كما أشار (البرازي،2012،41-42) إلى رأي (Bensaou,2009) بأن سلسلة الإمداد تعتمد على إحترام العميل وتتنظر إليه على أنه شريك للشركة انطلاقاً من أن العميل يقود الشركة، وقد حققت الشركات التي انطلقت من هذه الفكرة منافع عديدة منها تقليل كلفة الاحتفاظ بالمخزون، تحسين مستوى رضا العميل، زيادة الحصة السوقية، فكلما كانت سلسلة الإمداد مرنة كان هناك تحسين في الأداء السوقي والمالي للشركة وزيادة في مستوى رضا العملاء وتحسن في مستوى الاستجابة وكفاءة في الأسواق الجديدة " وقد استنتج (روابح،2014،9) الآتي:

- أن الشركة التي تتوفر لديها سلاسل إمداد مرنة سوف تنال حصة سوقية جيدة.
- التكامل بين وظائف الشركة وسلاسل الإمداد يؤدي إلى رفع أداء الشركة.
- إن انخفاض الحصة السوقية في ظل الظروف السابقة لا يعني أن أداءها قد قل عما كان عليه، إنما يعني ذلك دخول شركة جديدة في نفس المجال وهو ما يؤثر على انخفاض حصص الشركات الأخرى.

وكما أشارت (Sosa,2018,10) إلى كل من (Ion and Cristina 2014) بأن العولمة شجعت البيئة التنافسية العالمية حيثما يلعب التنافس الدور الأكبر، وبناءً على ذلك زادت بشكل أسي

الأبحاث على التنافس وساعد على تضمين المؤسسة في الأداء التنافسي والتدريب، وكما ذكر سابقاً تعزز التنافسية من خلال السياسات الحكومية ومن هذا الشعور هناك علاقة قوية بين تشارك التنافسية وسلسلة التوريد حيث أن الأخيرة تتكون بواسطة كل الشركات القادرة على إضافة قيمة مضافة للمنتج بينما تدير تنافس دولي ووطني أفضل في وقت واحد".

وقد وجد كل من (Li et al, 2006, 118-119) بأن المستويات الأعلى من ممارسات إدارة سلسلة التوريد تستطيع أن تقود إلى تعزيز الميزة التنافسية وتحسين الأداء التنظيمي، كما أن الميزة التنافسية أيضاً لديها تأثير إيجابي مباشر على الأداء التنظيمي.

كما أشارت (Kemunto, 2014, 21) إلى (Rosenzweig et al., 2003) الذي أوضح أن الدراسات السابقة تقترح أن ممارسات تكامل سلسلة التوريد مطلوبة لتمكين المنظمات من التعامل مع زيادة التعقيد واللايقين في بيئة الأعمال وكذلك الدراسات السابقة التي تجادل في أن المنظمات المتكاملة تكتسب ميزة تنافسية على منافسيها بسبب زيادة وضوح المعلومات ومعرفة العمليات المشاركة بين الأعضاء في سلسلة التوريد بالإضافة إلى تقليل تكاليف سلسلة التوريد الكلية.

وأشار (Nyangweso, 2013, 22) إلى تأكيد (Chong & Ooi, 2008) أن تنظيم وتنفيذ ممارسات إدارة سلسلة التوريد بشكل جيد تخفض التكاليف وتساعد على سرعة دوران المخزون، وأن أكبر مميزات إدارة سلسلة التوريد في حالة الأهداف قصيرة المدى هي زيادة الإنتاجية، تقليل المخزون وتقليل زمن الدورة.

كما أشار (Annan et al., 2013, 40-41) إلى رأي (Flynn et al. 2010) الذي قدر تأثير ثلاثة أبعاد من تكامل سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع العملاء، والتكامل الداخلي) على الأداء التشغيلي وأداء الأعمال، وأن التكامل مع العملاء يؤثر مباشرة على الأداء التشغيلي بالرغم من أن التكامل مع الموردين لا يؤثر مباشرة على أي من مقاييس الأداء.

وأشار (Arora, 2016, 62) إلى (Ou, Liu, Hung, & Yen, 2010) الذين أفتروا أن نتائج المنافع الإيجابية التي تُحصَد من التطبيق الناجح لإدارة سلسلة التوريد تبين أن إدارة سلسلة التوريد تُحسن الأداء التشغيلي الذي يُنتج رضا أكبر للعملاء وأداءً مالياً، وأن الأداء المالي الكبير أيضاً يمكن عزوه إلى وجود قيمة أفضل للعميل بسبب الحصول على رضا أفضل للعميل.

2-3 الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي: (Yemeni Pharmaceutical Mfg. Co.s)

مقدمة:

تم تنفيذ هذه الدراسة على قطاع الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي لذا سيتم تناول هذا القطاع بشيء من الإيجاز لتسليط بعض الضوء على هذا القطاع الصناعي الهام في اليمن حيث سيتم تناول تاريخ نشأة الصناعة الدوائية في اليمن ونبذة عن الشركات المسجلة في اليمن وأهمية هذا القطاع في تحقيق الأمن الدوائي بالإضافة إلى بعض المعوقات التي تعوق نمو وتطور هذا القطاع كما يلي:

2-3-1 نشأة الصناعة الدوائية اليمنية:

كانت البدايات الأولى لتأسيس الصناعة الدوائية اليمنية بعد قيام ثورة 26 سبتمبر الخالدة حيث صدر عام 1964م القرار الجمهوري رقم (56) بتأسيس الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية (يدكو) كشركة مساهمة يمنية مصرية ثم صدر القرار الجمهوري عام 1971م بجعلها شركة يمنية خالصة وقد أوكل إليها في البداية تنظيم عملية استيراد وتوزيع الأدوية قبل إنشاء الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية في عام 1971م حيث بدأ تأسيس أول مصنع للأدوية فيها عام 1982م وبدأ تشغيل العمل فيه في عام 1983م وفي عام 1997م بدأ القطاع الخاص بتشغيل العمل في أول مصنع أدوية خاص ممتثلًا في مصنع سبأ فارما تلتته بعد ذلك المصانع الأخرى وتم الاستعانة بخبرات عربية وأجنبية من دول عربية شقيقة مثل الأردن ومصر بالإضافة إلى خبرات أجنبية أخرى. (الموقع الإلكتروني للدليل اليمني، 2018+ النزول الميداني).

ويوضح الجدول رقم (2-2) أسماء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي حيث يبين الجدول أن هناك شركة واحدة قطاع مختلط (قطاع عام + قطاع خاص) فقط هي الشركة اليمنية لصناعة الأدوية (يدكو) بينما بقية الشركات كلها تتبع القطاع الخاص.

كما يبين الجدول أن معظم هذه الشركات تقع في محافظة صنعاء أو أمانة العاصمة عدا شركة رفا فارما التي تقع في مدينة سيئون بمحافظة حضرموت.

كما يبين الجدول تاريخ تأسيس الشركات المذكورة حيث أنشئت معظمها في العقد الأخير من القرن العشرين وأوائل القرن الواحد والعشرين باستثناء شركة يدكو التي أنشئت أوائل الستينيات من القرن الماضي وبدأت الإنتاج في أوائل الثمانينيات.

جدول رقم (2-2)

يوضح أسماء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي حسب تاريخ التأسيس

م	الشركة	القطاع	المحافظة	تاريخ التأسيس	بداية الإنتاج
1	الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية (يدكو)	المختلط	الأمانة	1964م	1983م
2	شركة سبأ فارما للصناعات الدوائية	الخاص	صنعاء	1993م	1997م
3	شركة شفاكو للصناعات الدوائية	الخاص	الأمانة	1993م	1999م
4	الشركة الدولية فارما كير للصناعات الدوائية	الخاص	صنعاء	1998م	2001م
5	الشركة الدوائية الحديثة للصناعات الدوائية	الخاص	صنعاء	1999م	2002م
6	شركة بيو فارم للصناعات الدوائية والحيوية	الخاص	صنعاء	2000م	2004م
7	الشركة اليمنية المصرية لصناعة وتجارة الأدوية	الخاص	صنعاء	2000م	2005م
8	الشركة العالمية للصناعات الدوائية	الخاص	صنعاء	2004م	2008م
9	شركة رفا فارما للصناعة الدوائية	الخاص	حزموت	2007م	2010م
10	شركة ميديكا للصناعات الدوائية	الخاص	صنعاء	2008م	لم يبدأ

المصدر من إعداد الباحث من النزول الميداني والمواقع الإلكترونية، 2018

وحسب ما ذكر في الجدول رقم (2-2) يمكن عرض نبذة مختصرة عن هذه الشركات وذلك

حسب تاريخ التأسيس.

أولا الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية (يدكو):

تأسست الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية (يدكو) عام 1964م بقرار جمهوري وبشراكة مصرية كشركة متخصصة في تسويق وتجارة الأدوية وموزعاً حصرياً للمنتجات والمستحضرات الصيدلانية للشركات الأجنبية وفي عام 1971م أصبحت شركة خالصة يمنية كشركة مساهمة وفي عام 1982م أنشأت أول مصنع لإنتاج الأدوية والمستحضرات الصيدلانية في صنعاء - منطقة مذبح بالقرب من كلية الطب وبدأ الإنتاج عام 1983م ليشمل عدة أشكال صيدلانية مثل الأقراص والأشربة بأنواعها السائل والجاف والمعلق بالإضافة إلى المراهم والكريمات والكبسولات والمضادات الحيوية، وفي عام 1983م أنشأت الشركة مصنع تغليف الأدوية لتلبية إحتياجات مصنع الأدوية. وفي عام 1994م تم إنشاء مصنع المحاليل الوريدية من قبل شركة سويدية لتلبية إحتياجات السوق المحلية والمناقصات الحكومية من المحاليل الوريدية.

وفي عام 2006م تم إعادة تأهيل وتطوير مصانع الشركة (مصنع الأدوية-مصنع المحاليل الوريدية-مصنع المضادات الحيوية) حسب أحدث قواعد التصنيع الجيد لتواكب المواصفات في بقية المصانع الخاصة ليصل إنتاج الشركة من الأدوية إلى أكثر من 60 صنفاً دوائياً كما تم

تحديث مصنع المحاليل الوريدية بخط إنتاج حديث ومتطور لتصنيع المحاليل الوريدية بتقنية ألمانية وذلك لمواكبة إحتياجات السوق من المحاليل الوريدية. (الموقع الإلكتروني لشركة يدكو، 2018).
ثانياً شركة سبأ فارما للصناعات الدوائية:

تأسست عام 1993م في صنعاء بيت عذران وتم افتتاحها كأول شركة للاستثمار الوطني في مجال صناعة الدواء للقطاع الخاص وبدأ الإنتاج نهاية عام 1997م وبأشكال صيدلانية مختلفة (الأشربة والكبسولات والأقراص والشراب الجاف وغيرها) ولها حالياً أكثر من مائة وخمسون صنفاً متداولة.

هدفت الشركة إلى تغطية السوق المحلي والأسواق المجاورة بإحتياجاتها من الأدوية الأساسية والأدوية المضادة للأمراض المستوطنة والوبائية مثل: السل والملاريا ونقص المناعة وغيرها. تم إعداد وتجهيز الشركة بأحدث الأجهزة والمعدات والمباني وذلك بالاستعانة بخبرات خارجية لتطابق أحدث المواصفات وتعتبر أول شركة يمنية تحصل على شهادة الـ cGMP (التصنيع الدوائي الجيد الحديث) من منظمة الصحة العالمية من قبل مفتشين دوليين وعن طريق وزارة الصحة. كما تعتبر أول شركة يمنية في مجال صناعة الأدوية تحصل على شهادة الجودة العالمية الأيزو (ISO 9001-2008).

تُصدّر الشركة منتجاتها الى كل من الإمارات العربية المتحدة-ليبيا-السودان-اثيوبيا-اريتريا-الصومال-جيبوتي-جزر القمر-تنزانيا.

ولدى الشركة عشرة فروع في مختلف محافظات الجمهورية ولديها توسع في أقسام جديدة هي قسم الفوارات وقسم المراهم ومصنع الفياالات ومصنع للسيفالوسبورينات. (الموقع الإلكتروني لشركة سبأ فارما، 2018).

ثالثاً شركة شفاكو للصناعات الدوائية:

تأسست شفاكو للصناعات الدوائية في صنعاء-شارع الستين-فج عطان عام 1991م كأحد استثمارات القطاع الخاص وذلك لإنتاج مستحضرات دوائية ذات مواصفات عالية الجودة. تنتج شفاكو للصناعات الدوائية بطاقة إنتاجية عالية مستحضرات ذات أشكال صيدلانية مختلفة منها الأقراص، الكبسولات، الشراب السائل، الشراب المعلق، الشراب الجاف، المراهم، الكريمات، والجل، ويتضمن الإنتاج في المرحلة الأولى المستحضرات التالية: المسكنات وخافضات الحرارة، مضادات حيوية، فيتامينات، أدوية السعال، أدوية القرحة، مضادات الديدان، مضادات الملاريا، مضادات للتقلصات، مضادات إقياء، أدوية العجز الجنسي، فاتح للشهية، أدوية الروماتيزم والمهدئات ويصل عدد منتجاتها الى 110 أصناف. (الموقع الإلكتروني لشركة شفاكو، 2018).

رابعاً الشركة الدولية فارما كير للصناعات الدوائية:

تأسست الشركة الدولية فارما كير كأحد استثمارات القطاع الخاص عام 1998م في صنعاء-الصباحة وبدأت الإنتاج عام 2001م بأشكال صيدلانية مختلفة من خلال خمسة خطوط لإنتاج

الشراب الجاف، الأقراص، الكبسولات، الفوارات والمطهرات وتنتج الشركة أصناف المضادات الحيوية، أدوية الجهاز العصبي، أدوية الجهاز التنفسي، أدوية الجهاز القلبي الوعائي، الفيتامينات، مسكنات الألم، الأدوية البيطرية والمطهرات الخارجية كغسول الفم وتتميز بالفوارات والكبسولات طويلة المفعول ويصل مجموع منتجاتها إلى أكثر من 60 صنف. (الموقع الإلكتروني للشركة الدولية فارماكوير والسنباني، 2018).

خامسا الشركة الدوائية الحديثة للصناعات الدوائية:

تأسست الشركة الدوائية الحديثة كأحد استثمارات القطاع الخاص عام 1999م في صنعاء- بيت عذران وبدأت الإنتاج عام 2002م وتنتج أصناف المضادات الحيوية والمسكنات وأدوية المعدة والضغط والسكر والفيتامينات وأشربة الأطفال ويبلغ مجموع منتجاتها 100 صنف من خلال خمسة خطوط لإنتاج الشراب الجاف، الأقراص، الكبسولات، الفوارات والمطهرات.

وتعمل الشركة بطاقة إنتاجية كبيرة من خلال العمل ثلاث رديات لتغطية السوق المحلي وعدد من دول الجوار وتملك 600 كادر طبي وصيدلي وفني متخصص جميعهم من العمالة اليمنية. (الموقع الإلكتروني للشركة الدوائية، 2018).

سادسا شركة بيو فارم للصناعات الدوائية والحيوية:

تأسست شركة بيوفارم في شهر مايو عام 2000م وبدأ الإنتاج عام 2004م ويقع مبنى المصنع في منطقة الألبام -سحان جنوب صنعاء كأحد استثمارات القطاع الخاص. وينتج مصنع بيوفارم الأشكال الصيدلانية المختلفة وتشمل المستحضرات الدوائية العقيمة ومنها الأمبولات ومنتجات غير عقيمة وهي أقراص، قطر، شراب، كبسول، ويبلغ عدد المنتجات 80 منتجاً. (الموقع الإلكتروني لشركة بيوفارم، 2018).

سابعا الشركة اليمنية المصرية لصناعة وتجارة الأدوية:

تأسست الشركة اليمنية المصرية لصناعة الأدوية كشركة مساهمة خاصة عام 2000م في صنعاء-منتنة - بني مطر حيث بدأت أنشطتها ودخلت السوق في عام 2005م بأشكال صيدلانية مختلفة من خلال عدة خطوط تنتج الأقراص والشراب السائل والكبسولات وخط تحت الإنشاء للأمبولات والفيالات السائلة وتنتج مختلف الأدوية العامة والتخصصية كأدوية الجهاز العصبي، أدوية الجهاز التنفسي، أدوية الجهاز القلبي الوعائي، الفيتامينات، مسكنات الألم وأدوية السكري الحديثة وأدوية السعال وغيرها حيث تقوم حالياً بإنتاج مايقارب 100 صنف.

وتتميز الشركة ببنية تحتية كبيرة حيث تمتلك أحدث الآلات من شركات أوروبية عريقة وكذلك أحدث الأجهزة من شركات أوروبية وأخرى يابانية.

وفي عام 2012م آلت ملكيتها لمجموعة هائل سعيد أنعم والتي تعتبر من كبرى الشركات التجارية في اليمن والتي تطمح لتطوير الشركة وإنتاجها وتصدير منتجاتها للخارج. (النزول الميداني).

ثامنا الشركة العالمية للصناعات الدوائية:

تأسست الشركة العالمية لصناعة الأدوية كشركة مساهمة خاصة عام 2004م كإمتداد للشركة الدوائية الحديثة في صنعاء-بيت عذران حيث بدأت أنشطتها ودخلت السوق في عام 2009م. تقوم حالياً بإنتاج 100 منتج صيدلاني من خلال أربعة خطوط لإنتاج المشروبات السائلة والكريمات والمرام والمحاميل بالإضافة إلى أربعة خطوط إنتاج إضافية للأقراص والكبسولات والأنابيب ومشروعاً لقطرات العين وتغطي أنواعاً من المضادات الحيوية والمسكنات وأدوية المعدة والضغط والسكري والفيتامينات ومشروبات الأطفال. (الموقع الإلكتروني للشركة العالمية، 2018).

تاسعا شركة رفا فارما للصناعة الدوائية:

تأسست الشركة في سيئون -حزرموت عام 2007م وبدأ الإنتاج في نهاية شهر مايو 2010م والمصنع يتكون من خمسة خطوط إنتاجية لإنتاج الأقراص والكبسولات والأشربة ومشروع للقطرات. وتبلغ طاقة المصنع الإنتاجية في خط الأقراص 30 مليون قرص في الشهر، وفي خط الكبسولات 20 مليون كبسولة في الشهر، وخط الأشربة السائلة والبودر مليون وحدة في الشهر أما قطرات العيون فتبلغ 20 ألف في الساعة وتتنوع الأصناف ما بين المسكنات وخافضات الحرارة، مضادات حيوية، فيتامينات، أدوية السعال، أدوية القرحة، مضادات الديدان، مضادات الملاريا، مضادات للتقلصات، مضادات إقياء، أدوية العجز الجنسي، فاتح للشهية، أدوية الروماتيزم، المهدهات ويبلغ عدد الأصناف 180 صنفاً ويعمل فيها 150 عامل وعاملة. (الموقع الإلكتروني لشركة رفا فارما، 2018).

عاشرا شركة ميديكا للصناعات الدوائية:

تأسست عام 2005م وتم إنشاء المصنع كأحد استثمارات القطاع الخاص بشراكة هندية في منطقة بني مطر قرب متنة - محافظة صنعاء وتم إنشائها على أحدث المستويات من التصاميم حسب أحدث قواعد التصنيع الجيد لتكون قادرة على التصدير للدول العربية والأفريقية ومنها دول الخليج العربية وتم تجهيز المصنع ليبدأ الإنتاج خلال عام 2015م إلا أن الظروف السياسية والإقتصادية وظروف الحرب أدت إلى تعثر الشركة وتأخر الإنتاج حتى الآن. (الموقع الإلكتروني للاتحاد اليمني لمنتجي الأدوية، 2018).

ومن الملاحظ أن الصناعة الدوائية اقتصر في البداية على أقسام الشراب والأقراص والكبسولات والمضادات الحيوية والمرام حتى تم إدخال الصناعة العقيمة متمثلة في المحاليل الوريدية عام 1993م في مصنع يدكو بخبرة سويدية والأمبول في مصنع بيو فارم عام 2004م ومؤخراً مشروع الأمبولات والفيالات السائلة في الشركة اليمنية المصرية بخبرات مصرية والمتوقع بدء الإنتاج فيه خلال 2019م.

ولم تقتصر الصناعة الدوائية اليمنية على الأصناف العامة بل وتميزت في تصنيع العديد من الأصناف التخصصية الهامة مثل أدوية الضغط والسكري وأدوية الحالات النفسية والمضادات الحيوية وغيرها.

وتطورت الصناعة الدوائية اليمنية لمواكبة التطورات في هذه الصناعة حيث استلهمت التجربة الأردنية في هذا المجال باستقدام خبراء من الأردن والتي أضفت للصناعة الدوائية صبغة متميزة في الإهتمام بالجودة وتطبيق متطلبات التصنيع الجيد الحديث cGMP بالإضافة إلى ذلك الخبرة الهندية والمصرية في هذا المجال التي شاركت في تأسيس بعض المصانع. (النزول الميداني). ومازالت تعتمد كل الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي في استيراد موادها الأولية من الخارج من شركات متخصصة في تصنيع المواد الأولية في الهند والصين وغيرها من البلدان بمواصفات عالمية حسب دساتير الأدوية المشهورة الأمريكي والبريطاني كما تستورد مواد التعبئة والتغليف مثل الزجاج والالمنيوم فويل وغيرها من مصانع عربية في مصر والإمارات وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة الاستثمار في مُدخلات هذه الصناعة بتشجيع من الدولة لتوفير المواد الأولية بسهولة وسرعة وبأسعار مناسبة وتوفير التكاليف الباهضة لشحنها من الخارج وتوفيراً للوقت.

2-3-2 التحديات التي تواجه الصناعة المحلية:

ومن خلال الملاحظة يرى الباحث بحكم عمله في هذا القطاع أن الصناعة الدوائية تواجه تحديات كبيرة لعل أهمها هو فتح السوق على مصراعيه أمام المنتجات الأجنبية وهي تشكل عنصراً منافساً للمنتجات الدوائية الوطنية، بالإضافة إلى أن سياسة إغراق السوق بهذه الكميات أحياناً تمثل للمنتج الوطني عائقاً كبيراً، بالإضافة إلى مشكلة التهريب وتزوير الأدوية فلا شك أن التهريب يضر بالصناعات الدوائية الوطنية بشكل كبير وكذلك بالسياسة الاقتصادية للبلد بحيث تدخل كميات من الدواء المهرب قد تكون غير صالحة للاستهلاك الآدمي ومن ثم يتم ترويجها في السوق الدوائي وتتنافس بأسعار رخيصة وتعتبر مصدر ضرر يهدد المواطن من الناحية الصحية وتضر بالإقتصاد الوطني.

ولعل من أهم التحديات الحالية هي الظروف السياسية والإقتصادية التي تمر بها البلاد من حروب ومآسي وإنهيار لسعر العملة المحلية وتأخر إجراءات الشحن ومشاكل الجمارك وغيرها والتي تؤثر سلباً على تطور ونجاح هذه الشركات ولعل هذه الظروف تستدعي التعاون بين هذه الشركات من جهة والتعاون ضمن سلسلة التوريد لكل منها من جهة أخرى وقد بدأ هذا التعاون جلياً في التعاون المشترك في تزويد بعضها بعضاً من إحتياجاتها من المواد الخام.

ونظراً لمعظم تلك التحديات فقد تم إنشاء الاتحاد اليمني لمنتجي الأدوية عام 2003م والذي تولى توحيد رؤى هذه الشركات ومطالبة الدولة لوضع سياسات لصالح الصناعة الدوائية كما قام بمحاربة ظاهرتي التهريب والتزوير بعمل ورش عمل ودورات بمشاركة جامعة صنعاء وذلك للحد من تهريب الأدوية. (الموقع الإلكتروني للاتحاد اليمني لمنتجي الأدوية، 2018).

2-3-3 أهمية الصناعة الدوائية اليمنية ودورها في تحقيق الأمن الدوائي:

" تزخر أسواق الدواء في جميع المحافظات اليمنية بأكثر من ثلاثمائة صنف دوائي تتم صناعته في مصانع الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي يتم تقديمها للمستهلكين بأجود المواصفات القياسية المعتمدة وبأسعار منافسة ومناسبة.

وتُسهّم الشركات الأعضاء في الإتحاد اليمني بنحو 20% من إجمالي إحتياجات الأدوية الأساسية وتمتلك شركات الإتحاد القدرة الإنتاجية على تلبية إحتياجات متطلبات الدواء وتوفير الدواء الآمن إلى الفئات الفقيرة ضمن السياسات الدوائية التي تتبناها البرامج الوطنية الهادفة للتخفيف من الفقر.

وتشكّل الإتحاد اليمني لمنتجات الأدوية من منظومة متكاملة تؤسس النواة الحقيقية لصناعة وطنية دوائية تعتمد على القدرات والكفاءات والخبرات الوطنية العاملة في مجال الصناعات الدوائية". (الموقع الإلكتروني للإتحاد اليمني لمنتجات الأدوية، 2018).

وقد أسهمت الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي في تحقيق الأمن الدوائي للجمهورية اليمنية حيث تمتلك هذه الشركات معظم الخطوط الإنتاجية التي تمكّنها من توفير معظم الأشكال الصيدلانية المطلوبة ابتداءً بالأقراص والكبسولات ومروراً بالشراب السائل والجاف والمرام والتحاميل وإنهاءً بالمحاليل الوريدية والأمبولات والمضادات الحيوية وأدوية الأمراض المزمنة مثل الضغط والسكري والأمراض النفسية ورغم أن المصانع لم تغطّ أكثر من 20% من الإحتياج إلا أنها قادرة على تلبية نسبة أكبر نظراً لامتلاكها طاقات كبيرة وتحتاج فقط دعم الدولة ممثلاً في الهيئة العليا للأدوية وذلك بتخصيص أصناف للصناعة المحلية والحد من استيرادها من الخارج تشجيعاً للصناعة المحلية وتوفيراً للعملة الصعبة وقد بدت مثل هذه التحركات ونأمل استمرارها وتطورها للنهوض بالصناعة المحلية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1-3 منهج الدراسة

2-3 مصادر جمع البيانات

3-3 مجتمع وعينة الدراسة

4-3 أداة الدراسة

5-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

مقدمة:

يعتبر منهج الدراسة وإجراءاته محورياً هاماً في البحوث والدراسات والذي يتم بواسطته إنجاز الجزء الميداني من الدراسة المتمثل في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي الذي من خلاله يتم الحصول على النتائج والتي يتم تفسيرها على ضوء البيانات التي تم جمعها لتحقيق الأهداف التي من أجلها أجريت الدراسة.

حيث يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، وكيفية إعدادها وبناءها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها وتوزيع بياناتها طبيعياً، كما يتضمن وصفاً للإجراءات المتبعة في تصميم أداة الدراسة، والأدوات التي استخدمت لجمع البيانات والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

3-1 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والاستدلالي كمنهج مستخدم في الدراسات الاجتماعية والإنسانية لمحاولة وصف دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات حيث يهتم هذا المنهج بدراسة الظاهرة محل الدراسة والإهتمام بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً حيث التعبير الكمي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها بينما التعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها وبيان العلاقة ما بين متغيرات الدراسة، ومعرفة الاختلافات والفروق فيما بينها.

3-2 مصادر جمع البيانات:

تمثلت مصادر جمع بيانات هذه الدراسة في مصدرين أساسيين هما:

1. المصادر الثانوية:

استندت هذه الدراسة لمعالجة الإطار النظري إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وبشكل رئيسي الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية:

تم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة التي صُممت خصيصاً لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة ومتغيراتها وتم توزيعها على الإدارات العليا والوسطى والعاملين في مجال سلسلة التوريد والتي تقابل أقسام التخطيط والمشتريات والمخازن في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

3-3 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين من فئة الإدارة العليا والوسطى والمختصين في مجال إدارة سلسلة التوريد في أقسام التخطيط، المشتريات والمخازن (حيث لا توجد إدارة سلسلة التوريد بهذا الاسم حتى الآن) في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي المستجيبة لإجراء الدراسة والبالغ عددها (8) شركات فقط من أصل (9) شركات عاملة في اليمن نظراً لإعتذار شركة شفاكو من إجراء الدراسة حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم توزيع (149) استبانة على مجتمع الدراسة وكان هذا التوزيع معتمد على حجم كل شركة من حيث عدد الإدارات والأقسام والعاملين في الأقسام المعنية (التخطيط، المشتريات والمخازن) ويوضح الجدول رقم (3-1) المستجيبين من الإدارات للشركات مجتمع الدراسة.

جدول رقم (3-1)

المستجيبين من الإدارات للشركات مجتمع الدراسة

م	اسم الشركة	مدير /مدير فني	مدير /مدير فني	مدير مشتريات ، تخطيط ، مخازن	موظفو مشتريات ، تخطيط ، مخازن	مدير رقابة / تاكيد الجودة	مدير /مدير مسؤول البحث والتطوير	مدير /مدير مسؤول الإنتاج	مدير /مدير مسؤول الصيانة	المدير المالي والتكاليف ونظم المعلومات	مدير / مسؤول الموارد البشرية	المبيعات والتسويق	الإجمالي
1	الشركة اليمنية المصرية	2	1	6	2	1	1	1	1	3	1	5	23
2	الشركة الدولية	2	2	5	2	1	2	1	1	2	1	2	20
3	شركة بيوفارم	2	1	3	2	1	2	1	1	1	1	2	16
4	شركة سبأ فارما	2	3	6	2	1	1	1	1	2	1	1	20
5	الشركة الدوائية	2	3	9	3	1	3	1	1	1	1	1	25
6	الشركة العالمية	3	3	5	2	1	3	1	1	3	2	2	25
7	الشركة اليمنية للأدوية (يدكو)	1	3	7	2	1	1	1	1	1	1	2	20
8	شركة رفا فارما	14	16	41	15	7	13	7	13	7	8	15	149

حيث يبين الجدول رقم (3-1) أن عدد العاملين في الإدارات المقابلة لإدارة سلسلة التوريد بلغ (57) فرداً أي ما نسبته (38%) في حين توزعت بقية النسبة على بقية الإدارات بشكل رمزي كونها تشارك بشكل أو بآخر في ممارسات إدارة سلسلة التوريد.

كما يوضح الجدول رقم (3-2) عدد الاستبانات الموزعة والمستردة من الشركات المستهدفة وعدد الاستبانات الصالحة للتحليل حيث لم يتم استبعاد أية استبانة نظراً لمتابعة الباحث وتوضيحه أثناء نزوله الميداني ولما يتمتع به من علاقة جيدة مع مدراء الشركات المستجيبة كونه من العاملين في هذا القطاع لفترة طويلة، كما هو مبين فيما يلي:

جدول رقم (2-3)

عدد الاستبانات الموزعة على الشركات المستهدفة والمستردة منها

م	اسم الشركة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات الصالحة للتحليل	الاستبانات الصالحة للتحليل %
1	الشركة اليمنية المصرية	23	22	22	95.65%
2	الشركة الدولية	20	18	18	90%
3	بيوفارم للصناعات الدوائية	16	15	15	93.75%
4	شركة سبأ فارما	20	18	18	90%
5	الشركة الدوائية	25	23	23	92%
6	الشركة العالمية				
7	الشركة اليمنية للأدوية (يدكو)	25	21	21	84%
8	رفا فارما للصناعات الدوائية	20	18	18	90%
الإجمالي		149	135	135	90.6%

ويتضح من الجدول (2-3) أنه تم توزيع (149) استمارة استبانة وتم استرداد (135) استمارة استبانة وعدد الاستثمارات الصالحة (135) استمارة استبانة وبنسبة (90.6%).

3-4 أداة الدراسة:

في إطار مشكلة وأهداف الدراسة، وفرضياتها، ومتغيراتها، تم تحديد أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية نظراً لكونها الأكثر ملاءمة لهذا الغرض.

3-4-1 تصميم أداة الدراسة:

مرت عملية إعداد وتصميم الاستبانة في عدة مراحل تمثلت في الآتي :

المرحلة الأولى: تم إجراء مسح وتحليل مجموعة لا بأس بها من الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الانجليزية والتي تعتبر دراسات مشابهة للدراسة الحالية في بعض محاورها وأبعادها ومتغيراتها كمحور ممارسات إدارة سلسلة التوريد بأبعاده المدروسة ومحور الأداء بمؤشراته المدروسة، وقد تم إعداد مصفوفة لهذا الغرض دونت فيها الفقرات الواردة في مقاييس تلك الدراسات والتي تتناسب مع موضوع الدراسة وأبعادها ومتغيراتها.

المرحلة الثانية: تمثلت هذه المرحلة في عمل تلخيص لفقرات المقياس بحيث تغطي قياس البعد المستهدف قياسه وتم انتقاء الفقرات الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة والتي تحقق أهداف الدراسة الحالية سواءً بالدمج أو إعادة الصياغة أو الإضافة بما يتناسب مع أهداف هذه الدراسة وقياس وإختيار متغيراتها وفرضياتها.

المرحلة الثالثة: تمثلت بمرحلة تحكيم الاستبانة حيث تم عرضها على إثني عشر استاذاً جامعياً من ذوي الاختصاص في مجالات العلوم الإدارية والبحث العلمي من عدة جامعات (صنعاء - الأندلس - العلوم والتكنولوجيا - زمار) والذين تكرموا بتحكيم المقياس وتصويبه في كل جوانبه العلمية واللغوية، وذلك من خلال ملاحظاتهم التي تباينت ما بين حذف، وتعديل، وإضافة، ودمج أو إعادة صياغة، أو تقديم وتأخير.

المرحلة الرابعة: تمت مناقشة ملاحظات المحكمين مع الأستاذ المشرف على الرسالة وذلك على مستوى كل فقرة وقد تم الأخذ بملاحظات واقتراحات المحكمين بما يخدم أهداف الدراسة في بناء الاستبانة بعد التحكيم ليصبح المقياس قابلاً للتطبيق.

3-4-2 وصف أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة حسب ما ذكر سابقاً لاستقصاء آراء الإدارة العليا والوسطى والمختصين في إدارة سلسلة التوريد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي محل الدراسة وذلك عن مدى تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات لتلك الشركات وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين هما:

القسم الأول: البيانات العامة لمفردات الدراسة:

وتمثلت في مجموعة من الخصائص الديمغرافية هي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الوظيفة الحالية).

القسم الثاني: متغيرات الدراسة:

يتضمن القسم الثاني من الاستبانة متغيرات الدراسة كما يلي:

1- المتغير المستقل:

تمثل المتغير المستقل في ممارسات إدارة سلسلة التوريد وتضمن (36) فقرة موزعة على

خمسة أبعاد وعلى النحو التالي :

البُعد الأول: يتعلق بالعلاقة مع الموردين ويضم (8) فقرات.

البُعد الثاني: يتعلق بالعمليات الداخلية ويضم (7) فقرات.

البُعد الثالث: يتعلق بالعلاقة مع الوسطاء ويضم (6) فقرات.

البُعد الرابع: يتعلق بالعلاقة مع العملاء ويضم (7) فقرات.

البُعد الخامس: يتعلق بالمشاركة في المعلومات ويضم (8) فقرات.

2- المتغير التابع:

تمثل المتغير التابع في تحسين أداء العمليات في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي وتضمن

(16) فقرة موزعة على أربعة مؤشرات على النحو التالي :

المؤشر الأول: يتعلق بالكلفة ويضم (4) فقرات.

المؤشر الثاني: يتعلق بالجودة ويضم (5) فقرات.

المؤشر الثالث: يتعلق بالمرونة ويضم (4) فقرات.

المؤشر الرابع: يتعلق بالتسليم ويضم (3) فقرات.

ويوضح الجدول رقم (3-3) متغيرات الدراسة وأبعادها وتوزيع الفقرات على كل بُعد وعلى

النحو التالي:

جدول رقم (3-3)

أبعاد متغيرات الدراسة وتوزيع الفقرات في كل بُعد

عدد الفقرات	الأبعاد	المتغيرات الرئيسية
8	العلاقة مع الموردين	المتغير المستقل ممارسات إدارة سلسلة التوريد (Supply Chain) (Management Practices)
7	العمليات الداخلية	
6	العلاقة مع الوسطاء	
7	العلاقة مع العملاء	
8	المشاركة في المعلومات	
36	إجمالي الفقرات	
4	الكلفة	المتغير التابع تحسين أداء العمليات
5	الجودة	
4	المرونة	
3	التسليم	
16	إجمالي الفقرات	
52	جميع فقرات أداة الدراسة (الاستبانة)	

وقد تم تدرج مستوى الإجابة لكل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي، للإجابة على فقرات

الاستبانة، كما هو موضح في الجدول رقم (3-4) التالي:

جدول رقم (3-4)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الترميز	5	4	3	2	1

وقد رافق كل استبانة خطاب يوضح الهدف من الدراسة، وطريقة الإجابة على الأسئلة والتأكيد

على سرية المعلومات.

3-4-3 إختبار أداة الدراسة:

تم إختبار أداة الدراسة من خلال مجموعة من المقاييس للنتيبت من صدق الأداة واتساقها وثباتها

وصلاحيتها للغرض الذي من أجله تم بنائها كما يلي:

3-4-3-1 قياس صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يُقصد به أن المقياس يقيس ما وُضِعَ لقياسه (عبد الفتاح، 2008، 560)، وقام

الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة باستخدام عدة طرق هي:

1- صدق المحكمين:

للتأكد من الصدق الظاهري لأدوات البحث تم عرضها بصورتها الأولية الموضحة في الملحق رقم (3) على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجال الأكاديمي من عدة جامعات يمنية والموضحة أسماؤهم في الملحق رقم (2) وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء بعض التعديلات على فقرات الاستبانة، حيث تم حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وإعادة صياغة بعضها الآخر، وذلك وفقاً لتوجيهات المحكمين إلى أن استقرت الاستبانة على وضعها النهائي والموضح في الملحق رقم (1).

2- الاتساق الداخلي:

يُقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حيث جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وهو موضح بالجدول التالية بين الفقرات لكل بُعد من الأبعاد كل على حده:
أولاً: المتغير المستقل (ممارسات إدارة سلسلة التوريد):
البُعد الأول: العلاقة مع الموردين:

جدول رقم (3-5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الأول (العلاقة مع الموردين)

م	الفقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تمتلك الشركة قاعدة بيانات خاصة لتصنيف الموردين.	0.722	0.000
2	تعتمد الشركة معيار الجودة في اختيار مورديها.	0.703	0.000
3	تسعى الشركة إلى بناء علاقات طويلة المدى مع الموردين.	0.766	0.000
4	تقوم العلاقة مع الموردين على أساس الثقة المتبادلة.	0.681	0.000
5	تتعامل الشركة مع الموردين على أساس المنفعة المتبادلة.	0.618	0.000
6	تعمل الشركة على حل المشكلات مع الموردين على أسس واضحة.	0.732	0.000
7	هناك تعاون بين الشركة والموردين في مجال البحث والتطوير.	0.768	0.000
8	تمتلك الشركة برامج تحسين مستمر تشمل الموردين.	0.794	0.000
	مجموع فقرات بعد العلاقة مع الموردين	0.850	0.000

يتبين من الجدول رقم (3-5) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الأول (العلاقة مع الموردين) والدرجة الكلية للبُعد، دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ وبذلك يعد البُعد صادقاً لما وُضع لقياسه.

البُعد الثاني: العمليات الداخلية:

جدول رقم (3-6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الثاني (العمليات الداخلية)

م	الفقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تتعامل الإدارات والأقسام مع بعضها البعض بتنسيق متميز.	0.834	0.000
2	تستخدم الشركة فرق عمل مشتركة لحل المشكلات بين الأقسام.	0.874	0.000
3	تعقد الشركة اجتماعات دورية بين مختلف الإدارات.	0.768	0.000
4	تعمل الإدارات والأقسام بروح الفريق الواحد.	0.815	0.000
5	تمتلك الشركة القدرة على التنبؤ بالطلب بشكل دقيق.	0.820	0.000
6	تقوم الشركة بتقييم مدى تحقيق الأهداف باستمرار.	0.774	0.000
7	تطبق الشركة مبادئ التصنيع الرشيق	0.652	0.000
	مجموع فقرات بعد العمليات الداخلية	0.880	0.000

يتبين من الجدول رقم (3-6) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الثاني (العمليات الداخلية) والدرجة الكلية للبعد، دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ وبذلك يعد البُعد صادقاً لما وُضع لقياسه.

البُعد الثالث: العلاقة مع الوسطاء:

جدول رقم (3-7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الثالث (العلاقة مع الوسطاء)

م	الفقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تقوم الشركة ببناء علاقات طويلة الأمد مع الوسطاء.	0.798	0.000
2	تقوم الشركة بالتنسيق الملائم للأنشطة المشتركة مع الوسطاء.	0.855	0.000
3	تبنى العلاقة مع الوسطاء على أساس التكامل.	0.841	0.000
4	تبنى العلاقة مع الوسطاء على أساس الثقة المتبادلة.	0.847	0.000
5	تبنى العلاقة مع الوسطاء على أساس المنافع المتبادلة.	0.829	0.000
6	تقوم الشركة بحل المشكلات التي قد تنشأ مع الوسطاء على أسس واضحة.	0.778	0.000
	مجموع فقرات بعد العلاقة مع الوسطاء	0.811	0.000

يتبين من الجدول رقم (3-7) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الثالث (العلاقة مع الوسطاء) والدرجة الكلية للبعد، دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ وبذلك يعد البُعد صادقاً لما وُضع لقياسه.

البُعد الرابع: العلاقة مع العملاء:

جدول رقم (3-8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الرابع (العلاقة مع العملاء)

م	الفقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig .)
1	تحرص الشركة على تقديم منتجات تلبي إحتياجات العملاء.	0.774	0.000
2	تقوم الشركة بحل شكاوى العملاء بعناية.	0.856	0.000
3	تقوم الشركة ببناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.	0.860	0.000
4	تقوم الشركة بقياس وتقييم رضا العملاء بشكل مستمر.	0.845	0.000
5	تبنى العلاقة مع العملاء على أساس الثقة المتبادلة.	0.789	0.000
6	تحدد الشركة توقعات العملاء المستقبلية بشكل مستمر.	0.797	0.000
7	تهتم الشركة بأراء ومقترحات العملاء في تطوير منتجاتها.	0.805	0.000
	مجموع فقرات بعد العلاقة مع العملاء	0.871	0.000

يتبين من الجدول رقم (3-8) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الرابع (العلاقة مع العملاء) والدرجة الكلية للبُعد، دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ وبذلك يعد البُعد صادقاً لما وُضع لقياسه.

البُعد الخامس: المشاركة في المعلومات:

جدول رقم (3-9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الخامس (المشاركة في المعلومات)

م	الفقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig .)
1	تمتلك الشركة شبكات داخلية لتبادل المعلومات.	0.676	0.000
2	تمتلك الشركة نظام معلومات حديث يلبي كافة إحتياجاتها.	0.807	0.000
3	تواكب الشركة التطور في أنظمة المعلومات.	0.776	0.000
4	تقوم الشركة بتبادل المعلومات مع الشركاء بوضوح وشفافية.	0.741	0.000
5	تؤمن الشركة المعلومات الكافية للشركاء في الوقت المناسب.	0.782	0.000
6	تعتمد الشركة على نظام الطلب الآلي من الموردين.	0.763	0.000
7	تحرص الشركة على جودة المعلومات المتبادلة.	0.744	0.000
8	تمتلك الشركة موقع الكتروني محدث خاص بها.	0.609	0.000
	مجموع فقرات بعد المشاركة في المعلومات	0.831	0.000

يتبين من الجدول رقم (3-9) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الخامس (المشاركة في المعلومات) والدرجة الكلية للبُعد، دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ وبذلك يعد البُعد صادقاً لما وُضع لقياسه.

ثانياً: المتغير التابع (تحسين الأداء):

المؤشر الأول: الكلفة:

جدول رقم (3-10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المؤشر الأول (الكلفة)

م	الفقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig .)
1	تهتم الشركة بتخفيض التكاليف من خلال البحث والتطوير.	0.876	0.000
2	تعمل الشركة على خفض التكلفة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.	0.908	0.000
3	تستخدم الشركة وسائل رقابية بشكل دوري لخفض التكلفة.	0.898	0.000
4	تشجع الشركة روح الابتكار لدى العاملين الذي يسهم في خفض التكاليف.	0.793	0.000
	مجموع فقرات مؤشر الكلفة	0.831	0.000

يتبين من الجدول رقم (3-10) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المؤشر الأول (الكلفة) والدرجة الكلية للمؤشر، دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ وبذلك يعد المؤشر صادقاً لما وُضع لقياسه.

المؤشر الثاني: الجودة:

جدول رقم (3-11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المؤشر الثاني (الجودة)

م	الفقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig .)
1	تمتلك الشركة سياسات موثقة للجودة.	0.855	0.000
2	تحرص الشركة على خفض نسب المعيب في منتجاتها.	0.894	0.000
3	تستخدم الشركة أساليب متطورة للتحسين المستمر للجودة.	0.873	0.000
4	تحرص الشركة على الرقابة على كافة مراحل الإنتاج.	0.884	0.000
5	تحرص الشركة على تطبيق معايير التصنيع الجيد GMP.	0.804	0.000
	مجموع فقرات مؤشر الجودة	0.765	0.000

يتبين من الجدول رقم (3-11) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المؤشر الثاني (الجودة) والدرجة الكلية للمؤشر، دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ وبذلك يعد المؤشر صادقاً لما وُضع لقياسه.

المؤشر الثالث: المرونة:

جدول رقم (3-12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المؤشر الثالث (المرونة)

م	الفقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig .)
1	تستجيب الشركة بشكل سريع للتغيرات البيئية.	0.795	0.000
2	تمتلك الشركة مرونة عالية في تغيير منتجاتها.	0.822	0.000
3	تمتلك الشركة مرونة تغيير حجم الإنتاج.	0.789	0.000
4	تخطط الشركة بشكل مسبق لمواجهة الحالات الطارئة.	0.843	0.000
	مجموع فقرات مؤشر المرونة	0.830	0.000

يتبين من الجدول رقم (3-12) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المؤشر الثالث (المرونة) والدرجة الكلية للمؤشر، دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ وبذلك يعد المؤشر صادقاً لما وُضِعَ لقياسه.

المؤشر الرابع: التسليم:

جدول رقم (3-13)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المؤشر الرابع (التسليم)

م	الفقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig .)
1	تلتزم الشركة بمواعيد التسليم المحدد مع العملاء باستمرار.	0.874	0.000
2	تهتم الشركة بتوصيل الطلبات الطارئة قبل الوقت المحدد.	0.918	0.000
3	تستخدم الشركة كافة الوسائل والإجراءات لضمان التسليم السريع.	0.916	0.000
	مجموع فقرات مؤشر التسليم	0.785	0.000

يتبين من الجدول رقم (3-13) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المؤشر الرابع (التسليم) والدرجة الكلية للمؤشر، دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ وبذلك يعد المؤشر صادقاً لما وُضِعَ لقياسه.

الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة، الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول رقم (3-14) التالي:

جدول رقم (3-14)

معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة

م	الأبعاد	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	العلاقة مع المورد	0.850	0.000
2	العمليات الداخلية	0.880	0.000
3	العلاقة مع الوسطاء	0.811	0.000
4	العلاقة مع العملاء	0.871	0.000
5	المشاركة في المعلومات	0.831	0.000
6	مؤشر الكلفة	0.831	0.000
7	مؤشر الجودة	0.765	0.000
8	مؤشر المرونة	0.830	0.000
9	مؤشر التسليم	0.785	0.000

يتبين من الجدول رقم (3-14) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الدراسة دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ وبذلك تعد جميع أبعاد الدراسة صادقة لما وضعت لقياسها.

3-4-3 قياس ثبات أداة الدراسة:

يُقصد بثبات أداة الدراسة " استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوٍ لقيمة المعامل إذا أُعيد تطبيقه على نفس العينة ويمكن حساب الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات وهو يعرف بصدق المحك (عبد الفتاح، 2008، 560). وللتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم استخدام إختبار (ألفا كرونباخ) لإختبار ثبات عبارات المقياس حيث تتراوح قيمته بين (0-1) حيث أشار كل من (Alcraz & Macias, 2016, 97) إلى تصنيف (Rindskopf, 2015) لمؤشر ألفا كرونباخ كالتالي: $0.90 \leq$ ممتاز، $0.80 \leq$ (وأقل من 0.90) جيد، $0.70 \leq$ (وأقل من 0.80) مقبول، $0.60 \leq$ (وأقل من 0.70) قابل للتساؤل، $0.50 \leq$ (وأقل من 0.60) ضعيف وأقل من 0.50 غير مقبول.

ويركز هذا الأسلوب على إختبار درجة الاتساق الداخلي بين عبارات أداة الدراسة الخاضعة للتحليل، ويوضح الجدول رقم (3-15) قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة كما يأتي:

جدول رقم (3-15)

قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

الصدق	الفا كرونباخ	عدد الفقرات	الأبعاد	المتغيرات الرئيسية
0.93	0.87	8	العلاقة مع الموردين	المتغير المستقل ممارسات إدارة سلسلة التوريد
0.95	0.90	7	العمليات الداخلية	
0.95	0.90	6	العلاقة مع الوسطاء	
0.96	0.92	7	العلاقة مع العملاء	
0.94	0.88	8	المشاركة في المعلومات	
0.98	0.97	36	إجمالي الفقرات	
0.94	0.89	4	الكلفة	المتغير التابع تحسين أداء الشركات
0.95	0.91	5	الجودة	
0.91	0.83	4	المرونة	
0.94	0.89	3	التسليم	
0.97	0.94	16	إجمالي الفقرات	
0.97	0.93	52	جميع فقرات أداة الدراسة (الاستبانة)	

الصدق = الجذر التربيعي للموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-15) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت جيدة لكل بُعد وتتراوح بين (0.83-0.92) لكل مجال من مجالات الاستبانة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (0.93) وهي قيمة ممتازة تدل على درجة ثبات عالية تتمتع بها الاستبانة وأنه صالح لقياس ما أُعد من أجله.

3-4-3 إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (One-Sample Kolmogorov-Smirnov) :

"يُعد التوزيع الطبيعي من التوزيعات الاحتمالية المهمة، إضافةً إلى أن معظم الأساليب الإحصائية المستخدمة تتطلب الإعتدالية (Normality) كافتراض رئيس والمعروف كذلك أن الأساليب الإحصائية التي تستوجب توفر بعض الافتراضات حول التوزيع الاحتمالي تدعى الأساليب المعلمية (فهيمى، 2005، 269) والجدول رقم (3-16) يوضح نتائج الإختبار:

جدول رقم (3-16)

نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (One -Sample Kolmogorov-Smirnov)

المتغير	عدد الفقرات	قيمة (Z)	القيمة الاحتمالية (Sig .)
ممارسات إدارة سلسلة التوريد	36	0.908	0.381
الأداء	16	1.159	0.136

يوضح الجدول رقم (3-16) أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، حيث كانت فرضية العدم تقترض أن البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي وأن الفرضية البديلة تقترض أن البيانات لا تتوزع طبيعياً وبما أن مستوى المعنوية المحسوب لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع هو (0.381)، (0.136) على التوالي وهما أكبر من مستوى الدلالة الاسمي الذي يساوي (0.05) أو أقل فهذا يقتضي قبول الفرض العدمي القائل بأن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً وبالتالي تخضع للإختبارات المعلمية.

3-4-4 توزيع الاستبانات:

تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة وجمعها خلال الفترة من 2018/06/07م - 2018/06/28م حيث تم توزيع (149) استبانة وكان عدد الاستبانات المستردة (135) استبانة بنسبة (90.6%)، حسب الجدول رقم (3-2).

ملاحظة:

- نظراً كون الشركة الدوائية والشركة العالمية مملوكتان لمجموعة مستثمرين واحدة وكون مديري ومسؤولي الدوائر والأقسام المستهدفين يعملون في كلتا الشركتين لهذا تم توزيع الاستثمارات لهما كجهة واحدة والتي بدورها قامت بتوزيع الاستثمارات وتجميعها.

3-4-5 مراجعة وترميز البيانات:

بعد الإنتهاء من جمع الاستبانات تمت عملية الفرز والمراجعة لها والتحقق من البيانات المفقودة والتعامل معها والتحقق من استيفائها لشروط القبول ووجد أن الاستبانات المستردة وعددها (135) استبانة كلها صالحة للتحليل ومن ثم تم تصميم قاعدة البيانات وترميزها وتم تفريغ بيانات الاستبانات إلى برنامج التحليل (SPSS) واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

3-4-6 الصعوبات التي واجهت خطوات تنفيذ الدراسة الميدانية:

- مرت الدراسة ببعض الصعوبات التي واجهت خطوات التنفيذ وتوزيع الاستبانة من أبرزها:
 - عدم تمكن الباحث من إيصال الاستثمارات بنفسه إلى شركة رفا فارما بسيئون في حضرموت مما اضطره الاستعانة بأحد الزملاء المقيمين هناك لاستلام الاستثمارات وتوزيعها ومتابعتها وتجميعها وإعادة إرسالها للباحث.
 - نظراً للوضع الذي تمر به شركة يدكو من انعدام المرتبات وعدم انتظام دوام العديد من المستهدفين خصوصاً بعد عيد رمضان المبارك فقد تم الاستعانة بأحد الزملاء لتوزيع الاستثمارات وتجميعها وتسليمها للباحث.
 - تولي إدارة الموارد البشرية في الشركات المستهدفة توزيع الاستثمارات عن طريقها حسب أنظمة تلك الشركات لم يمكن الباحث من مقابلة المستهدفين وتسليمهم الاستثمارات شخصياً.

3-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة:

- تم اعتماد برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية IBM (SPSS) ver. 21 لتحقيق أهداف الدراسة بمستوى دلالة (0.05) لتحليل البيانات، واختبار الفرضيات، واستخدمت لذلك الأساليب الإحصائية المناسبة مثل: الأسلوب الإحصائي الوصفي والاسلوب الاستدلالي، وبيان ذلك كالاتي:
- 1- النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسط الحسابي، والوزن النسبي، حيث يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
 - 2- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط.
 - 3- إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
 - 4- إختبار التوزيع الطبيعي (one-Sample Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة طبيعة التوزيع.
 - 5- الإختبارات الوصفية (Descriptive) لحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
 - 6- إختبار معاملات الارتباط (R) (Correlation) للأبعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة، لتوضيح التماسق الداخلي بين الفقرات والعلاقة بين المتغيرات.
 - 7- إختبار (One-Sample T Test) لأبعاد ومتغيرات الدراسة، والفقرات الفرعية لها لمعرفة مستوى تطبيق تلك الأبعاد والفقرات، وأهمية كلاً منها.
 - 8- إختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لتقدير تأثير أبعاد (المتغير المستقل) ممارسات إدارة سلسلة التوريد على (المتغير التابع) تحسين الأداء من خلال معرفة قوة العلاقة الخطية عبر معامل الارتباط بيرسون (R)، ومعرفة مساهمة كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل وتأثيره على المتغير التابع من خلال معامل التحديد (R^2).

الفصل الرابع

تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

1-4 تحليل بيانات الدراسة

1-1-4 الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الديموغرافية

2-1-4 المقياس المعتمد في الدراسة

2-4 إختبار الفرضيات

1-2-4 معاملات الارتباط الخطي لمتغيرات الدراسة

2-2-4 إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

3-2-4 إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

مقدمة :

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل بيانات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد (SCMP) ودورها في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات التي تم جمعها من استبانة الدراسة، حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات التي سيتم عرضها في هذا الفصل.

4-1 تحليل بيانات الدراسة:

سيتم عرض خصائص المستجيبين حسب المتغيرات الشخصية على النحو الآتي:

4-1-1 الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الديموغرافية:

لقد تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (التكرارات والنسب المئوية) لوصف خصائص المستجيبين من حيث العوامل الديموغرافية والوظيفة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، والوظيفة الحالية).

وقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية للمستجيبين، وذلك لمعرفة توزيع بيانات الدراسة حسب هذه المتغيرات وكانت النتائج على النحو الآتي:

4-1-1-1 توزيع المستجيبين وفق متغير الجنس:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات الديموغرافية توزيع المستجيبين حسب الجنس كما هو مذكور في الجدول رقم (4-1) التالي:

جدول رقم (4-1)

التوزيع التكراري للمستجيبين وفق متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
86.7%	117	ذكر
13.3%	18	أنثى
100%	135	المجموع

يبين الجدول رقم (4-1) أن نسبة عدد الذكور أعلى من عدد الإناث حيث بلغ عدد الذكور (117) فرداً ويمثلون ما نسبته (86.7%) من إجمالي المستجيبين، بينما بلغ عدد الإناث (18) فرداً ويمثلون ما نسبته (13.3%) من إجمالي المستجيبين، ونلاحظ بأن عدد الذكور أعلى من

عدد الإناث وذلك لأن طبيعة العمل بالمصانع تتناسب مع الذكور وهو مطابق لما هو موجود في مختلف المرافق والمؤسسات الحكومية والخاصة.

2-1-1-4 توزيع المستجيبين وفق متغير العمر:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات الديموغرافية توزيع المستجيبين حسب العمر كما هو موجود في الجدول رقم (2-4) التالي:

جدول رقم (2-4)

التوزيع التكراري للمستجيبين وفق متغير العمر

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
26.7%	36	أقل من 30 سنة
43.0%	58	30-39 سنة
25.9%	35	40-49 سنة
4.4%	6	50 سنة فأكثر
100%	135	المجموع

يبين الجدول رقم (2-4) إن أغلبية المستجيبين من الفئة العمرية (30-39 سنة) ونسبتها (43.0%)، تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) حيث بلغت نسبتها (26.7%)، تليها الفئة العمرية (40-49 سنة) ونسبتها (25.9%)، وأخيراً الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) ونسبتها (4.4%)، وبالنظر لهذه النتائج نجد أن أغلبية المستجيبين من الفئة العمرية الشابة مانسبته (69.7%) تقل أعمارهم عن (40 سنة) وهي الفئة العمرية التي تم تعيينها في المصانع.

3-1-1-4 توزيع المستجيبين وفق متغير المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات الديموغرافية توزيع المستجيبين حسب المؤهل العلمي كما هو موجود في الجدول رقم (3-4) التالي:

جدول رقم (3-4)

التوزيع التكراري للمستجيبين وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
11.1%	15	ثانوية
16.3%	22	دبلوم
63.0%	85	بكالوريوس
9.6%	13	دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)
100%	135	المجموع

يبين الجدول رقم (3-4) أن غالبية المستجيبين هم من ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس حيث بلغ عددهم في العينة (85) ونسبة (63%)، ثم يأتي في المرتبة الثانية من ذوي المؤهل العلمي دبلوم حيث بلغ عددهم في العينة (22) ونسبة (16.3%)، ثم يأتي في المرتبة الثالثة من ذوي

المؤهل العلمي ثانوية حيث بلغ عددهم في العينة (15) وبنسبة (11.1%)، وأخيراً يأتي في المرتبة الرابعة من ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا (ماجستير ودكتوراة) حيث بلغ عددهم في العينة (13) وبنسبة (9.6%)، ويلاحظ أن المستوى العلمي بشكل عام عالٍ (دبلوم-بكالوريوس-دراسات عليا) لموظفي الإدارة العليا والوسطى والفنيين في إدارة سلسلة التوريد حيث بلغ عددهم (120) وبنسبة (89%) وهذا يدل على أن العاملين في هذا المجال من ذوي المؤهل العلمي المرتفع.

4-1-1-4 توزيع المستجيبين وفق متغير المسمى الوظيفي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات الديموغرافية توزيع المستجيبين حسب المسمى الوظيفي كما هو موجود في الجدول رقم (4-4) التالي:

جدول رقم (4-4)

التوزيع التكراري للمستجيبين وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
3.0%	4	مدير عام
40.0%	54	مدير إدارة
17.8%	24	رئيس قسم
17.0%	23	مشرف/مسؤول
22.2%	30	موظف
100.0%	135	المجموع

يبين الجدول رقم (4-4) أن غالبية المستجيبين هم من المسمى الوظيفي مدير إدارة حيث بلغ عددهم (54) فرداً بنسبة (40.0%) يليه الموظفون في إدارة سلسلة التوريد وعددهم (30) فرداً بنسبة (22.2%) ثم المسمى الوظيفي رئيس قسم وعددهم (24) فرداً بنسبة (17.8%) ثم المسمى الوظيفي مشرف/مسؤول وعددهم (23) فرداً بنسبة (17.0%) ويلاحظ هنا أن المستويات العليا (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، مشرف/مسؤول) مثلت (77.8%) وهذا يدل على أن غالبية المستهدفين كانوا من الإدارة العليا والوسطى حيث يعتبر المشرفون رؤساء أقسام في مصانع الأدوية وهم الفئة المستهدفة في الدراسة.

5-1-1-4 توزيع المستجيبين وفق متغير سنوات الخدمة:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات الديموغرافية توزيع المستجيبين حسب سنوات الخدمة كما هو موجود في الجدول رقم (5-4) التالي:

جدول رقم (4-5)

التوزيع التكراري للمستجيبين وفق متغير سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	سنوات الخدمة
17.0%	23	أقل من 5 سنوات
20.0%	27	من 5 إلى 9 سنوات
28.1%	38	من 10 إلى 14 سنة
34.8%	47	من 15 سنة فأكثر
100.0%	135	المجموع

يبين الجدول رقم (4-5) أن غالبية المستجيبين سنوات خدمتهم (15 سنة فأكثر) حيث بلغ عددهم (47) وبنسبة (34.8%)، ثم يأتي في المرتبة الثانية من حيث العدد المستجيبين الذين لهم خدمة من (10-14 سنة) حيث بلغ عددهم (38) فرداً وبنسبة (28.1%)، يليهم في المرتبة الثالثة المستجيبين الذين لهم خدمة من (5-9 سنوات) حيث بلغ عددهم (27) فرداً وبنسبة (20%)، وأخيراً المستجيبين الذين لهم خدمة (أقل من 5 سنوات) حيث بلغ عددهم (23) فرداً وبنسبة (17%)، وبالنظر إلى فئتي الخبرات الكبيرة نلاحظ أن أغلب المستجيبين بنسبة 64.9% خبرتهم (10 سنوات فأكثر) وهذا يدل على أن الموظفين في الإدارة العليا والوسطى لديهم الخبرة العملية الكافية، والمعرفة الجيدة.

6-1-1-4 توزيع المستجيبين وفق متغير الوظيفة الحالية:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات الديموغرافية توزيع المستجيبين حسب الوظيفة الحالية كما هو موجود في الجدول رقم (4-6):

جدول رقم (4-6)

التوزيع التكراري للمستجيبين وفق متغير الوظيفة الحالية

النسبة	التكرار	الوظيفة الحالية
17.8%	24	المشتريات
5.2%	7	التخطيط
15.6%	21	المخازن
4.4%	6	البحث والتطوير
14.1%	19	الإنتاج
11.1%	15	الجودة
11.1%	15	المبيعات أو التسويق
20.7%	28	أخرى
100.0%	135	المجموع

يبين الجدول رقم (4-6) أن غالبية المستجيبين هم من إدارة التخطيط والمشتريات والمخازن العاملين في إدارة سلسلة التوريد حيث بلغ إجمالي عددهم في العينة (52) فرداً وبنسبة (38.6%)،

ثم يأتي في المرتبة الثانية العاملين في إدارات أخرى (الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، إدارة الصيانة، نظم المعلومات) حيث بلغ عددهم في العينة (28) فرداً وبنسبة (20.7%)، ثم يأتي في المرتبة الثالثة العاملين في إدارة الإنتاج حيث بلغ إجمالي عددهم في العينة (19) فرداً وبنسبة (14.1%) ثم يأتي في المرتبة الرابعة العاملين في إدارة الجودة وكذلك العاملين في المبيعات والتسويق حيث بلغ إجمالي عدد كل منهما (15) فرداً وبنسبة (11.1%) وأخيراً العاملين في إدارة البحث والتطوير حيث بلغ عددهم (6) أفراد وبنسبة (4.4%).

4-1-2 المقياس المُعتمد في الدراسة:

لتحديد المقياس المُعتمد في الدراسة، تم تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ثم حساب طول الفئة وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}}$$

$$1-5$$

$$0.80 = \frac{\quad}{5} =$$

$$5$$

وبعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وبداية المقياس وهي الواحد الصحيح، لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وعليه أصبح طول الفئة كما أوضحها (عبد الفتاح، 2008، 541) ومنها تم احتساب الوزن النسبي لكل طول فئة كما هو موضح في الجدول رقم (4-7):

جدول رقم (4-7)

مقياس ليكرت الخماسي لبيان طول الفئة

الدرجة	المقياس	مستوى التطبيق	الوزن النسبي	طول الفئة
1	لا أوافق بشدة	ضعيف جداً	من 20%-36%	1-1.79
2	لا أوافق	ضعيف	أكبر من 36%-52%	1.80-2.59
3	أوافق إلى حد ما	متوسط	أكبر من 52%-68%	2.60-3.39
4	أوافق	مرتفع	أكبر من 68%-84%	3.40-4.19
5	أوافق بشدة	مرتفع جداً	أكبر من 84%-100%	4.20-5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، تم الاعتماد على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى الأبعاد للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل بُعد، وقد تم تحديد درجة الموافقة حسب المقياس المُعتمد للدراسة، وتم حساب الوسط الفرضي بجمع درجات مقياس ليكرت الخماسي وتقسيمها على عدد الفئات (5/ (1+2+3+4+5) = 3.

4-2 إختبار الفرضيات:

"إختبار الفرضيات هو إجراء إحصائي يستخدمه الباحث لإختبار الفرضية الصفرية ليتبين فيما إذا كانت صائبة أم خاطئة" (النجار، 2015، 133).

كما أوضح (المرجع السابق، 135) أن الإختبارات الإحصائية تستخدم البرهان غير المباشر للاستدلال وإتخاذ القرار المتعلق بالفرضية البديلة من خلال فحص الفرضية الصفرية التي تسمى أيضاً بالفرضية الإحصائية، أي أن الفرضية البديلة لا تخضع للإختبار الإحصائي والفرضية الصفرية هي التي تخضع للإختبار الإحصائي ولهذا السبب تم استخدام الفرضيات العدمية.

4-2-1 معاملات الإرتباط الخطي لمتغيرات الدراسة:

"إن نظرية الإرتباط تظهر قوة العلاقة بين متغيرين مع إمكانية تحديد نوع وقوة العلاقة بين الظواهر حيث يعتبر معامل الإرتباط (R) منخفضاً إذا كان (أقل من 0.50) ومتوسطاً إذا كان (بين 0.50، 0.70) وعالٍ إذا كان (بين 0.70، 0.90) وعالٍ جداً إذا كان (بين 0.90، 1) " (النجار، 2015، 33-34).

وقبل القيام بإختبار الفرضيات لا بد من تناول واستعراض معاملات الإرتباط لمتغيرات الدراسة سواءً بين أبعاد المتغيرات المستقلة أو بين أبعاد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كآلاتي:

4-2-1-1 معاملات الإرتباط بين أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد:

يعرض الجدول (4-8) معاملات الإرتباط بين أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

جدول رقم (4-8)

معاملات الإرتباط بين أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد

م	المتغيرات/ الأبعاد	العلاقة مع المورد	العمليات الداخلية	العلاقة مع الوسطاء	العلاقة مع العملاء	المشاركة في المعلومات
1	العلاقة مع المورد	1				
2	العمليات الداخلية	0.703**	1			
3	العلاقة مع الوسطاء	0.729**	0.662**	1		
4	العلاقة مع العملاء	0.696**	0.746**	0.689**	1	
5	المشاركة في المعلومات	0.640**	0.672**	0.591**	0.625**	1

** نو دلالة إحصائية.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2018 وتشير بيانات الجدول (4-8) إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً معنوياً بين أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي وتراوحت معاملات الإرتباط بين (0.591، 0.746) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) أي أن هناك علاقات ارتباط طردية متوسطة وعالية بين جميع أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد.

وتؤكد هذه العلاقة الارتباطية على صدق العبارات في قياس ممارسات إدارة سلسلة التوريد وأنها مرتبطة بإدارة سلسلة التوريد ارتباطاً حقيقياً غير راجع للصدفة، وأن هذه العبارات متسقة مع الأبعاد وأساسية في تمثيلها ويمكن أن يُعزى ذلك إلى الإجراءات المتخذة في بناء الاستبانة.

2-1-2-4 معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء:

يعرض الجدول (9-4) معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

جدول رقم (9-4)

معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء

م	المتغيرات/ الأبعاد	الأداء
1	العلاقة مع الموردين	0.705**
2	العمليات الداخلية	0.793**
3	العلاقة مع الوسطاء	0.676**
4	العلاقة مع العملاء	0.780**
5	المشاركة في المعلومات	0.761**
	ممارسات إدارة سلسلة التوريد	0.869**

** ذو دلالة إحصائية.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2018 وتشير بيانات الجدول (9-4) إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً معنوياً بين أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.676، 0.793) وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) أي أن هناك علاقات ارتباط طردية عالية وعالية جداً بين كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد وبين الأداء وكذلك علاقة عالية جداً بين أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد مجتمعة وبين الأداء. وهناك احتمالان لإختبار فرضيات الدراسة التي تمت صياغتها بالنفي (الفرض العدمي/الصفري) هي:

- الاحتمال الأول: لا يوجد تطبيق أو دور ذو دلالة إحصائية إذا كانت قيمة ألفا أي مستوى الدلالة (Sig.) أكبر من القيمة (0.05) وهي القيمة المعتمدة في الدراسة.
 - الاحتمال الثاني: يوجد تطبيق أو دور ذو دلالة إحصائية إذا كانت قيمة ألفا أي مستوى الدلالة (Sig.) أصغر من القيمة (0.05) وهي القيمة المعتمدة في الدراسة.
- وفيما يلي نتائج إختبار الفرضيات لإثبات الفروض العدمية أو نفيها وقبول الفرضيات البديلة:

2-2-4 إختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

وتنص هذه الفرضية على:

لا يوجد تطبيق بدرجة مناسبة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات اليمينية للتصنيع الدوائي بشكل عام.

ويوضح الجدول (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات (One Sample T Test) حول الوسط الفرضي (3) ومستوى الدلالة والوزن النسبي الخاصة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة سلسلة التوريد) من وجهة نظر المستجيبين في الشركات اليمينية للتصنيع الدوائي.

جدول رقم (4-10)

المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لمحور ممارسات إدارة سلسلة التوريد

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى المعنوية (Sig.)	الترتيب
1	العلاقة مع الموردين	3.79	0.669	75.7%	13.631	0.000*	2
2	العمليات الداخلية	3.79	0.724	75.7%	12.639	0.000*	2
3	العلاقة مع الوسطاء	3.65	0.658	73%	11.504	0.000*	4
4	العلاقة مع العملاء	3.83	0.735	76.6%	13.143	0.000*	1
5	المشاركة في المعلومات	3.74	0.659	74.8%	13.037	0.000*	3
	المتوسط العام	3.76	0.689	75.3%	12.79	0.000*	

*دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

وتوضح بيانات الجدول رقم (4-10) أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية لممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات اليمينية للتصنيع الدوائي بلغ (3.76)، والوزن النسبي (75.3%)، وقيمة إختبار T يساوي (12.79)، ومستوى المعنوية (Sig.) تساوي (0.000)، أي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد وهذا يعني رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي أن هناك تطبيقاً بدرجة مناسبة لممارسات إدارة سلسلة التوريد بمستوى كبير، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.76) أكبر من (3) وهو الوسط الفرضي للدراسة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود إهتمام كبير بهذه الممارسات من قبل الشركات بشكل عام من وجهة نظر للمستجيبين.

وقد حصل البُعد الرابع (العلاقة مع العملاء) على المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.83)، والوزن النسبي (76.6%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا البُعد، ويُعزى ذلك إلى إهتمام إدارة الشركات بالعلاقة مع العملاء القائمة على الثقة المتبادلة والتعاون طويل الأجل مع حل المشكلات القائمة على أسس واضحة وحرص الشركات على تقديم منتجات تلبي إحتياجات وتوقعات العملاء ورغبة الشركات في الوصول إلى رضا العملاء.

كذلك يتبين من النتائج أن البُعد الثاني (العمليات الداخلية) قد حصل على المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.79)، والوزن النسبي (75.7%)، وهذا يعني أن هناك موافقة

بدرجة كبيرة على فقرات هذا البُعد، ويُعزى ذلك إلى إهتمام الشركات بالعمليات الداخلية والتمثلة في تقوية العلاقات بين الأقسام والإدارات والعمل بروح الفريق وحل المشكلات بين الدوائر وتطبيق مبادئ التصنيع الجيد والتصنيع الرشيق والتنسيق والتكامل بين هذه الأقسام بالإضافة إلى التنبؤ بالطلب بشكل دقيق.

وقد حصل أيضاً البُعد الأول (العلاقة مع العملاء) على المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.83)، والوزن النسبي (76.6%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا البُعد، ويُعزى ذلك إلى إهتمام إدارة الشركات ودعمها لتطبيق ممارسة العلاقة مع الموردين من خلال التعاون طويل المدى مع الموردين القائم على الثقة المتبادلة وتأسيس قاعدة بيانات للموردين وتطوير العلاقة التشاركية معهم بإشراكهم في التخطيط والبحث والتطوير وحل المشكلات معهم على أسس واضحة.

وقد حصل البُعد الخامس (المشاركة في المعلومات) على المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.74)، والوزن النسبي (74.8%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا البُعد، ويُعزى ذلك إلى إهتمام إدارة الشركات بشكل أقل بممارسة المشاركة في المعلومات رغم أهميتها وذلك من خلال امتلاك شبكات داخلية ومواكبة التطور في أنظمة المعلومات والعمل على تبادل المعلومات مع الشركاء بوضوح وشفافية وفي الوقت المناسب وكذلك حرص الشركة على جودة المعلومات المتبادلة من حيث الدقة والمصداقية والشفافية والملائمة والتكامل.

وأخيراً حصل البُعد الثالث (العلاقة مع الوسطاء) على المرتبة الرابعة والأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.65)، والوزن النسبي (73%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا البُعد، ويُعزى ذلك إلى إهتمام إدارة الشركات بالعلاقة مع الوسطاء القائمة على الثقة والمنافع المتبادلة والتعاون طويل الأجل مع حل المشكلات القائمة على أسس واضحة ولكن بشكل أقل من بقية الأبعاد.

بالإضافة إلى ما سبق، فقد تم حساب المتوسطات، والوزن النسبي وقيمتها والاحتمال المرتبط بالقيمة لكل فقرة من الفقرات المتضمنة في كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل للاستبانة لمعرفة مستوى تطبيق الممارسات الداخلية في كل بُعد وفيما يلي توضيح ذلك:

4-2-2-1 العلاقة مع الموردين:

يوضح الجدول رقم (4-11) المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة ببعد العلاقة مع الموردين، والوزن النسبي لكل فقرة، فضلاً عن دلالة T المتعلقة بإختبار (One Sample T Test) لفقرات الاستبانة على النحو التالي:

جدول رقم (4-11)

تحليل فقرات البُعد الأول (العلاقة مع المُوردين)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى المعنوية (Sig.)	الترتيب
1	تمتلك الشركة قاعدة بيانات خاصة لتصنيف المُوردين	4.0	0.864	80	13.450	0.000*	2
2	تعتمد الشركة معيار الجودة في إختيار مُورديها.	4.21	0.774	84	18.135	0.000*	1
3	تسعى الشركة إلى بناء علاقات طويلة المدى مع المُوردين.	3.96	0.871	79	12.742	0.000*	3
4	تقوم العلاقة مع المُوردين على أساس الثقة المتبادلة.	3.87	0.818	77	12.315	0.000*	5
5	تتعامل الشركة مع المُوردين على أساس المنفعة المتبادلة.	3.74	0.881	75	9.773	0.000*	6
6	تعمل الشركة على حل المشكلات مع المُوردين على أسس واضحة.	3.94	0.741	78.8	14.756	0.000*	4
7	هناك تعاون بين الشركة والمُوردين في مجال البحث والتطوير	3.27	1.047	65	3.042	0.003*	8
8	تمتلك الشركة برامج تحسين مستمر يشمل المُوردين.	3.41	1.074	68	4.407	0.000*	7
	المتوسط العام لفقرات العلاقة مع المُوردين	3.80	0.656	76	14.154	0.000*	

*دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يبين الجدول رقم (4-11) أن الفقرة رقم (2) والتي تنص على: (تعتمد الشركة معيار الجودة في إختيار مُورديها) احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.21)، والوزن النسبي (84%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى اقتناع الإدارة في الشركات المستهدفة بأهمية معيار الجودة في إختيار المُوردين.

وأن الفقرة رقم (1) والتي تنص على: (تمتلك الشركة قاعدة بيانات خاصة لتصنيف المُوردين) احتلت المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.0)، والوزن النسبي (80%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى أن الإدارة العليا في الشركات المستهدفة تحرص على امتلاك قاعدة بيانات خاصة لتصنيف المُوردين.

بينما الفقرة رقم (3) والتي تنص على: (تسعى الشركة إلى بناء علاقات طويلة المدى مع المُوردين) احتلت المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96)، والوزن النسبي (79%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى إهتمام الشركات ببناء علاقات طويلة المدى مع المُوردين حسب رأي المستجيبين.

وبما أن الفقرة رقم (6) والتي تنص على: (تعمل الشركة على حل المشكلات مع المُوردين على أسس واضحة) احتلت المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.94)، والوزن النسبي (78.8%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى أن الشركات تعمل على حل المشكلات التي تنشأ مع المُوردين على أسس واضحة.

وأن الفقرة رقم (4) والتي تنص على: (تقوم العلاقة مع الموردين على أساس الثقة المتبادلة) احتلت المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87)، والوزن النسبي (77%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى أن الشركات تحرص على إقامة علاقة مع الموردين قائمة على الثقة المتبادلة.

بينما الفقرة رقم (5) والتي تنص على: (تتعامل الشركة مع الموردين على أساس المنفعة المتبادلة) احتلت المرتبة السادسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.74)، والوزن النسبي (75%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى أن الشركات تتعامل مع الموردين على أساس المنفعة المتبادلة أو مايسمى قاعدة الربح - الربح (Win-Win).

وحيث أن الفقرة رقم (8) والتي تنص على: (تمتلك الشركة برامج تحسين مستمر يشمل الموردين) احتلت المرتبة السابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.41)، والوزن النسبي (68%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى أن الشركات تحرص ولكن بدرجة متوسطة على امتلاك برامج تحسين مستمر يشمل الموردين.

وأخيراً الفقرة رقم (7) والتي تنص على: (هناك تعاون بين الشركة والموردين في مجال البحث والتطوير) احتلت المرتبة الثامنة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.27)، والوزن النسبي (65%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى ضعف التعاون بين الشركات والموردين في مجال البحث والتطوير.

وخلاصة ما سبق يلاحظ أن درجة تطبيق ممارسة العلاقة مع الموردين تقع بين المستوى المتوسط إلى الكبير ولو تم النظر إلى ترتيب الفقرات لاتضح أن إهتمام الشركات يقل كثيراً في الفقرة التي تشير إلى التعاون في مجال البحث والتطوير وكذلك التحسين المستمر الذي يشمل الموردين.

ويرى الباحث من خلال عمله في مجال التصنيع الدوائي منذ أكثر من 20 عاماً أن مستوى التطبيق للعلاقة مع الموردين لا ترقى للدرجة الكبيرة وأنها تطبق بدرجة متوسطة للفقرات من (1-6) وتطبق بدرجة ضعيفة للفقرتين (7-8) حسب الترتيب الذي بينته نتيجة التحليل.

4-2-2-2 العمليات الداخلية:

يوضح الجدول رقم (4-12) المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة ببعده العمليات الداخلية، والوزن النسبي لكل فقرة، فضلاً عن دلالة T المتعلقة بإختبار (One Sample T Test) لفقرات الاستبانة على النحو التالي:

جدول رقم (4-12)

تحليل فقرات البُعد الثاني (العمليات الداخلية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى المعنوية (Sig.)	الترتيب
1	تتعامل الإدارات والأقسام مع بعضها البعض بتنسيق متميز.	4.06	0.826	%81	14.892	0.000*	1
2	تستخدم الشركة فرق عمل مشتركة لحل المشكلات بين الأقسام	3.76	0.932	%75	9.511	0.000*	4
3	تعقد الشركة اجتماعات دورية بين مختلف الإدارات.	3.84	1.006	%77	9.749	0.000*	3
4	تعمل الإدارات والأقسام بروح الفريق الواحد.	4.03	0.828	%80.6	14.447	0.000*	2
5	تمتلك الشركة القدرة على التنبؤ بالطلب بشكل دقيق.	3.47	0.913	%69	5.941	0.000*	7
6	تقوم الشركة بتقييم مدى تحقيق الأهداف باستمرار.	3.73	0.950	%74.6	8.881	0.000*	5
7	تطبق الشركة مبادئ التصنيع الرشيق	3.64	0.910	%73	8.230	0.000*	6
	المتوسط العام لفقرات العمليات الداخلية	3.79	0.721	%75.7	12.745	0.000*	

*دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يبين الجدول رقم (4-12) أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على: (تتعامل الإدارات والأقسام مع بعضها البعض بتنسيق متميز) احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.06)، والوزن النسبي (81 %) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى إهتمام الإدارة وبدرجة كبيرة في الشركات المستهدفة بضرورة وجود تنسيق متميز بين الإدارات والأقسام.

وأن الفقرة رقم (4) والتي تنص على: (تعمل الإدارات والأقسام بروح الفريق الواحد) احتلت المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.03)، والوزن النسبي (80.6 %) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى أن الإدارة العليا في الشركات المستهدفة تحرص على عمل الإدارات والأقسام بروح الفريق الواحد.

بينما الفقرة رقم (3) والتي تنص على: (تعقد الشركة اجتماعات دورية بين مختلف الإدارات) احتلت المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.84)، والوزن النسبي (77%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى إهتمام الشركات بعقد الاجتماعات الدورية بين مختلف الإدارات.

وحيث أن الفقرة رقم (2) والتي تنص على: (تستخدم الشركة فرق عمل مشتركة لحل المشكلات بين الأقسام) احتلت المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.76)، والوزن النسبي (75%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى أن الشركات تعمل على حل المشكلات التي تنشأ بين الأقسام من خلال فرق مشتركة.

وأن الفقرة رقم (6) والتي تنص على: (تقوم الشركة بتقييم مدى تحقيق الأهداف باستمرار) احتلت المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.73)، والوزن النسبي (74.6%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى أن الشركات تقوم بتقييم مدى تحقيق الأهداف باستمرار.

بينما الفقرة رقم (7) والتي تنص على: (تطبق الشركة مبادئ التصنيع الرشيق) احتلت المرتبة السادسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.64)، والوزن النسبي (73%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى أن الشركات تشجع تطبيق مبادئ التصنيع الرشيق في عملياتها الداخلية.

وأخيراً الفقرة رقم (5) والتي تنص على: (تمتلك الشركة القدرة على التنبؤ بالطلب بشكل دقيق) احتلت المرتبة السابعة والأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.47)، والوزن النسبي (69%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى رغم أن الموافقة كبيرة إلى قلة المقدرة لدى الشركات نسبياً على التنبؤ بالطلب بشكل دقيق.

وخلاصة ما سبق يلاحظ أن درجة تطبيق ممارسة العمليات الداخلية تقع في المستوى الكبير ولو تم النظر إلى ترتيب الفقرات لاتضح أن إهتمام الشركات يقل إلى حدٍ ما في مجال تقييم تحقق الأهداف بشكل مستمر ولكنه يقل أكثر خصوصاً في مجال القدرة على التنبؤ بالطلب بشكل دقيق وفي مجال تطبيق مبادئ التصنيع الرشيق.

ويرى الباحث من خلال عمله في مجال التصنيع الدوائي منذ أكثر من 20 عاماً أن مستوى التطبيق للعمليات الداخلية لا ترقى للدرجة الكبيرة وأنها تطبق بدرجة متوسطة للفقرات من (1-5) وبدرجة ضعيفة للفقرتين (6-7) حسب الترتيب نفسه الذي بينته نتيجة التحليل الإحصائي.

4-2-3 العلاقة مع الوسطاء:

يوضح الجدول رقم (4-13) المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة ببعُد العلاقة مع الوسطاء، والوزن النسبي لكل فقرة، فضلاً عن دلالة T المتعلقة بإختبار (One Sample T Test) لفقرات الاستبانة على النحو التالي:

جدول رقم (4-13)

تحليل فقرات البعد الثالث (العلاقة مع الوسطاء)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى المعنوية (Sig.)	الترتيب
1	تقوم الشركة ببناء علاقات طويلة الأمد مع الوسطاء	3.64	0.859	%72.8	8.71	0.000*	4
2	تقوم الشركة بالتنسيق الملائم للأنشطة المشتركة مع الوسطاء	3.63	0.730	%72.6	10.02	0.000*	5
3	تبنى العلاقة مع الوسطاء على أساس التكامل	3.55	0.808	%71	7.88	0.000*	6
4	تبنى العلاقة مع الوسطاء على أساس الثقة المتبادلة	3.70	0.813	%74	9.952	0.000*	2
5	تبنى العلاقة مع الوسطاء على أساس المنافع المتبادلة	3.68	0.760	%73.6	10.42	0.000*	3
6	تقوم الشركة بحل المشكلات التي قد تنشأ مع الوسطاء على أسس واضحة	3.71	0.827	%74.2	9.99	0.000*	1
7	المتوسط العام لفقرات العلاقة مع الوسطاء	3.65	0.658	%73	11.5	0.000*	
	المتوسط العام لفقرات العلاقة مع الوسطاء	3.65	0.658	%73	11.5	0.000*	

*دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يبين الجدول رقم (4-13) أن الفقرة رقم (6) والتي تنص على: (تقوم الشركة بحل المشكلات التي قد تنشأ مع الوسطاء على أسس واضحة) احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.71)، والوزن النسبي (74.2%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى أن الإدارة في الشركات المستهدفة تقوم بحل المشكلات التي قد تنشأ مع الوسطاء على أسس واضحة.

وأن الفقرة رقم (4) والتي تنص على: (تبنى العلاقة مع الوسطاء على أساس الثقة المتبادلة) احتلت المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70)، والوزن النسبي (74%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى أن الإدارة العليا في الشركات المستهدفة تحرص على أن تكون العلاقة مع الوسطاء قائمة على أساس الثقة المتبادلة.

بينما الفقرة رقم (5) والتي تنص على: (تبنى العلاقة مع الوسطاء على أساس المنافع المتبادلة) احتلت المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.68)، والوزن النسبي (73.6%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى إهتمام الشركات ببناء علاقات مع الوسطاء على أساس المنافع المتبادلة.

وحيث أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على: (تقوم الشركة ببناء علاقات طويلة الأمد مع الوسطاء) احتلت المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.64)، والوزن النسبي (72.8%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى أن الشركات تقوم ببناء علاقات طويلة الأمد مع الوسطاء.

وأن الفقرة رقم (2) والتي تنص على: (تقوم الشركة بالتنسيق الملائم للأنشطة المشتركة مع الوسطاء) احتلت المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.63)، والوزن النسبي (72.6%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى أن الشركات تقوم بالتنسيق الملائم للأنشطة المشتركة مع الوسطاء.

وأخيراً الفقرة رقم (3) والتي تنص على: (تبنى العلاقة مع الوسطاء على أساس التكامل) احتلت المرتبة السادسة والأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55)، والوزن النسبي (71%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى إهتمام الشركات بتكامل الأعمال مع الوسطاء.

وخلاصة ما سبق يلاحظ أن درجة تطبيق ممارسة العلاقة مع الوسطاء تقع في المستوى الكبير إلا أنه لو تم النظر إلى الوزن النسبي لل فقرات مقارنة بفقرات الممارسات الأخرى لاتضح أنه أقل أي أن إهتمام الشركات بممارسة العلاقة مع الوسطاء أقل من إهتمامها بالعلاقة مع الموردين والعملاء. ويرى الباحث من خلال عمله في مجال التصنيع الدوائي منذ أكثر من 20 عاماً أن مستوى التطبيق للعلاقة مع الوسطاء لا ترقى للدرجة الكبيرة وأنها تطبق بدرجة متوسطة لل فقرات من (1-6) حسب الترتيب نفسه الذي بينته نتيجة التحليل الإحصائي.

4-2-2-4 العلاقة مع العملاء:

يوضح الجدول رقم (4-14) المتوسطات الحسابية لل فقرات المتعلقة ببعد العلاقة مع العملاء، والوزن النسبي لكل فقرة، فضلاً عن دلالة T المتعلقة بإختبار (One Sample T Test) ل فقرات الاستبانة على النحو التالي:

جدول رقم (4-14)

تحليل فقرات البُعد الرابع (العلاقة مع العملاء)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى المعنوية (Sig.)	الترتيب
1	تحرص الشركة على تقديم منتجات تلبي إحتياجات العملاء	4.35	0.705	%87	22.213	0.000*	1
2	تقوم الشركة بحل شكاوى العملاء بعناية.	4.05	0.840	%81	14.543	0.000*	2
3	تقوم الشركة ببناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء	3.94	0.879	%78.8	12.436	0.000*	3
4	تقوم الشركة بقياس وتقييم رضا العملاء بشكل مستمر	3.57	0.966	%71.4	6.859	0.000*	6
5	تبنى العلاقة مع العملاء على أساس الثقة المتبادلة	3.77	0.872	%75.4	10.265	0.000*	4
6	تحدد الشركة توقعات العملاء المستقبلية بشكل مستمر	3.46	0.937	%69.2	5.698	0.000*	7
7	تهتم الشركة بأراء ومقترحات العملاء في تطوير منتجاتها	3.73	0.988	%74.6	8.535	0.000*	5
	المتوسط العام ل فقرات العلاقة مع العملاء	3.84	0.737	%76.8	13.207	0.000*	

*دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

يبين الجدول رقم (4-14) أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على: (تحرص الشركة على تقديم منتجات تلبي إحتياجات العملاء) احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.35)، والوزن النسبي (87%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى حرص الإدارة في الشركات المستهدفة على تقديم منتجات تلبي إحتياجات العملاء.

وأن الفقرة رقم (2) والتي تنص على: (تقوم الشركة بحل شكاوى العملاء بعناية) احتلت المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.05)، والوزن النسبي (81%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى أن الإدارة في الشركات المستهدفة تقوم بحل شكاوى العملاء بعناية.

بينما الفقرة رقم (3) والتي تنص على: (تقوم الشركة ببناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء) احتلت المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.94)، والوزن النسبي (78.8%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى إهتمام الشركات ببناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.

وحيث أن الفقرة رقم (5) والتي تنص على: (تبنى العلاقة مع العملاء على أساس الثقة المتبادلة) احتلت المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.77)، والوزن النسبي (75.4%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى أن إهتمام الشركات ببناء العلاقة مع العملاء على أساس الثقة المتبادلة.

وأن الفقرة رقم (7) والتي تنص على: (تهتم الشركة بآراء ومقترحات العملاء في تطوير منتجاتها) احتلت المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.73)، والوزن النسبي (74.6%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى أن الشركات تهتم بآراء ومقترحات العملاء في تطوير منتجاتها.

بينما الفقرة رقم (4) والتي تنص على: (تقوم الشركة بقياس وتقييم رضا العملاء بشكل مستمر) احتلت المرتبة السادسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.57)، والوزن النسبي (71.4%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى أن الشركات تقوم بقياس وتقييم رضا العملاء بشكل مستمر.

وأخيراً الفقرة رقم (6) والتي تنص على: (تحدد الشركة توقعات العملاء المستقبلية بشكل مستمر) احتلت المرتبة السابعة والأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.46)، والوزن النسبي (69.2%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى قلة إهتمام الشركات بتحديد توقعات العملاء المستقبلية بشكل مستمر.

وخلاصة ما سبق يلاحظ أن درجة تطبيق ممارسة العلاقة مع العملاء تقع في المستوى الكبير ولو تم النظر إلى ترتيب الفقرات لاتضح أن إهتمام الشركات يقل كثيراً في مجال تحديد توقعات العملاء المستقبلية بشكل مستمر وفي مجال قياس وتقييم رضا العملاء بشكل مستمر.

ويرى الباحث من خلال عمله في مجال التصنيع الدوائي منذ أكثر من 20 عاماً أن مستوى التطبيق للعلاقة مع العملاء لا ترقى للدرجة الكبيرة وأنها تطبق بدرجة متوسطة للفقرات من (1-5) وبدرجة ضعيفة للفقرتين (6-7) حسب الترتيب نفسه الذي بينته نتيجة التحليل الإحصائي أعلاه.

4-2-2-5 المشاركة في المعلومات:

يوضح الجدول رقم (4-15) المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة ببعيد المشاركة في المعلومات، والوزن النسبي لكل فقرة، فضلاً عن دلالة T المتعلقة بإختبار (One Sample T Test) لفقرات الاستبانة على النحو التالي:

جدول رقم (4-15)

تحليل فقرات البُعد الخامس (المشاركة في المعلومات)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى المعنوية (Sig.)	الترتيب
1	تمتلك الشركة شبكات داخلية لتبادل المعلومات.	3.97	0.930	79.4%	12.124	0.000*	1
2	تمتلك الشركة نظام معلومات حديث يلبي كافة إحتياجاتها	3.84	0.848	76.8%	11.465	0.000*	2
3	تواكب الشركة التطور في أنظمة المعلومات.	3.78	0.928	75.6%	9.741	0.000*	5
4	تقوم الشركة بتبادل المعلومات مع الشركاء بوضوح وشفافية	3.65	0.795	73%	9.530	0.000*	7
5	تؤمن الشركة المعلومات الكافية للشركاء في الوقت المناسب	3.67	0.801	73.4%	9.669	0.000*	6
6	تعتمد الشركة على نظام الطلب الآلي من الموردين	3.42	1.103	68.4%	4.449	0.000*	8
7	تحرص الشركة على جودة المعلومات المتبادلة	3.79	0.856	75.8%	10.758	0.000*	3
8	تمتلك الشركة موقع الكتروني محدث خاص بها	3.79	0.890	75.8%	10.345	0.000*	4
	المتوسط العام لفقرات المشاركة في المعلومات	3.74	0.659	74.8%	13.037	0.000*	

*دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يبين الجدول رقم (4-15) أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على: (تمتلك الشركة شبكات داخلية لتبادل المعلومات) احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97)، والوزن النسبي (79.4%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

وأن الفقرة رقم (2) والتي تنص على: (تمتلك الشركة نظام معلومات حديث يلبي كافة إحتياجاتها) احتلت المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.84)، والوزن النسبي (76.8%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

وقد احتلت الفقرة رقم (7) والتي تنص على: (تحرص الشركة على جودة المعلومات المتبادلة) والفقرة رقم (8) والتي تنص على: (تمتلك الشركة موقع الكتروني محدث خاص بها) على المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي رغم أن المتوسط الحسابي لكل منهما (3.79)، والوزن النسبي لكل منهما (75.8%) وذلك كون الفقرة رقم (7) لها انحراف معياري أقل حيث بلغ (0.856) بينما بلغ

الانحراف المعياري للفقرة رقم (8) (0.890) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هاتين الفقرتين، وهذا يُعزى إلى حرص الشركات على جودة المعلومات المتبادلة مع الشركاء وامتلاك موقع الكتروني محدث خاص بكل منها.

وحيث أن الفقرة رقم (3) والتي تنص على: (تواكب الشركة التطور في أنظمة المعلومات) احتلت المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.78)، والوزن النسبي (75.6%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة

وأن الفقرة رقم (5) والتي تنص على: (تؤمن الشركة المعلومات الكافية للشركاء في الوقت المناسب) احتلت المرتبة السادسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.67)، والوزن النسبي (73.4%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

بينما الفقرة رقم (4) والتي تنص على: (تقوم الشركة بتبادل المعلومات مع الشركاء بوضوح وشفافية) احتلت المرتبة السابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.65)، والوزن النسبي (73%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

وأخيراً الفقرة رقم (6) والتي تنص على: (تعتمد الشركة على نظام الطلب الآلي من الموردين) احتلت المرتبة الثامنة والأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.42)، والوزن النسبي (68%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى ضعف اعتماد الشركات على نظام الطلب الآلي من الموردين ويوضح الباحث حقيقة أن هذا النظام لم يطبق بعد في كل الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

وخلاصة ما سبق يلاحظ أن درجة تطبيق ممارسة المشاركة في المعلومات تقع بين المستوى المتوسط إلى المستوى الكبير ولو تم النظر إلى ترتيب الفقرات لاتضح أن إهتمام الشركات يقل إلى حد ما في مجال تبادل المعلومات بوضوح وشفافية وفي الوقت المناسب ولكنه يقل كثيراً في مجال اعتماد نظام الطلب الآلي من الموردين.

ويرى الباحث من خلال عمله في مجال التصنيع الدوائي منذ أكثر من 20 عاماً أن مستوى التطبيق للمشاركة في المعلومات لا يرقى للدرجة الكبيرة وأنها تطبق بدرجة متوسطة في الفقرات من (1-6) وبدرجة ضعيفة للفقرة (7) حسب الترتيب نفسه الذي بينته نتيجة التحليل الإحصائي.

3-2-4 إختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تم استخدام الإنحدار الخطي البسيط بطريقة (Enter) لحساب معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد (R^2) الذي يفسر مقدار التغير الحاصل في المتغير التابع بسبب التغير في المتغير المستقل كما تشير قيمة (F) إلى صلاحية النموذج ومعنوية النتائج عند (0.05) وتنص هذه الفرضية على أنه:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمينية للتصنيع الدوائي وينبثق من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية بحسب أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد.

ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار الارتباط (Correlation) ومنه (R) والإنحدار (Regression) ومنه (R^2)، ويوضح الجدول (4-16) نتائج إختبار الفرضية الرئيسة الثانية بأبعادها مجتمعة.

جدول رقم (4-16)

نتائج علاقة ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين الأداء

الدلالة Sig.	قيمة T	قيمة B	الدلالة Sig.	قيمة F	معامل التحديد (R^2)	معامل الإرتباط (R)	المتغير المستقل
0.000*	19.987	0.90	0.000*	399.469	0.750	0.866	ممارسات إدارة سلسلة التوريد

*دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2018

تشير بيانات الجدول رقم (4-16) إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت حوالي (0.87) وهي تدل على وجود ارتباط موجب قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد إجمالاً؛ كمتغير مستقل وتحسين الأداء كمتغير تابع.

كما تشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن ما نسبته (75%) من التغير الحاصل في تحسين الأداء يُعزى للتغير في أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد، وما نسبته (25%) يعود إلى متغيرات أخرى.

وما يؤكد صحة العلاقة قيمة إختبار (F) والذي يشير إلى صلاحية النموذج، ومعنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وتظهر نتائج التحليل الإحصائي لإختبار الفرضية الرئيسة الثانية، والتي يوضحها الجدول أعلاه أن قيمة (B) والتي تساوي (0.90) أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد لها دور في تحسين الأداء وبنسبة (90%) وما يؤكد ذلك هو الدلالة الإحصائية من خلال قيمة (T) والبالغة 19.987.

وبناءً على النتائج السابقة ومستوى المعنوية البالغ (0.000) فقد أسفر إختبار هذه الفرضية عن رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية معنوية لممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمينية للتصنيع الدوائي.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج العامة لكثير من الدراسات أهمها دراسة كل من: Donovan et al. (2017)، Abu Nimeh (2017)، المناصير (2016)، Chesaro (2016)، العمري والعاني

(2016)، (Makhdoom (2015)، (Miring'u (2015)، (Mahulo (2015)، الشعار (2014)، (2014) Abuzaid التي تؤكد أن الإهتمام بتطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد محل الدراسة تؤدي إلى تحسن الأداء بشكل عام حسب نوع الأداء.

وتأسيساً على نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية فقد جاء دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في المساهمة في تحسين أداء الشركات اليمينية للتصنيع الدوائي بمستوى كبير (87%) ويُعزى السبب في هذا المستوى إلى أهمية دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات.

1-3-2-4 إختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية:

وتتص هذه الفرضية على التالي:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للعلاقة مع المُوردين في تحسين أداء الشركات اليمينية للتصنيع الدوائي.

ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار الارتباط (Correlation) ومنه (R) والانحدار (Regression) ومنه (R^2)، ويوضح الجدول رقم (4-17) تلك النتائج كما يأتي:

جدول رقم (4-17)

نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية

علاقات الارتباط ومعنوية الانحدار البسيط لدور بُعد العلاقة مع المُوردين في تحسين الأداء

الدلالة Sig.	قيمة T	قيمة B	الدلالة Sig.	قيمة F	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	المحور
0.000*	11.459	0.649	0.000*	131.308	0.497	0.705	العلاقة مع المُوردين

*دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2018

توضح بيانات الجدول (4-17) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) ما نسبته (0.71) تشير إلى وجود ارتباط موجب قوي ذو دلالة إحصائية بين بُعد العلاقة مع المُوردين كمتغير مستقل، وتحسين الأداء كمتغير تابع، وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن ما نسبته (50%) من التغيير الحاصل في الأداء يُعزى لبعد العلاقة مع المُوردين، وما نسبته (50%) يعود إلى متغيرات أخرى. وما يؤكد صحة العلاقة قيمة إختبار (F) والذي يشير إلى صلاحية النموذج، ومعنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وتظهر نتائج التحليل الإحصائي لإختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية، والتي يوضحها الجدول أعلاه أن قيمة (B) والتي تساوي (0.65) أن العلاقة مع المُوردين (عند افتراض ثبات الأبعاد الأخرى) إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة فإن الأداء يتغير بنسبة (65%) وما يؤكد ذلك هو الدلالة الإحصائية من خلال قيمة (T) والبالغة (11.459).

وبناءً على النتائج السابقة فقد أسفر إختبار هذه الفرضية عن رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:
يوجد دور ذو دلالة إحصائية معنوية للعلاقة مع الموردين في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: (Kumar et al. 2017) التي توصلت إلى أن التكامل مع الموردين مرتبط بشكل إيجابي مع أداء سلسلة التوريد وفي السياق ذاته مع دراسة Abu Nimeh (2017) التي وجدت أن العلاقة مع الموردين ذات علاقة موجبة بأداء سلسلة التوريد، وفي اتجاه آخر أثبتت دراسة المناصير (2016) أن هناك أثراً للعلاقة مع الموردين على الأداء التشغيلي، من ناحية أخرى توصلت دراسة (2015) Tuazama أن الشراكة الإستراتيجية مع الموردين تمكن المنظمات من العمل بكفاءة مع أهم الموردين القلة الذين لديهم الرغبة لمشاركة المسؤولية لنجاح المنتجات حيث يمكن أن يقدم المورّدون بدائل تصميم بكلفة أفضل، بينما وجدت دراسة الشعار (2014) أن التكامل الخارجي الذي يشمل التكامل مع الموردين له أثر في الأداء التشغيلي واستجابة سلسلة التوريد ، ومن ناحية أخرى وجدت دراسة (2014) Abuzaid أن الشراكة الإستراتيجية مع الموردين لها التأثير الأعلى مقارنة ببقية الممارسات على المرونة الإنتاجية، وفي سياق آخر وجدت دراسة (2014) Kemunto أن إعطاء الشركاء مسؤولية الحفاظ على مستويات المخزون كما هو مطلوب سوف يعزز من إتخاذ القرار مؤدياً إلى تحسن الأداء، في حين توصلت دراسة البرازي (2013) إلى أن هناك تأثير للعلاقة مع الموردين على الأداء وبينت نتائجها أهمية تأثير استمرارية العلاقة بين المورد والشركة وأن تكون العلاقة مبنية على الثقة والإلتزام للحصول على أرباح ومنافع متبادلة بين كلا الطرفين على المدى البعيد، كما أن هناك تأثير لتوفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والموردين ومشاركة المورد للشركة في أنشطتها المختلفة، وتوصلت دراسة (2013) Nyangweso إلى أن مكونات سلسلة التوريد (الموردين، المصنعين، العملاء) يجب أن تتكامل بشكل فعال لتحقيق الأهداف المالية وأهداف النمو.

وتأسيساً على نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية فقد جاء دور العلاقة مع الموردين بالمساهمة في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي بمستوى كبير (70.5%) ويُعزى السبب في هذا المستوى من المساهمة إلى أهمية العلاقة مع الموردين في تحسين أداء الشركات.

4-2-3-2 إختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية:

وتنص هذه الفرضية على التالي:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للعمليات الداخلية في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار الإرتباط (Correlation) ومنه (R) والإندجار (Regression) ومنه (R^2)، ويوضح الجدول رقم (4-18) تلك النتائج كما يأتي:
جدول رقم (4-18)

نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية
علاقات الإرتباط ومعنوية الإندجار البسيط لدور بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء

الدلالة Sig.	قيمة T	قيمة B	الدلالة Sig.	قيمة F	معامل التحديد (R^2)	معامل الإرتباط (R)	المحور
0.000*	15.005	0.675	0.000*	225.161	0.629	0.793	العمليات الداخلية

*دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2018
توضح بيانات الجدول (4-18) أعلاه أن قيمة معامل الإرتباط (R) مانسبته (0.79) تشير إلى وجود ارتباط موجب قوي ذي دلالة احصائية بين بعد العمليات الداخلية كمتغير مستقل، والأداء كمتغير تابع، وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن ما نسبته (63%) من التغير الحاصل في الأداء يُعزى لبعد العمليات الداخلية، وما نسبته (37%) يعود إلى متغيرات أخرى. وما يؤكد صحة العلاقة قيمة إختبار (F) والذي يشير إلى صلاحية النموذج، ومعنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وتظهر نتائج التحليل الإحصائي لإختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية، والتي يوضحها الجدول أعلاه أن قيمة (B) والتي تساوي (0.68) أن العمليات الداخلية (عند افتراض ثبات تأثير الأبعاد الأخرى) إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة فإن الأداء يتغير بنسبة (68%) وما يؤكد ذلك هو الدلالة الإحصائية من خلال قيمة (T) والبالغة (15.005).

وبناءً على النتائج السابقة فقد أسفر إختبار هذه الفرضية عن رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:
يوجد دور ذو دلالة إحصائية معنوية للعمليات الداخلية في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: دراسة (Kumar (2017) التي أكدت على أهمية التكامل الداخلي في تحسين أداء المنظمات، وكذلك دراسة (Donovan et al. (2017) التي بينت أن التعاون الداخلي يكون بناء على الممارسات ذات العلاقة التي تؤدي إلى تحسن أداء سلسلة التوريد، من جهة ثانية استنتجت دراسة المناصير (2016) أن هناك أثراً للعمليات الداخلية على الأداء التشغيلي وهو التأثير الأكبر مقارنة بأثر بقية الممارسات، وفي ذات السياق استنتجت دراسة الشعار (2014) أن التكامل الداخلي يؤثر في الأداء التشغيلي، وأن التكامل الداخلي يؤدي إلى إزالة

الحواجز بين الوحدات التنظيمية ويحفز العمل التعاوني من أجل تلبية طلبات العملاء، وإضافة إلى ذلك أكدت دراسة (Kemunto 2014) أن هناك علاقة إيجابية بين التكامل الداخلي والأداء التشغيلي والتنظيمي، وفي السياق ذاته استنتجت دراسة (Hassan 2012) أن العمليات الداخلية الكفؤة والفعالة لها تأثير قوي في تحسين أداء واستجابة سلسلة التوريد من خفض للتكلفة وتحسن الاستجابة والتحسين المستمر، كما أن دراسة (Salazar & SMSgt 2012) وجدت أن ما يسمى إدارة تدفق التصنيع لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.

وتأسيساً على نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية فقد جاء دور العمليات الداخلية بالمساهمة في تحسين أداء الشركات اليمينية للتصنيع الدوائي بمستوى كبير (79.3%) ويُعزى السبب في هذا المستوى من المساهمة إلى أهمية العمليات الداخلية في تحسين أداء الشركات.

4-2-3 إختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية:

وتتص هذه الفرضية على التالي:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للعلاقة مع الوسطاء في تحسين أداء الشركات اليمينية للتصنيع الدوائي.

ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار الارتباط (Correlation) ومنه (R) والانحدار (Regression) ومنه (R^2)، ويوضح الجدول رقم (4-19) تلك النتائج كما يأتي:

جدول رقم (4-19)

نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية

علاقات الارتباط ومعنوية الانحدار البسيط لدور بعد العلاقة مع الوسطاء في تحسين الأداء

المحور	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة F	الدلالة Sig.	قيمة B	قيمة T	الدلالة Sig.
العلاقة مع الوسطاء	0.676	0.457	111.982	0.000*	0.633	10.582	0.000*

*دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2018

توضح بيانات الجدول (4-19) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) مانسبته (0.68) تشير إلى وجود ارتباط موجب قوي ذي دلالة احصائية بين بعد العلاقة مع الوسطاء كمتغير مستقل، والأداء كمتغير تابع، وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن ما نسبته (46%) من التغير الحاصل في الأداء يُعزى لبعُد العلاقة مع الوسطاء، وما نسبته 54% يعود إلى متغيرات أخرى.

ومايوكد صحة العلاقة قيمة إختبار (F) والذي يشير إلى صلاحية النموذج، ومعنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وتظهر نتائج التحليل الإحصائي لإختبار الفرضية

الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية، والتي يوضحها الجدول أعلاه أن قيمة (B) والتي تساوي (0.63) أن العلاقة مع الوسطاء (عند افتراض ثبات تأثير الأبعاد الأخرى) إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة فإن الأداء يتغير بنسبة (63%) وما يؤكد ذلك هو الدلالة الإحصائية من خلال قيمة (T) والبالغة (10.582).

وبناءً على النتائج السابقة فقد أسفر إختبار هذه الفرضية عن رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية معنوية للعلاقة مع الوسطاء في تحسين أداء الشركات اليمينية للتصنيع الدوائي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عساف (2015) التي وجدت أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لتكامل قدرات سلسلة التوريد في مجموعة شركة قِعوار في الأردن في بعد التكامل مع الوسطاء والموزعين في ميزتي التكلفة والمرونة ولكنها اختلفت عنها بأنها وجدت عدم وجود تأثير في تحقيق ميزة التسليم، ودراسة البرازي (2012) التي وجدت أن هناك تأثير على مستوى مرتفع من وجهة نظر المديرين لإدارة سلسلة التوريد ومنها العلاقة مع الوسطاء والموزعين في تحسين أداء الشركات وقد جاء تأثير العلاقة مع الوسطاء والموزعين بالمرتبة الأولى.

وتأسيساً على نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية فقد جاء دور العلاقة مع الوسطاء بالمساهمة في تحسين أداء الشركات اليمينية للتصنيع الدوائي بمستوى متوسط (68%) ويُعزى السبب في هذا المستوى من المساهمة إلى قلة الأهمية نسبياً للعلاقة مع الوسطاء في تحسين أداء الشركات.

4-2-3-4 إختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية:

وتنص هذه الفرضية على التالي:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للعلاقة مع العملاء في تحسين أداء الشركات اليمينية للتصنيع الدوائي.

ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار الإرتباط (Correlation) ومنه (R)

والإنحدار (Regression) ومنه (R^2)، ويوضح الجدول رقم (4-20) تلك النتائج كما يأتي:

جدول رقم (4-20)

نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية

علاقات الارتباط ومعنوية الإنحدار البسيط لدور بعد العلاقة مع العملاء في تحسين الأداء

الدلالة Sig.	قيمة T	قيمة B	الدلالة Sig.	قيمة F	معامل التحديد (R) ²	معامل الارتباط (R)	المحور
0.000*	14.388	0.654	0.000*	207.006	0.609	0.780	العلاقة مع العملاء

*دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2018

توضح بيانات الجدول (4-20) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) مانسبته (0.78) تشير إلى وجود ارتباط موجب قوي ذي دلالة احصائية بين بعد العلاقة مع العملاء كمتغير مستقل، والأداء كمتغير تابع، وتشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى أن ما نسبته (61%) من التغير الحاصل في الأداء يُعزى لبعدها مع العملاء، وما نسبته (39%) يعود إلى متغيرات أخرى. وما يؤكد صحة العلاقة قيمة إختبار (F) والذي يشير إلى صلاحية النموذج، ومعنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وتظهر نتائج التحليل الإحصائي لإختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية، والتي يوضحها الجدول أعلاه أن قيمة (B) والتي تساوي (0.65) أن العلاقة مع العملاء (عند افتراض ثبات تأثير الأبعاد الأخرى) إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة فإن الأداء يتغير بنسبة (65%) وما يؤكد ذلك هو الدلالة الإحصائية من خلال قيمة (T) والبالغة (4.388).

وبناءً على النتائج السابقة فقد أسفر إختبار هذه الفرضية عن رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:
يوجد دور ذو دلالة إحصائية معنوية للعلاقة مع العملاء في تحسين أداء الشركات اليمينية للتصنيع الدوائي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Kumar et al. (2017 التي وجدت أن التكامل مع العملاء يؤثر إيجابياً على أداء سلسلة التوريد، ودراسة (Donovan et al. (2017 التي بينت أن للعلاقة مع العملاء علاقة احصائية بكل من الجودة، المرونة والتسليم بينما ليست كذلك مع بعد الكلفة، ودراسة (Abu Nimeh (2017 التي وجدت أن بعض ممارسات إدارة سلسلة التوريد ومنها العلاقة مع العميل لها علاقة موجبة معنوية بالأداء السوقي بينما كل ممارسات إدارة سلسلة التوريد لها علاقة موجبة معنوية بأداء سلسلة التوريد، ودراسة (Chesaro (2016 التي وجدت أن العلاقة مع العملاء تؤثر إيجابياً على الأداء التشغيلي، ودراسة (Makhdoom (2015 التي جاءت في نفس السياق بأن التكامل مع العملاء له علاقة إيجابية مع الأداء التشغيلي، وأكدت ذلك دراسة (Miring'u (2015

التي وجدت أن هناك تأثيراً قوياً لممارسات إدارة سلسلة التوريد ومنها الحفاظ على علاقة جيدة بالعملاء على الأداء التشغيلي، ودراسة الشعار (2014) التي أيدت أن تكامل سلسلة التوريد ومنها التكامل الخارجي الذي يشمل العملاء له أثر في الأداء التشغيلي واستجابة سلسلة التوريد، كما وجدت دراسة (2014) Abuzaid أن العلاقة مع العملاء لها تأثير هو الأكبر على المرونة الإستراتيجية وكذلك لها التأثير الأكبر على المرونة التنافسية، وفي السياق ذاته جاءت دراسة البرازي (2012) لتثبت أن هناك تأثير على مستوى مرتفع من وجهة نظر المديرين لإدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات وقد جاء تأثير العلاقة مع العملاء في المرتبة الثانية بعد العلاقة مع الوسطاء والموزعين.

بينما اختلفت مع دراسة المناصير (2016) التي استنتجت أنها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعلاقة مع العملاء على الأداء التشغيلي ودراسة عساف (2015) التي أثبتت عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد ومنها التكامل مع العملاء في تحقيق ميزة الجودة وميزة المرونة في مجموعة شركة قعوار في الأردن.

وتأسيساً على نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية فقد جاء دور العلاقة مع العملاء بالمساهمة في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي بمستوى كبير (78%) ويُعزى السبب في هذا المستوى من المساهمة إلى أهمية العلاقة مع العملاء في تحسين أداء الشركات.

4-2-3-5 إختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية:

وتنص هذه الفرضية على التالي:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمشاركة في المعلومات في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار الارتباط (Correlation) ومنه (R) والانحدار (Regression) ومنه (R^2) ، ويوضح الجدول رقم (4-21) تلك النتائج كما يأتي:

جدول رقم (4-21)

نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية

علاقات الارتباط ومعنوية الانحدار البسيط لدور بعد المشاركة في المعلومات في تحسين الأداء

الدلالة Sig.	قيمة T	قيمة B	الدلالة Sig.	قيمة F	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	المحور
0.000*	13.509	0.712	0.000*	182.496	0.578	0.761	المشاركة في المعلومات

*دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2018

توضح بيانات الجدول (4-21) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) مانسبته (0.76) تشير إلى وجود ارتباط موجب قوي ذي دلالة احصائية بين بعد العمليات الداخلية كمتغير مستقل، والأداء كمتغير تابع، وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن ما نسبته (58%) من التغير الحاصل في الأداء يُعزى لبعدي العمليات الداخلية، وما نسبته (42%) يعود إلى متغيرات أخرى. وما يؤكد صحة العلاقة قيمة إختبار (F) والذي يشير إلى صلاحية النموذج، ومعنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وتظهر نتائج التحليل الإحصائي لإختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية، والتي يوضحها الجدول أعلاه أن قيمة (B) والتي تساوي (0.71) أن العمليات الداخلية (عند افتراض ثبات تأثير الأبعاد الأخرى) إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة فإن الأداء يتغير بنسبة (71%) وما يؤكد ذلك هو الدلالة الإحصائية من خلال قيمة (T) والبالغة (13.509).

وبناءً على النتائج السابقة فقد أسفر إختبار هذه الفرضية عن رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية معنوية للمشاركة في المعلومات في تحسين أداء الشركات اليمينية للتصنيع الدوائي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج (Kumar et al. 2017) التي وجدت أن تكامل المعلومات يعتبر مركزياً في العمليات ومفتاح القوة المحركة للحصول على أداء سلسلة التوريد ودراسة (Donovan et al. 2017) التي أوضحت أن الشركات تستخدم ممارسات سلسلة التوريد التعاونية ومنها المشاركة في المعلومات لتحسين قدرات إدارة سلسلة التوريد في الجودة، المرونة والتسليم فقط، ودراسة أقرع (2016) التي أثبتت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمشاركة في المعلومات بين أعضاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد وأيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجودة المعلومات المتبادلة بين أعضاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد، ودراسة (Chesaro 2016) التي وجدت أن المشاركة في المعلومات تعزز استجابة سلسلة التوريد وتقلل من سوء إدارة المخزون (تقليل الكلفة)، ودراسة (Tuazama 2015) التي استنتجت أن المشاركة في المعلومات بين شركاء سلسلة التوريد يتعلق بدرجة ملكية وخطورة المعلومات (اللوجستية، طلبات العملاء، التنبؤات، الجداول، السوق... الخ) ولها علاقة ذات دلالة إحصائية بالأداء التشغيلي، ودراسة (Hamid and Ebrahim 2013) التي وجدت أن المشاركة في المعلومات لها تأثير مهم على فعالية الأداء.

وتأسيساً على نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية فقد جاء دور المشاركة في المعلومات في المساهمة في تحسين أداء الشركات اليمينية للتصنيع الدوائي بمستوى كبير (76%) ويُعزى السبب في هذا المستوى من المساهمة إلى أهمية المشاركة في المعلومات في تحسين أداء الشركات.

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1-5 نتائج الدراسة

2-5 الاستنتاجات

3-5 التوصيات

4-5 آفاق الدراسات المستقبلية المقترحة

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

مقدمة:

يعرض هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء إختبار الفرضيات وكذا الاستنتاجات التي انبثقت من هذه النتائج ثم يعرض مجموعة من التوصيات التي تساعد الشركات المستهدفة في تحسين أدائها من خلال التطبيق الأمثل لممارسات إدارة سلسلة التوريد بالإضافة إلى آفاق الدراسات المستقبلية المقترحة.

1-5 نتائج الدراسة:

يمكن عرض نتائج الدراسة على أساس مدى مساهمتها في تحقيق أهداف الدراسة على النحو

الآتي:

جدول رقم (1-5)

ربط أهداف الدراسة بنتائجها

م	الهدف	الفرضية	النتيجة
1	توضيح واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.	لا يوجد تطبيق بدرجة مناسبة ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.	الفرضية العدمية مرفوضة أي: "هناك تطبيق بدرجة مناسبة لممارسات إدارة سلسلة التوريد وعلى مستوى كل بُعد من أبعاد الممارسات".
2	التعرف على دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي من خلال التعرف على دور كل بعد من الأبعاد.	لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.	الفرضية العدمية مرفوضة أي "هناك دور لممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات المستهدفة"
3	إبراز أهم ممارسات إدارة سلسلة التوريد التي لها الدور الأكبر في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.	لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لكل من: (العلاقة مع الموردين - العمليات الداخلية - العلاقة مع الوسطاء - العلاقة مع العملاء - المشاركة في المعلومات) في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.	الفرضيات الفرعية العدمية مرفوضة أي هناك دور لكل بُعد كالتالي: العمليات الداخلية بالمركز الأول ثم العلاقة مع العملاء بالمركز الثاني ثم المشاركة في المعلومات بالمركز الثالث ثم العلاقة مع الموردين وأخيرا العلاقة مع الوسطاء.

1-1-5 نتائج إختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

يوجد تطبيق لممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي بشكل كبير ويتفرع من نتائج الفرضية الرئيسة الأولى النتائج حسب أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد الموضحة أدناه حسب كل بعد.

2-1-5 نتائج إختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

- يوجد دور إيجابي قوي لممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي ويتفرع من نتائج الفرضية الرئيسة الثانية النتائج حسب أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد الموضحة أدناه حسب كل بُعد.

وفي ضوء الجدول رقم (1-5) ونتائج إختبار الفرضيتين الأولى والثانية يمكن عرض تفاصيل نتائج إختبار فرضيات الدراسة بحسب أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد المدروسة على النحو التالي:

أ- العلاقة مع الموردين:

- توصلت الدراسة إلى وجود تطبيق لبُعد العلاقة مع الموردين وأن مستوى تطبيق هذا البُعد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي جاء بدرجة كبيرة وفي الترتيب الثاني.

- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد العلاقة مع الموردين كأحد أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي

- لبُعد العلاقة مع الموردين دور أقل نسبياً في تحسين الأداء حيث جاء بالمركز الرابع.

ب- العمليات الداخلية:

- توصلت الدراسة إلى وجود تطبيق لبعد العمليات الداخلية وأن مستوى تطبيق هذا البُعد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي جاء بدرجة كبيرة وفي الترتيب الثاني أيضاً.

- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية كأحد أبرز أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

- لبُعد العمليات الداخلية دور كبير في تحسين الأداء حيث جاء بالمركز الأول.

ج- العلاقة مع الوسطاء:

- توصلت الدراسة إلى وجود تطبيق لبُعد العلاقة مع الوسطاء وأن مستوى تطبيق هذا البُعد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي جاء بدرجة كبيرة ولكن أقل نسبياً وفي الترتيب الرابع والأخير.

- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد العلاقة مع الوسطاء كأحد أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي

- لبُعد العلاقة مع الوسطاء دور أقل نسبياً في تحسين الأداء حيث جاء بالمركز الخامس والأخير.

د- العلاقة مع العملاء:

- توصلت الدراسة إلى وجود تطبيق لُبُعد العلاقة مع العملاء وأن مستوى تطبيق هذا البُعد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي جاء بدرجة كبيرة وفي الترتيب الأول.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد العلاقة مع العملاء كأحد أبرز أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.
- لُبُعد العلاقة مع العملاء دور كبير في تحسين الأداء حيث جاء بالمركز الثاني.

هـ-المشاركة في المعلومات:

- توصلت الدراسة إلى وجود تطبيق لُبُعد المشاركة في المعلومات وأن مستوى تطبيق هذا البُعد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي جاء بدرجة كبيرة وفي الترتيب الثالث.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد المشاركة في المعلومات كأحد أبرز أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.
- لُبُعد المشاركة في المعلومات دور كبير في تحسين الأداء حيث جاء بالمركز الثالث.

2-5 الاستنتاجات:

استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي للبيانات خرجت الدراسة مجموعة من الاستنتاجات والتي تدل على منطقية النتائج وانسجامها مع الأدبيات في هذا المجال:

1-2-5 الاستنتاجات من نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

أظهرت نتيجة الدراسة أن هناك تطبيق لممارسات إدارة سلسلة التوريد بدرجة كبيرة في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي وعلى النحو التالي:

- هناك تطبيق لبُعد العلاقة مع العملاء حيث يمكن القول أن إهتمام الشركات بهذا البُعد يأتي في المركز الأول مقارنة ببقية الأبعاد في هذه الدراسة ومن خلال الإطلاع على مستوى تطبيق كل فقرة من فقرات بُعد العلاقة مع العملاء يتضح أن أكثر الممارسات تطبيقاً في هذا البُعد هي بالترتيب حرص الشركات على تقديم منتجات تلبي إحتياجات العملاء ثم قيام الشركات بحل شكاوى العملاء بعناية ثم قيام الشركات ببناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء ثم بناء العلاقات مع العملاء على أساس الثقة المتبادلة ثم إهتمام الشركات بأراء ومقترحات العملاء في تطوير المنتجات ثم يأتي في ذيل القائمة قيام الشركات بتحديد توقعات العملاء المستقبلية بشكل مستمر ثم قيام الشركات بعملية قياس وتقييم رضا العملاء بشكل مستمر وهذا يعني قلة إهتمام الشركات بهاتين الممارستين نسبياً.

- هناك تطبيق لبُعد العلاقة مع الموردين حيث يمكن القول إن إهتمام الشركات بهذا البُعد يأتي في المركز الثاني مقارنة ببقية الأبعاد في هذه الدراسة ومن خلال الإطلاع على مستوى تطبيق كل فقرة من فقرات بُعد العلاقة مع الموردين يتضح أن أكثر الممارسات تطبيقاً في هذا البُعد هي بالترتيب إعتناء الشركات معيار الجودة في إختيار الموردين ثم امتلاك الشركات قاعدة بيانات لتصنيف الموردين ثم بناء علاقات طويلة المدى مع الموردين ثم العمل على حل المشكلات مع الموردين على أسس واضحة ثم قيام العلاقة مع الموردين على أساس الثقة المتبادلة ثم التعامل مع الموردين على أساس المنفعة المتبادلة أو مايسمى قاعدة الربح-الربح Win-Win ثم يأتي في ذيل القائمة التعاون بين الشركة والموردين في مجال البحث والتطوير ثم امتلاك الشركات برامج تحسين مستمر يشمل الموردين وهذا يعني قلة إهتمام الشركات بهاتين الممارستين نسبياً.

- هناك تطبيق لبُعد العمليات الداخلية حيث يمكن القول إن إهتمام الشركات بهذا البُعد يأتي في المركز الثاني أيضاً مقارنة ببقية الأبعاد في هذه الدراسة ومن خلال الإطلاع على مستوى تطبيق كل فقرة من فقرات بُعد العمليات الداخلية يتضح أن أكثر الممارسات تطبيقاً في هذا البُعد هي بالترتيب تعامل الإدارات والأقسام مع بعضها بعضاً بتنسيق متميز ثم عمل الإدارات والأقسام بروح الفريق الواحد ثم عقد الشركات اجتماعات دورية بين مختلف الإدارات ثم

استخدام الشركات فرق عمل مشتركة لحل المشكلات بين الأقسام ثم قيام الشركات بتقييم مدى تحقيق الأهداف باستمرار ثم يأتي في ذيل القائمة امتلاك الشركات القدرة على التنبؤ بالطلب بشكل دقيق ثم تطبيق الشركات لمبادئ التصنيع الرشيق وهذا يعني قلة إهتمام الشركات بهاتين الممارستين نسبياً.

- هناك تطبيق لبُعد المشاركة في المعلومات حيث يمكن القول إن إهتمام الشركات بهذا البُعد يأتي في المركز الثالث مقارنة ببقية الأبعاد في هذه الدراسة ومن خلال الإطلاع على مستوى تطبيق كل فقرة من فقرات بُعد المشاركة في المعلومات يتضح أن أكثر الممارسات تطبيقاً في هذا البُعد هي بالترتيب امتلاك الشركات شبكات داخلية لتبادل المعلومات ثم امتلاك الشركات نظم معلومات حديثة يلبي كافة إحتياجاتها ثم حرص الشركات على جودة المعلومات المتبادلة ثم امتلاك الشركات مواقع الكترونية محدثة خاصة بها ثم مواكبة الشركات التطور في أنظمة المعلومات وتأمين الشركات للمعلومات الكافية للشركاء في الوقت المناسب ثم يأتي في ذيل القائمة إعتقاد الشركات على نظام الطلب الآلي من الموردين ثم قيام الشركات بتبادل المعلومات مع الشركاء بوضوح وشفافية وهذا يعني قلة إهتمام الشركات بهاتين الممارستين نسبياً.

- هناك تطبيق لبُعد العلاقة مع الوسطاء حيث يمكن القول إن إهتمام الشركات بهذا البُعد يأتي في المركز الرابع والأخير مقارنة ببقية الأبعاد في هذه الدراسة ومن خلال الإطلاع على مستوى تطبيق كل فقرة من فقرات العلاقة مع الوسطاء يتضح أن أكثر الممارسات تطبيقاً في هذا البُعد هي بالترتيب قيام الشركات بحل المشكلات التي قد تنشأ مع الوسطاء على أسس واضحة ثم بناء العلاقة مع الوسطاء على أساس الثقة المتبادلة ثم بناء العلاقة مع الوسطاء على أساس المنافع المتبادلة ثم قيام الشركات ببناء علاقات طويلة الأمد مع الوسطاء ثم يأتي في ذيل القائمة بناء العلاقة مع الوسطاء على أساس التكامل ثم قيام الشركات بالتنسيق الملائم للأنشطة المشتركة مع الوسطاء وهذا يعني قلة إهتمام الشركات بهاتين الممارستين نسبياً.

- إن إهتمام الشركات بتطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد يقل نسبياً في بُعد العلاقة مع الوسطاء ثم في المشاركة في المعلومات مقارنة بالأبعاد الأخرى حيث يأتيان في ذيل إهتمام الشركات بممارسات إدارة سلسلة التوريد.

5-2-2 الاستنتاجات من نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد دور لممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي وهذا يزيد من أهمية الحرص على تطبيق هذه الممارسات في هذه الشركات كونها تؤدي إلى تحسين الأداء وهو الهدف المنشود لهذه الشركات خصوصاً أن هذا الأداء مرتبط بأداء العمليات وذلك من خلال تقليل الكلفة وتحسين الجودة وكلاهما له أثر مالي في تقليل

التكاليف والخسائر ومن ثم زيادة الربحية وكذا زيادة المرونة وسرعة التسليم واللذين لهما أثراً كبيراً على رضا العملاء مما يؤدي إلى زيادة المبيعات والحصة السوقية اللتان تعتبران أهدافاً طويلة المدى للأداء حسب (Koh et al., 2007,108) ويمكن عرض الاستنتاجات من نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية كالآتي:

- يوجد دور كبير لُبُعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء حيث يأتي في المركز الأول وبمقارنة مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد نلاحظ أن إهتمام الشركات بهذا البُعد يأتي في المركز الثاني وهذا يعني أن إهتمام الشركات بهذا البُعد ممتاز.
- يوجد دور كبير لُبُعد العلاقة مع العملاء في تحسين الأداء حيث يأتي في المركز الثاني وبمقارنة مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد نلاحظ أن إهتمام الشركات بهذا البُعد يأتي في المركز الأول وهذا يعني أن إهتمام الشركات بهذا البُعد ممتاز.
- يوجد دور كبير لُبُعد المشاركة في المعلومات في تحسين الأداء حيث يأتي في المركز الثالث وبمقارنة مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد نلاحظ أن إهتمام الشركات بهذا البُعد يأتي في المركز الرابع وهذا يعني أن إهتمام الشركات بهذا البُعد يعتبر أقل نسبياً.
- يوجد دور كبير لُبُعد العلاقة مع المُوردين في تحسين الأداء ولكنه أقل نسبياً حيث يأتي في المركز الرابع وبمقارنة مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد نلاحظ أن إهتمام الشركات بهذا البُعد يأتي في المركز الثالث بدرجة متوسطة نسبياً.
- يوجد دور متوسط لُبُعد العلاقة مع الوسطاء في تحسين الأداء حيث يأتي في المركز الخامس والأخير وبمقارنة مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد نلاحظ أن إهتمام الشركات بهذا البُعد يأتي في المركز الرابع والأخير وهذا يعني أنه لا يوجد إهتمام كافي من الشركات.

3-5 التوصيات:

بناءً على النتائج التي نتجت عن تحليل البيانات والاستنتاجات التي تمخضت عنها يمكن تلخيص أهم التوصيات بمايلي:

أولاً: التوصيات المتعلقة بالشركات اليمنية للتصنيع الدوائي وهي كالآتي:

1. تعزيز الإهتمام بتطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد لما لها من أثر كبير في تحسين أداء العمليات من خلال تقليل الكلفة وتحسين الجودة المؤديين إلى زيادة الربحية وكذا زيادة المرونة وسرعة التسليم وبالتالي زيادة رضا العملاء ومن ثم زيادة المبيعات والحصة السوقية.
2. الإهتمام بتطبيق بُعد العلاقة مع الوسطاء وُبُعد المشاركة في المعلومات نظراً لضعف الإهتمام بها نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى.
3. تعزيز الإهتمام المطرد ببُعد العمليات الداخلية ثم بُعد العلاقة مع العملاء ثم بُعد المشاركة في المعلومات نظراً لدور كل منهم في تحسين الأداء.

4. زيادة الإهتمام بتطبيق بعض الممارسات الداخلية في بُعد العمليات الداخلية وهي امتلاك الشركات القدرة على التنبؤ بالطلب بشكل دقيق وتطبيق الشركات لمبادئ التصنيع الرشيق حيث لوحظ قلة الإهتمام بتطبيقها نسبياً مقارنة بالممارسات الأخرى حيث إن زيادة الإهتمام بهما سيؤدي إلى تحسن كبير في أداء العمليات.
5. زيادة الإهتمام بتطبيق بعض الممارسات الداخلية في بُعد العلاقة مع العملاء وهي قيام الشركات بتحديد توقعات العملاء المستقبلية بشكل مستمر وقيام الشركات بعملية قياس وتقييم رضا العملاء بشكل مستمر حيث لوحظ قلة الإهتمام بتطبيقها نسبياً مقارنة بالممارسات الأخرى حيث إن زيادة الإهتمام بهما سيؤدي إلى تحسن كبير في أداء العمليات.
6. زيادة الإهتمام بتطبيق الممارسات الداخلية لبُعد المشاركة في المعلومات وخصوصاً قيام الشركات بتبادل المعلومات مع الشركاء بوضوح وشفافية حيث لوحظ قلة الإهتمام بتطبيقها نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى حيث إن زيادة الإهتمام بها سيؤدي إلى تحسن كبير في أداء العمليات بالإضافة إلى إعتقاد الشركات على نظام الطلب الآلي من الموردين مستقبلاً كونه غير مطبق حالياً.
7. زيادة الإهتمام بتطبيق بعض الممارسات الداخلية في بُعد العلاقة مع الموردين وهي امتلاك الشركات برامج تحسين مستمرة تشمل الموردين حيث لوحظ قلة الإهتمام بتطبيقها نسبياً مقارنة بالممارسات الأخرى حيث إن زيادة الإهتمام بهما سيؤدي إلى تحسن في أداء العمليات وكذا التعاون بين الشركة والموردين في مجال البحث والتطوير مستقبلاً كونه غير مطبق حالياً.
8. زيادة إهتمام الشركات بالبحث العلمي وتشجيعه وتبني البحوث المتعلقة بتحسين أداء الصناعات المحلية في قطاع الأدوية.
9. إدخال إدارة سلسلة التوريد في الهيكل التنظيمي للشركات وتفعيل هذه الإدارة بدلاً عن إدارة التخطيط والمشتريات والمخازن والتوزيع.

ثانياً: التوصيات الأخرى

1. يوصي الباحث الجهات الرسمية ممثلة بالهيئة العليا للأدوية مساعدة الشركات اليمينية للتصنيع الدوائي في تطبيق الممارسات التي تتعلق بالعمليات الداخلية التي تُسهم في تحسين أداء الشركات وذلك بإلزامها في تطبيق متطلبات التصنيع الجيد (CGMP) بالإضافة إلى تخصيص أصناف للصناعة المحلية والحد من استيرادها من الخارج تشجيعاً لهذه الصناعة.
2. يوصي الباحث الباحثين بمزيد من الدراسات في مجال إدارة سلسلة التوريد في مختلف الأنشطة الصناعية والتجارية.
3. يوصي الباحث القائمين على البحث العلمي والباحثين باستخدام أدوات دراسة أخرى غير الاستبانة نظراً كون الاستبانة قد لا تتناسب مع المجتمعات العربية واليمينية بوجه الخصوص حيث لا تلقى الحرص المناسب في التعبئة وبالتالي لا تعكس حقيقة الواقع.

4-5 آفاق الدراسات المستقبلية المقترحة:

نظرا لكون الدراسات السابقة في مجال إدارة سلسلة التوريد في الصناعة بشكل عام وفي قطاع الصناعات الدوائية بشكل خاص قليلة تقترح الدراسة على الباحثين والمهتمين بمجال إدارة سلسلة التوريد القيام بالدراسات الآتية:

- دراسة أثر تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين الأداء التنظيمي/ المالي/السوقي للشركات الصناعية أو الدوائية حيث اقتصرَت الدراسة الحالية على أداء العمليات.
- دراسة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد في تحسين الأداء التنظيمي/ المالي/السوقي/ أداء العمليات للشركات الصناعية أو الدوائية.
- دراسة أثر كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد (العلاقة مع الموردين- العلاقة مع العملاء- المشاركة في المعلومات وجودتها- العمليات الداخلية) في تحسين الأداء التنظيمي/ المالي/السوقي/ أداء العمليات كل على حده.
- دراسة مخاطر إدارة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية وكيفية تحليلها والسيطرة عليها.
- دراسة ممارسات إدارة سلسلة التوريد الرشيقة / الخضراء وتأثيرهما على الأداء التنظيمي/ المالي/السوقي/ أداء العمليات.
- دراسات متقدمة في إدارة سلسلة التوريد الرشيقة/ الخضراء كإمكانية التطبيق أو دورهما في تحسين الأداء التنظيمي/ المالي/السوقي/ أداء العمليات.
- دراسة المتغيرات الوسيطة بين إدارة سلسلة التوريد والأداء مثل نظم المعلومات وأداء سلسلة التوريد وغيرها.

قائمة المراجع:

أولا القرآن الكريم:

ثانيا المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1) إدريس، ثابت عبد الرحمن (2009)، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الطبعة الاولى، الدار الجامعية، الاسكندرية -مصر.
- 2) إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسى وجمال الدين محمد (2005)، إدارة الشراء والامداد، الدار الجامعية الابراهيمية، الاسكندرية - مصر.
- 3) بالو، رونالد اتش (2008)، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، الطبعة الأولى، تعريب وترجمة تركي ابراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم، دار المريخ للنشر، الرياض-السعودية.
- 4) جاتورنا، جون (2008)، إدارة الإمداد والتوزيع، ترجمة وتحقيق: خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر.
- 5) رفاعي، ممدوح عبد العزيز (2006)، إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي، جامعة عين شمس-مصر.
- 6) الزعبي، على فلاح وعزام، زكريا احمد (2012)، إدارة اللوجستية مدخل التوزيع والامداد، الطبعة الاولى، دار المسيرة، عمّان-الأردن.
- 7) عبد الفتاح، عز حسن (2008)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، الجزء الثالث، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة-السعودية.
- 8) العلى، عبد الستار محمد والكنعاني، خليل ابراهيم (2014)، إدارة سلاسل التوريد، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمّان -الأردن.
- 9) فهمي، محمد شامل بهاء الدين (2005)، الإحصاء بلا معاناة المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS، الجزء الأول، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض-السعودية.
- 10) الماحي، سليمان آدم سعيد (يناير 2010)، أسس وأساليب الشراء الحديث، الطبعة الثانية، (د ن) -السودان.
- 11) النجار، نبيل جمعة صالح (2015)، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية SPSS، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان-الأردن.

ب- الرسائل الجامعية:

- 12) أقرع، ريم صلاح (2016): أثر العلاقات التنظيمية البيئية في أداء سلسلة التوريد: إختبار الدور الوسيط لتشارك المعلومات وجودة المعلومات في شركة فاين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمّان-الأردن.
- 13) البرازي، تركي دهمان (2012): أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية في سوق الكويت للأوراق المالية)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمّان-الأردن.
- 14) بلاسكة، صالح (2012): قابلية تطبيق بطاقة المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجيات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات-رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- 15) بن عباس، حليلة (2017): دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية-جمورة- بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة -الجزائر.
- 16) بو خالفة، جمال الدين (2011): تشخيص الإمداد على مستوى المؤسسات الجزائرية دراسة حالة: مصنع الإسمنت-عين التوتة، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة-الجزائر.
- 17) الجناي، عكاب محمد عبد الفتاح (2016): أثر تنفيذ الإستراتيجية في الأداء المنظمي دراسة حالة في المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمّان-الأردن.
- 18) الحسن، غدير محمد عودة (2016): العوامل المؤثرة على تكامل سلسلة التوريد وأثرها على الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمّان -الأردن.
- 19) حسين، أنس رياض حسن (2016): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمّان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمّان -الأردن.
- 20) حمودي، أم العز (2012): دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب -ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر.

- 21) الحوا، فهد ابراهيم جورج (2013): أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن دراسة حالة على شركة باسيفيك انترناشيونال لاينز-الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمّان -الأردن.
- 22) دحبور، لؤي صبحي (2010): دور المعرفة السوقية في إختيار الإستراتيجيات التنافسية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمّان -الأردن.
- 23) أبو دقة، مراد عليان عوض (2009): مدى كفاءة استخدام الأموال وتأثيرها على عملية جلبها للمؤسسات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح " دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية في قطاع غزة - فلسطين"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين.
- 24) ديب، صلاح محمد شيخ (2004): استخدام نموذج برمجة الأهداف في إدارة سلسلة التوريد دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج في مصر، أطروحة دكتوراه الفلسفة، جامعة عين شمس، القاهرة -مصر.
- 25) روابح، عبد الإله (2014م): تسيير سلاسل الإمداد وأثره على أداء الشركات النفطية (دراسة حالة شركة TGCTP مشروع الدباب)، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة -الجزائر.
- 26) عايش، شادي عطا محمد (2008): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة -فلسطين.
- 27) العجيلي، علي رياض (2018): "أثر تكامل ممارسات سلسلة التوريد على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية الغذائية العاملة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين.
- 28) عزوز، منير (2018): " أثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية " دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، الوسيطة-الجزائر.
- 29) عساف، محمد أحمد حسين (2015م): أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة حالة مجموعة شركات قعوار"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمّان -الأردن.
- 30) عشي، عادل (2002): الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، بسكرة -الجزائر.

- (31) محمود، زينة مصطفى (2013): أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الإضطراب البيئي (دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمّان -الأردن.
- (32) مريش، حنان (2015): إدارة سلسلة التوريد لمشاريع التشييد في سوريا، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، دمشق -سورية.
- (33) مزغيش، عبد الحليم (2012): تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- (34) المناصير، حمزة فضيل (2016م): أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمّان -الأردن.
- (35) مهليل، وسام (2012): تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- (36) الكساسبة، فراس عزت عقلة (2011): معوقات تطبيق نظام الإنتاج الآني (الرشيق) في شركات الأدوية الأردنية المساهمة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمّان -الأردن.
- (37) هدية، عبد الله عبد القادر عبد الله (2016): أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمّان -الأردن.
- (38) يرقى، حسين (2008): إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

ج- المجالات العلمية:

- (39) أبو زيد، سليم (2014): العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 4، ص ص 624:644.
- (40) جاسم، ماجد جودة (2010): استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 2، ص ص 41:61.

41) الداوي، الشيخ (2010): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 7، ص ص 217:227.

42) الرفيعي، علي عبود (2010): عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات، دراسة حالة في مصفى النفط في النجف الأشرف، مجلة الإدارة والأقتصاد (د ت)، المجلد الثالث/العدد الثاني عشر، ص ص 46: 77.

43) الشعّار، اسحاق محمود (2014): أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية متوسطة وكبيرة الحجم، المجلة الأردنية، المجلد 10، العدد 3، ص ص 488: 509.

44) الطويل، أكرم أحمد والعبادي، علي وليد حازم (2013): دور أنشطة إدارة سلسلة التجهيز في تعزيز أبعاد إستراتيجية العميات دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 32، ص ص 47:76.

45) العمري، غسان عيسى والعاني، مصطفى عبد الواحد صالح (2016): علاقات سلسلة التوريد وجودتها وأثرها على أداء السلسلة (دراسة تطبيقية على الشركات الدوائية الأردنية)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 16، ص ص 21:49.

46) يحيياوي، الهام (2007): الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة باتنة، مجلة الباحث، العدد 5، ص ص 45:60.

د - المؤتمرات:

47) الخناق، سناء عبد الكريم (2005): مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (08-09 مارس 2005)، جامعة ورقلة، الجزائر.

A) Books:

- 1- Alcraz & Macias (2016): **Just-in-Time Elements and Benefits**, Springer international Publishing- Switzerland
- 2- Besterfield.H.A (2003): **Total Quality Management**, 4th Edition, Rai Technology University, Campus, India.
- 3- Henk Zijm, Klumpp Matthias, Clausen Uwe and Hompel Michael ten. (2016): **Logistics and Supply Chain Innovation, Bridging the Gap between Theory and Practice**, Springer International Publishing AG- Switzerland.
- 4- Lowe, David (2002): **Dictionary of Transport and Logistics Terms, Abbreviations and Acronyms**, first edition, Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn, England.
- 5- Sosa- Liliana Avelar, Alcaraz- Jorge Luis & Macias-Aidé Aracely (2018): **Evaluation of Supply Chain Performance A Manufacturing Industry Approach**, Springer International Publishing AG, Cham, Switzerland.
- 6- Slack & Lewis (2010): **Operations Management**, sixth edition, Pearson Education Limited, England.

B) Thesis:

- 7- Abu Alrejal, Hussein Mohammed Esmail (2007): The Impact of Supply-Chain Management Capabilities on Business Performance of Industrial Organizations in Republic of Yemen: A Field Study, Degree of Master, Yarmook University, Amman – Jordan.
- 8- Abu Nimeh, Haifa' (2017): "The effect of lean supply chain management practices on supply chain performance and market performance in manufacturing companies in Jordan", Degree of Master, university of Jordan , Amman- Jordan.
- 9- Achieng, Opiyo Shevalyne (2011): "Information Integration on Supply Chain Management: A Case Study of Food Processing Firms In Kenya", Degree of Master, University of Nairobi- Kenya.
- 10- Arora, Vijay (2016): "Supply Chain Operations and Organizational Performance: A Study of Telecom Industry in India", Degree of Doctor of Philosophy, Manav Rachna International University , Faridabad- India
- 11- Cennet, Mandy & Andre (2015): "The Effect of Supply Chain Integration on The Environmental and Social Performance -Based on German Electrical and Electronic Equipment Manufacturers", Degree of Master, Linnaeus University, Smaland -Sweden.
- 12- Chesaro, Ronald Cheboi (2016): "Supply Chain Management Practices and Operational Performance of Multinational Manufacturing Firms in Kenya", Degree of Master, University of Nairobi, Kenya.
- 13- Fleuren, Bob H.M.J. (2011): Bensaou's buyer-supplier relationships an exploratory study to factors and conditions, Degree of Master, Faculty: Management sciences, Open University of Netherlands.
- 14- Ganeshkumar ,C. (2013): "A Study on The Relationship among Supply Chain Management Components, Supply Chain Performance and Organizational Performance Of Manufacturing Industries In Union Territory of Puducherry", Degree of Doctor of Philosophy, Pondicherry University , Puducherry - India.

- 15- Hassan, Abdifatah (2012): “Supply Chain Management Practices and Their Impact on Performance among Humanitarian Organizations in Kenya”, Degree of Master, University of Nairobi, Kenya.
- 16- Heesung, Bae (2014): “Investigating the Effect of Environmental Uncertainty on Supply Chain Collaboration and Operational Performance”, Degree of Doctor of Philosophy, University of Hull, Yorkshire - England.
- 17- Henningsson, Per & Nilsson, Simon (2009): Operational Excellence in Supply Chain Management -Using a Holistic View and Key Performance Indicators, Degree of Master, Lund University, Lund - Sweden.
- 18- Henriksson, Toni & Nyberg, Tom (2005): “Supply Chain Management as a Source of Competitive Advantage: A Case Study of Three Fast-growth Companies”, Degree of Master, Göteborg University, Sweden.
- 19- Kemunto, Rita Sheryl (2014): Supply Chain Integration Practices and Organizational Performance of Multinational Firms in Kenya, Degree of Master, University of Nairobi, Kenya.
- 20- Mahulo, Ernest (2015): “Supply Chain Management Practices and Performance of Cement Companies in Kenya”, Degree of Master, University of Nairobi, Kenya.
- 21- Meera, B.L. Lakshmi (2014): “Causal Relationship between Lean Supply Chain Management Practices, Green Supply Chain Management Practices and Organisational Performance”, Degree of Doctor of Philosophy, Avinashilingam Institute for Home Science and Higher Education for Women, Coimbatore, Tamil -India
- 22- Malonza, Margaret Oslah (2012): “Supplier Performance Evaluation and Value Chain Analysis in Kenya Airways Limited”, Degree of Master, University of Nairobi, Kenya.
- 23- Miring'u, Faith (2015): “Supply Chain Management Practices and Operational Performance of Mega Agribusiness Firms in Nairobi City County”, Degree of Master, University of Nairobi, Kenya.
- 24- Mose, Evans M. (2015): “Impact of Supply Chain Integration Strategies on Performance of Pork Processing Industry in Rwanda (Case of German Butchery in Kigali)”, Degree of Master, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Nairobi- Kenya.
- 25- Mukasa, Victor Mukhwana (2010): “Supply Chain Management Practices and Performance: The Case of Safaricom Limited”, Degree of Master, University of Nairobi, Kenya.
- 26- Mwale, Hilda (2014): “Supply Chain Management Practices and Organizational Performance of Large Manufacturing Firms in Nairobi, Kenya”, Degree of Master, University of Nairobi, Kenya.
- 27- Nyangweso, Willkister (2013): Supply Chain Management and Organizational Performance in the Sugar Industry in Kenya, Degree of Master, University of Nairobi, Kenya.
- 28- Odongo, Ezekiel Namuduma (2017): supply chain integration and performance of public universities in Kenya”, Degree of Master, University of Nairobi, Kenya.
- 29- Salazar & SMSgt (2012): “The Effect of Supply Chain Management Processes on Competitive Advantage and Organizational Performance”, Master degree, Air University, Ohio- USA.
- 30- Satyanarayana, K. (2011), “Supply Chain Management and its Impact on the Financial Performance in Pharmaceutical Industry”, Degree of Doctor of Philosophy, Sri Krishnadevaraya University, Andhra Pradesh-India.

- 31- Suansawat, Rachata (2013): "The Influence of Supply Chain Integration and Green Supply Chain Management Practices on Sustainable Firm Performance –in Thai Manufacturing Industry", Doctor of Philosophy, University Of Hull, Yorkshire, England.
- 32- Tuazama, Paul D JR. (2015): Supply Chain Management Practices and organizational Performance of Supermarkets in Nairobi", Degree of Master, University of Nairobi, Kenya.
- 33- Vivek N. (2007): "A Study on the Influence of Environmental Uncertainty and Supply Chain Practices on Supply Chain Flexibility, Competative Advantage and Organisational Performance", Degree of Doctor of Philosophy, Anna University, Tami- India.
- 34- Wang, Michael (2016): "Logistics Capability, Supply Chain Uncertainty and Risk, and Logistics Performance : An Empirical Analysis of the Australian Courier Industry", Degree of Doctor of philosophy, RMIT University, School of Business IT and Logistics College of Business, Australia.

C) Academic Journals:

- 35- Abuzaid, Ahmad Nasser (2014): "The Effect of Supply Chain Management Practices on Strategic Flexibility: Applied Study on the Jordanian Manufacturing Companies", **European Journal of Business and Management**, Vol.6, No.5, P: P 167 -176.
- 36- Annan, Otchere & Daniel (2013): "Assessing Supply Chain Management Practices on Organizational Performance;a Case Study of the West African Examinations Council (Waec), Ghana National Office, Accra", **American Based Research Journal** ,Vol. 2, Issue 6 , P:P 36-48.
- 37- Agarwal, Shankar & Tiwari (2007): Modeling agility of supply chain, India, **Industrial Marketing Management**, volume 36, P: P 443–457.
- 38- Ballou, Ronald H (2000): "New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunitie”S, **Industrial Marketing Management**, volume 29, P: P 7–18.
- 39- Chowa, Wing S, Madu Christian N, Kuei Chu-Hua, Lu Min H, Lin Chinho and Tseng Hojung, (2008): "Supply chain management in the US and Taiwan: An empirical study", **Omega the interntional journal of management science**, volume 36, P: P 665–679.
- 40- Cooper, M.C & Ellram, and L.M., (1993): Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy, **International Journal of Logistics Management**, volume 4, number (2), P: P 13–24.
- 41- Flynn, Huo & Zhao (2010): "The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach", **Journal of Operations Management**, volume 28, P: P 58–71.
- 42- Hamid, Abdelsalam Adam & Ebrahim, Balal Siddig (2013): "Investigation into the relationship between supply chain management practices and supply chain performance efficiency" Sudan University, **Sudan Journal of Science and Technology**, (2015) Volume 16 (1) P: P 49-67.
- 43- Juan A. Marin-Garcia, Rafaela Alfalla-Luque & Carmen Medina-López.(2013) : Supply chain integration scales validation and benchmark values ,**Journal of Industrial Engineering and Management** , volume 6, number(2) , P:P 423-440.
- 44- Karimie, Ebrahim & Rafiee, Mahmoud (2014): "Analyzing the Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance through

- Competitive Priorities (Case Study: Iran Pumps Company), **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**, Vol. 4, No.1, p: p 1–15.
- 45- Koh, Demirbag, Bayraktar, Tatoglu & Zaim (2007): The impact of supply chain management practices on performance of SMEs, **Industrial Management & Data Systems** Vol. 107 No. 1, P: P 103-124.
- 46- Li, Suhong , Ragu-Nathan, Bhanu, Ragu-Nathan & Rao, T.S., S. Subba (2006): “The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance”, **Omega (the international journal of management science)** volume 34 ,P:P 107–124
- 47- Lummus, Rhonda R. & Robert J. Vokurka (1999): “Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines”, **Industrial Management & Data Systems**, Volume 99, Number 1, P: P 11-17.
- 48- Makena, Mutuerandu (2013): “Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance: A Case Study of Haco Industries Limited (Kenya)” **IOSR Journal of Business and Management**, Volume 16, Issue 4. Ver. III, PP 62-64.
- 49- Makhdom, Habib (2016):“Supply chain Integration & operational Performance, Moderating role of organizational culture” GC University, Faisalabad, Pakistan, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 6, No. 12 , ISSN: 2222-6990, P:P 644-657.
- 50- Morgan Swink, Narasimhan Ram and Wang Cynthia (2007): “Managing beyond the factory walls: Effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance”, **Journal of Operations Management**, volume 25, P: P 148–164.
- 51- Prajogo, Chowdhury, Yeung, & Cheng (2012): The relationship between supplier management and firm’s operational performance: A multi-dimensional Perspective, **Int. J. Production Economics**, volume 136 P: P 123–130.
- 52- Vaart, Taco van der & Donk, Dirk Pieter van (2008): A critical review of survey-based research in supply chain integration, **International Journal of Production Economics**, volum 111, P: P 42–55.
- 53- Yali Lu, Zhao Chenyang, Xu Leimeng and Shen Lei (2018):" Dual Institutional Pressures, Sustainable Supply Chain Practice and Performance Outcome", **Sustainability** 2018, 10, 3247.
- 54- Yurong Xu, Yen David C, Lin Binshan and Chou David C (2002): Adopting Customer Relationship Management Technology, **Industrial Management & Data Systems**, volume 108, no.2, P: P 442- 452.
- 55- Zailani, Govindan, Iranmanesh, Shaharudin (2015): Green Innovation Adoption in automative supply chain: The Malaysian case, **Journal of Cleaner Production**, volume 108, P: P 1115–1122.

D) Conferences:

- 56- Bagchi Prabir K. & Larsen, Tage Skjoett (2004), “Supply Chain Integration in Nordic Firms”, April 30-May 3, 2004, **2nd World Conference on POM**, Cancun- Mexico.
- 57- Donovan, Julie Mark Hanna and Pavel Castka (July 2017): Supply Chain Management in New Zealand Practices, Strategy and Performance, **report**, University of Canterbury, New Zealand.
- 58- Jie, Ferry, Parton, Kevin & Cox, Rodney Jie (2007): Supply Chain Practice, Supply Chain Performance Indicators and Competitive Advantage of

Australian Beef Enterprises: A Conceptual Framework, **Conference: Australian Agricultural and Resource Economics Society** (AARES 51st Annual Conference), New Zealand, 13-16.

- 59- Kumar, Chibuzo, Garza-Reyes, Kumari, Rocha-Lona & Lopez-Torres(2017) : The Impact of Supply Chain Integration on Performance: Evidence from the UK Food Sector ,**Procedia Manufacturing** , volume 11 p:p 814 – 821.,**27th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing**, 27-30 June 2017, Modena, Italy,
- 60- Nur Siti, Zulkiffli Atikah and Perera Nelson (2011): The influence of levels of supply chain integration on the relationship between corporate competitive capabilities and business performance: Evidence from Malaysian SMEs, **SIBR Conference on Interdisciplinary Business and Economics Research**, Bangkok, Thailand: pp. 1-8.
- 61- Qayyum, Muhammad Naseer, Ali,Murtaza & Shazad Khuram (2012):The Impact of Supply Chain Management Practices on the Overall Performance of the Organization, **conference, Proceedings of 3rd International Conference on Business Management**, The Impact of Supply Chain Management Practices ,G C University Faisalabad ,Pakistan.
- 62- Wilson, Elazabith (1994): The Relative Importance of Supplier Selection Criteria: A Review and Update, **International Journal of Purchasing & Materials Management**, Volume 30, Issue 2, P: P 34-41, Suffolk University, Boston, USA.

E) Web Sites:

- 63- <http://ypmu.org/about/> accessible on 01/10/2018
- 64- https://www.facebook.com/pg/PHARMACARE.PCI/about/?ref=page_internal
<http://www.alsanabanigroup.com/pharmacare/about> accessible on date 01/10/2018
- 65- http://yemenindex.net/s_1456.html accessible on date 01/10/2018
- 66- <http://yemenmart.com/m/comp.php?recordID=1261> accessible on date 01/10/2018
- 67- <http://www.sabanews.net/ar/news197538.htm&xid=17259,15700021,15700124,15700186,15700191,15700201,15700237,15700242,15700248&usg=ALkJrhjJEVKJHKc3tLAvrMHDIIF7kYas5A> accessible on date 01/10/2018
- 68- http://www.biopharm-ye.com/about_ar.asp accessible on date 02/10/2018
- 69- <http://www.rfa-pharma.com/AboutUs.aspx> accessible on date 02/10/2018
- 70- http://www.shaphacopharmaceutical.com/about_us.htm accessible on date 02/10/2018

الملاحق

ملحق رقم (1)
الاستبانة بعد التحكيم



جامعة الأندلس للعلوم والتقنية
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

(استمارة استبانة)

المحترم

المحترمة

أخي المستجيب

أختي المستجيبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد/،،،

الاستبانة التي بين أيديكم والتي صممت في إطار موضوع دراسة ماجستير في إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية - جامعة الأندلس والموسومة ب: " دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمينية للتصنيع الدوائي " دراسة ميدانية".
نأمل تكرمكم بقراءة ماورد فيها بدقة والإجابة عنها بموضوعية وذلك بوضع علامة (٧) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم.

إن تعاونكم معنا سيكون سببا في نجاح هذا البحث وإن الباحث مستعد للإجابة عن أية تساؤلات تواجهكم علما أن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة وليست قابلة للتداول ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرا ومقدرا لكم سلفا جهودكم وتضحيتكم بوقتكم الثمين..

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

الباحث: عمر محمد علي عبد الرب

للاستفسار: 777228575

Email: omerma72@yahoo.com

2018 م

القسم الأول: توضيح بعض المصطلحات:

إدارة سلسلة التوريد: شبكة أعمال من التسهيلات وبدائل التوزيع حيث تؤدي وظائف توريد المواد وتحويل تلك المواد إلى مواد نصف مصنعة وسيطة ومنتجات تامة، وتوزيع تلك المنتجات التامة إلى العملاء (المستهلك النهائي) أوهي التخطيط والتنظيم والرقابة المتكاملة لكل عمليات الأعمال والأنشطة في سلسلة التوريد لتوليد قيمة أسمى للمستهلك بكلفة أقل لسلسلة التوريد بشكل عام بما في ذلك بقية المالكين في السلسلة.

ممارسات إدارة سلسلة التوريد: الأنشطة التي تعزز كفاءة وفعالية إدارة سلسلة التوريد وتتمثل بالعلاقة مع الموردين، العمليات الداخلية، العلاقة مع الوسطاء والعلاقة مع العملاء والمشاركة في المعلومات.

الوسطاء: وسطاء السلسلة من موزعين وتجار جملة ووكلاء بيع وبنوك وسماسة وغيرهم من الوسطاء.

شركاء سلسلة التوريد: كل من له علاقة بالشركة من موردين وموردي الموردين ووسطاء وعملاء حتى المستهلك النهائي.

المعلومات الشخصية: الرجاء الإجابة عن الأسئلة الآتية بوضع علامة (√) في المكان المناسب :

1-الجنس:			
1- () ذكر	2- () أنثى		
2-العمر:			
1- () أقل من 30 سنة	2- () من 30 إلى 39 سنة		
3- () من 40 إلى 49 سنة	4- () 50 سنة فأكثر		
3-المؤهل العلمي:			
1- () ثانوية	2- () دبلوم	3- () بكالوريوس	
4- () ماجستير	5- () دكتوراه	6- () أخرى	
4-المسمى الوظيفي:			
1- () مدير عام	2- () مدير إدارة	3- () رئيس قسم	
4- () مشرف / مسؤول	5- () موظف	6- () أخرى	
5-سنوات الخدمة:			
1- () أقل من 5 سنوات	2- () من 5 إلى 9 سنوات		
3- () من 10 إلى 14 سنة	4- () من 15 سنة فأكثر		
6-الوظيفة الحالية:			
1- () المشتريات	2- () التخطيط	3- () المخازن	4- () البحث والتطوير
5- () الإنتاج	6- () الجودة	7- () المبيعات أوالتسويق	8- () أخرى.....

القسم الثاني: محاور الدراسة: الرجاء إختيار الإجابة المناسبة لكل عبارة من العبارات التالية:

أولا العلاقة مع الموردين					المتغيرات المستقلة
لا	لا	أوافق	أوافق	أوافق	م
أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	أوافق	بشدة	العبارات
					1 تمتلك الشركة قاعدة بيانات خاصة لتصنيف الموردين.
					2 تعتمد الشركة معيار الجودة في إختيار مورديها.
					3 تسعى الشركة إلى بناء علاقات طويلة المدى مع الموردين.
					4 تقوم العلاقة مع الموردين على أساس الثقة المتبادلة.
					5 تتعامل الشركة مع الموردين على أساس المنفعة المتبادلة.
					6 تعمل الشركة على حل المشكلات مع الموردين على أسس واضحة.
					7 هناك تعاون بين الشركة والموردين في مجال البحث والتطوير.
					8 تمتلك الشركة برامج تحسين مستمر يشمل الموردين.
ثانيا العمليات الداخلية					
					1 تتعامل الإدارات والأقسام مع بعضها البعض بتنسيق متميز.
					2 تستخدم الشركة فرق عمل مشتركة لحل المشكلات بين الأقسام.
					3 تعقد الشركة اجتماعات دورية بين مختلف الإدارات.
					4 تعمل الإدارات والأقسام بروح الفريق الواحد.
					5 تمتلك الشركة القدرة على التنبؤ بالطلب بشكل دقيق.
					6 تقوم الشركة بتقييم مدى تحقيق الأهداف باستمرار.
					7 تطبق الشركة مبادئ التصنيع الرشيق (التصنيع بأقل موارد ممكنة والتخلص من العمليات المعادة والمخزون الزائد والفاقد في المواد، الوقت، الحركة، والنقل).
ثالثا العلاقة مع الوسطاء					
					1 تقوم الشركة ببناء علاقات طويلة الأمد مع الوسطاء.
					2 تقوم الشركة بالتنسيق الملائم للأنشطة المشتركة مع الوسطاء.
					3 تبنى العلاقة مع الوسطاء على أساس التكامل.
					4 تبنى العلاقة مع الوسطاء على أساس الثقة المتبادلة.
					5 تبنى العلاقة مع الوسطاء على أساس المنافع المتبادلة.
					6 تقوم الشركة بحل المشكلات التي قد تنشأ مع الوسطاء على أسس واضحة.

رابعاً العلاقة مع العملاء

لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	م
					تحرص الشركة على تقديم منتجات تلبي إحتياجات العملاء.	1
					تقوم الشركة بحل شكاوى العملاء بعناية.	2
					تقوم الشركة ببناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.	3
					تقوم الشركة بقياس وتقييم رضا العملاء بشكل مستمر.	4
					تبنى العلاقة مع العملاء على أساس الثقة المتبادلة.	5
					تحدد الشركة توقعات العملاء المستقبلية بشكل مستمر.	6
					تهتم الشركة بأراء ومقترحات العملاء في تطوير منتجاتها.	7

خامساً المشاركة في المعلومات

					تمتلك الشركة شبكات داخلية لتبادل المعلومات.	1
					تمتلك الشركة نظام معلومات حديث يلبي كافة إحتياجاتها.	2
					تواكب الشركة التطور في أنظمة المعلومات.	3
					تقوم الشركة بتبادل المعلومات مع الشركاء بوضوح وشفافية.	4
					تؤمن الشركة المعلومات الكافية للشركاء في الوقت المناسب.	5
					تعتمد الشركة على نظام الطلب الآلي من الموردين.	6
					تحرص الشركة على جودة المعلومات المتبادلة.	7
					تمتلك الشركة موقع الكتروني محدث خاص بها.	8

المحور الثاني:

المتغير التابع الأداء ويتم قياسه من خلال المؤشرات التالية:

أولا الكلفة						
م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا بشدة
1	تهتم الشركة بتخفيض التكاليف من خلال البحث والتطوير.					
2	تعمل الشركة على خفض التكلفة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.					
3	تستخدم الشركة وسائل رقابية بشكل دوري لخفض التكلفة.					
4	تشجع الشركة روح الابتكار لدى العاملين الذي يسهم في خفض التكاليف.					
ثانيا الجودة						
1	تمتلك الشركة سياسات موثقة للجودة.					
2	تحرص الشركة على خفض نسب المعيب في منتجاتها.					
3	تستخدم الشركة أساليب متطورة للتحسين المستمر للجودة.					
4	تحرص الشركة على الرقابة على كافة مراحل الإنتاج.					
5	تحرص الشركة على تطبيق معايير التصنيع الجيد GMP.					
ثالثا المرونة						
1	تستجيب الشركة بشكل سريع للتغيرات البيئية.					
2	تمتلك الشركة مرونة عالية في تغيير منتجاتها.					
3	تمتلك الشركة مرونة تغيير حجم الإنتاج.					
4	تخطط الشركة بشكل مسبق لمواجهة الحالات الطارئة.					
رابعا التسليم						
1	تلتزم الشركة بمواعيد التسليم المحدد مع العملاء باستمرار.					
2	تهتم الشركة بتوصيل الطلبات الطارئة قبل الوقت المحدد.					
3	تستخدم الشركة كافة الوسائل والإجراءات لضمان التسليم السريع.					

تم بحمد الله ،،،

ملحق رقم (2)

أسماء الاساتذة المحكمين للاستبانة من الجامعات اليمنية

رقم الهاتف	الجامعة	الاسم	م
777443549	جامعة العلوم والتكنولوجيا	د. بسام سلام	1
770538068	جامعة ذمار	د. توفيق السنباني	2
777435376	جامعة الأندلس	د. جبر السنباني	3
777778136	جامعة الأندلس	د. سعيد عبد المؤمن	4
773192010	جامعة صنعاء	أ.د عبد الخالق باعلوي	5
777319883	جامعة صنعاء	أ.م.د عبد العزيز المخلافي	6
777732785	جامعة الأندلس	د. عبد الكريم القفري	7
771619039	جامعة ذمار	أ.م.د عبد الله القرشي	8
774878323	جامعة صنعاء	د عبد الناصر النجار	9
733941976	جامعة العلوم والتكنولوجيا	أ.م.د مراد النشمي	10
777418529	جامعة العلوم والتكنولوجيا	أ.د منصور العريقي	11
712006800	جامعة الأندلس	أ.م.د يحيى قطران	12

• الأسماء مرتبة أبجدياً.

ملحق رقم (3)
الاستبانة قبل التحكيم

المحور الأول: المتغيرات المستقلة					أولا العلاقة مع الموردين		
م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا بشدة	
1	تملك الشركة قاعدة بيانات خاصة لتصنيف الموردين .						
2	تقوم الشركة باختيار الموردين على أساس الجودة.						
3	تسعى الشركة إلى بناء علاقات طويلة المدى مع الموردين.						
4	تقوم العلاقة مع الموردين على أساس الثقة والالتزام المتبادل.						
5	تتعامل الشركة مع الموردين على أساس المنفعة المتبادلة.						
6	تعمل الشركة على حل المشاكل مع الموردين على أسس واضحة.						
7	تعمل الشركة على إشراك الموردين في التخطيط والتطوير.						
8	تمتلك الشركة برامج تحسين مستمر يشمل الموردين.						
ثانيا العمليات الداخلية							
1	تتعامل الإدارات والأقسام مع بعضها البعض بشكل منسق.						
2	تستخدم الشركة فرق وظيفية مشتركة لحل المشاكل.						
3	تعقد الشركة اجتماعات دورية بين مختلف الإدارات.						
4	تعمل الإدارات والأقسام بروح الفريق الواحد.						
5	تمتلك الشركة القدرة على التنبؤ بالطلب بشكل دقيق.						
6	تقيم إدارة الشركة تحقيق الأهداف باستمرار.						
7	تطبق الشركة مبادئ التصنيع الرشيق.						
8	تمتلك الشركة عمليات كفوة.						
ثالثا العلاقة مع الوسطاء							
1	تقوم الشركة ببناء علاقات طويلة الأمد مع الوسطاء.						
2	تقوم الشركة بالتنسيق الملائم للأنشطة المشتركة مع الوسطاء.						
3	تبنى العلاقة مع الوسطاء على أساس التكامل والمنافع المتبادلة.						
4	تقوم العلاقة مع الوسطاء على أساس الثقة والالتزام المتبادل.						
5	تحرص الشركة على إشراك الوسطاء في البرامج التدريبية.						
6	تقوم الشركة على حل المشاكل التي قد تنشأ مع الوسطاء						

رابعاً العلاقة مع العملاء

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا بشدة أوافق
1	تحرص الشركة على تقديم منتجاتها بالموصفات التي تلبي إحتياجات ورغبات العميل.					
2	تهتم الشركة بدراسة وحل شكاوى العملاء بعناية.					
3	تقوم الشركة ببناء علاقات متبادلة طويلة الأمد مع العملاء.					
4	تقوم الشركة بقياس وتقييم رضا العملاء بشكل مستمر.					
5	تحرص الشركة على الوصول إلى ولاء العميل.					
6	تحدد الشركة توقعات العملاء المستقبلية بشكل دوري.					
7	تتيح الشركة للعملاء المشاركة في تطوير المنتجات.					
8	توفر الشركة قنوات اتصال رسمية وغير رسمية مع العملاء.					
خامساً المشاركة في المعلومات						
1	تمتلك الشركة شبكات داخلية لتبادل المعلومات بسرعة.					
2	تمتلك الشركة نظام معلومات حديث يساعد في إتخاذ القرار الصحيح.					
3	تواكب الشركة التطور في أنظمة المعلومات.					
4	تقوم الشركة بتبادل المعلومات مع الشركاء بوضوح وشفافية.					
5	تؤمن الشركة المعلومات الكافية للشركاء في الوقت المناسب.					
6	تعتمد الشركة على نظام الطلب الآلي من الموردين.					
7	تحرص الشركة على جودة المعلومات المتبادلة.					
8	تحرص الشركة على امتلاك نظام معلومات حديث.					

المحور الثاني:

المتغير التابع الأداء ويتم قياسه من خلال المؤشرات التالية:

أولا الكلفة					
م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
1	تهتم الشركة بتخفيض التكاليف من خلال البحث والتطوير.				
2	تستخدم الشركة مواردها المتاحة بصورة اقتصادية لخفض التكلفة.				
3	تستخدم الشركة وسائل رقابية بشكل دوري لخفض التكلفة.				
4	تشجع الشركة الأفكار التي تخفض التكلفة.				
5	تستخدم الشركة أساليب إحصائية لخفض التكلفة.				
ثانيا الجودة					
1	تمتلك الشركة سياسات واضحة موثقة للجودة.				
2	تحرص الشركة على خفض نسب المعيب في منتجاتها.				
3	تستخدم الشركة أساليب متطورة للتحسين المستمر للجودة.				
4	تعتبر الشركة الجودة أداة تنافسية.				
5	تعتمد الشركة على الجودة في المنافسة.				
ثالثا المرونة					
1	تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية.				
2	تمتلك الشركة مرونة عالية في تغيير منتجاتها.				
3	تمتلك الشركة مرونة تغيير حجم ونوع الإنتاج.				
4	تمتلك الشركة القدرة على دخول أسواق جديدة.				
5	تخطط الشركة بشكل مسبق لمواجهة الحالات الطارئة.				
رابعا التسليم					
1	تلتزم الشركة بمواعيد التسليم المحدد مع العملاء باستمرار.				
2	تهتم الشركة بتوصيل الطلبات الطارئة قبل الوقت المحدد.				
3	تستخدم الشركة كافة الوسائل والإجراءات لضمان تسليم سريع.				
4	أداء الشركة في التسليم سريع.				

ملحق رقم (4)

مصفوفة إختيار أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد من الدراسات السابقة

استخدام الوسيط الثالث	الإنتاج في الوقت المناسب	متطلبات الطلب	التدريب المنتظم	المسؤولية المجتمعية	التعاقد الخارجي	الوجيستك العكسي	إدارة المعرفة	نظم المعلومات	التطوير والتسويق للمنتج	الوجيستية	التصنيع الرشيق	اللايقين البيئي	سرعة التواصل	التأجيل	العلاقة مع الوسطاء	جودة المعلومات المشاركة	المشاركة في المعلومات	العمليات الداخلية	العلاقة مع العملاء	العلاقة مع الموردین	اسم الباحث وعام الدراسة	م	
*														*					*	*	Henriksson & Nyberg 2005	1	
										*	*					*	*		*	*	Li et al. 2006	2	
																*	*		*	*	Vivek 2007	3	
										*						*	*		*	*	Mukasa 2010	4	
	*															*	*		*	*	Satyanarayana 2011	5	
								*											*	*	الرفيعي 2011	6	
			*					*										*	*	*	Hassan 2012	7	
					*								*		*	*		*	*	*	Qayyum 2012	8	
															*			*	*	*	البرازي 2012	9	
								*									*	*	*	*	Salazar & SMSgt 2012	10	
																	*	*	*	*	Annan 2013	11	
						*	*	*								*		*	*	*	Nyangweso 2013	12	
													*			*		*	*	*	Karimi & Rafiee 2013	13	
													*			*		*	*	*	Hamid & Ebrahim 2013	14	
															*	*		*	*	*	AbuZaid 2014	15	
								*													الشعار 2014	16	
		*																*	*	*	Miring'u 2015	17	
					*								*			*		*	*	*	Makhdoom 2015	18	
													*			*		*	*	*	Tuazama 2015	19	
													*								Mahulo 2015	20	
															*			*	*	*	عساف 2015	21	
																		*	*	*	المناصير 2016	22	
					*			*		*						*		*	*	*	Chesaro 2016	23	
						*	*	*								*	*	*	*	*	NDERITU 2016	24	
																*	*	*	*	*	Donovan 2017	25	
	*									*						*	*	*	*	*	Abu Nimeh 2017	26	
																*	*	*	*	*	Kumer 2017	27	
1	2	1	1	1	3	2	1	5	1	3	2	1	1	5	2	5	14	9	23	26	التكرار		
4	7	4	4	4	11	7	4	19	4	11	7	4	4	19	7	19	52	33	85	96	النسبة المئوية للاتفاق %		
					أبعاد لم يتم دراستها								أبعاد متضمنة في الأبعاد المختارة									الأبعاد المختارة للدراسة	

ملحق رقم (5)
بعض الجداول الإحصائية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
xm	135	3.7621	.59280	2.22	4.81
ym	135	3.9546	.61619	2.56	5.00

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		xm	ym
N		135	135
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.7621	3.9546
	Std. Deviation	.59280	.61619
	Absolute	.078	.100
Most Extreme Differences	Positive	.062	.060
	Negative	-.078-	-.100-
Kolmogorov-Smirnov Z		.908	1.159
Asymp. Sig. (2-tailed)		.381	.136

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Ym	3.9546	.61619	135
x1m	3.7852	.66926	135
x2m	3.7873	.72379	135
x3m	3.6519	.65836	135
x4m	3.8317	.73527	135
x5m	3.7389	.65852	135

Correlations

		Ym	x1m	x2m	x3m	x4m	x5m
Pearson Correlation	ym	1.000	.705	.793	.676	.780	.761
	x1m	.705	1.000	.703	.729	.696	.640
	x2m	.793	.703	1.000	.662	.746	.672
	x3m	.676	.729	.662	1.000	.689	.591
	x4m	.780	.696	.746	.689	1.000	.625
	x5m	.761	.640	.672	.591	.625	1.000
Sig. (1-tailed)	ym	.	.000	.000	.000	.000	.000
	x1m	.000	.	.000	.000	.000	.000
	x2m	.000	.000	.	.000	.000	.000
	x3m	.000	.000	.000	.	.000	.000
	x4m	.000	.000	.000	.000	.	.000
	x5m	.000	.000	.000	.000	.000	.
N	ym	135	135	135	135	135	135
	x1m	135	135	135	135	135	135
	x2m	135	135	135	135	135	135
	x3m	135	135	135	135	135	135
	x4m	135	135	135	135	135	135
	x5m	135	135	135	135	135	135

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x1m	135	3.7852	.66926	.05760
x2m	135	3.7873	.72379	.06229
x3m	135	3.6519	.65836	.05666
x4m	135	3.8317	.73527	.06328
x5m	135	3.7389	.65852	.05668

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
x1m	13.631	134	.000	.78519	.6713	.8991
x2m	12.639	134	.000	.78730	.6641	.9105
x3m	11.504	134	.000	.65185	.5398	.7639
x4m	13.143	134	.000	.83175	.7066	.9569
x5m	13.037	134	.000	.73889	.6268	.8510

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.866 ^a	.750	.748	.30911	.750	399.469	1	133	.000

a. Predictors: (Constant), xm

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.567	.172		3.308	.001
	xm	.900	.045	.866	19.987	.000

a. Dependent Variable: ym

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.705 ^a	.497	.493	.43874	.497	131.308	1	133	.000

a. Predictors: (Constant), x1m

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.498	.218		6.883	.000
	x1m	.649	.057	.705	11.459	.000

a. Dependent Variable: ym

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.793 ^a	.629	.626	.37690	.629	225.161	1	133	.000

Predictors: (Constant), x2m .a

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.398	.173		8.062	.000
	x2m	.675	.045	.793	15.005	.000

a. Dependent Variable: ym

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.676 ^a	.457	.453	.45572	.457	111.982	1	133	.000

a. Predictors: (Constant), x3m

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.644	.222		7.409	.000
	x3m	.633	.060	.676	10.582	.000

a. Dependent Variable: ym

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.780 ^a	.609	.606	.38683	.609	207.006	1	133	.000

a. Predictors: (Constant), x4m

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.449	.177		8.173	.000
	x4m	.654	.045	.780	14.388	.000

a. Dependent Variable: ym

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.761 ^a	.578	.575	.40158	.578	182.496	1	133	.000

a. Predictors: (Constant), x5m

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.294	.200		6.470	.000
	x5m	.712	.053	.761	13.509	.000

ملحق رقم (6)

إفادة المركز الوطني للمعلومات بصدد عنوان الدراسة

الرقم : (١٤٨٨)

التاريخ : ٢٠١٧ / ١٠ / ٢



الجمهورية اليمنية
رئاسة الجمهورية
المركز الوطني للمعلومات
إدارة المكتبة



إفادة

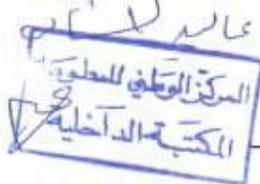
تفيد إدارة المكتبة بالمركز الوطني للمعلومات بأن البحث المعنون :
« دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء شركات
اليمنية لتصنيع الدماغي » دراسة ميدانية »

الذي يقوم الأخ / محمد علي عبد البر - للتقدم به لرسالة الماجستير
قسم / إدارة أعمال كلية / العلوم / الإدارة - جامعة كلاس - الجمهورية اليمنية
لم يصلنا أي عنوان مشابه له منذ العام ٢٠٠١ حتى تاريخ يومنا :

((ضمن قاعدة البيانات المحتوية ما يزيد عن 13,000 رسالة))

وعليه تم إصدار هذه الإفادة

مدير إدارة المكتبة الرقمية



صنعاء - شارع الستين الجنوبي - مقابل مكتب الخطوط اليمنية - تلفون / ٤٤٠٠٢

Library Yemen - NIC. Info : E.MAIL الموقع الإلكتروني www.Yemen-nic.info

ملحق رقم (7)

نموذج خطاب الجامعة لتسهيل جمع البيانات إلى الشركات المستهدفة



الرقم: (0215)

المستلمون

الأخوة/ الشركة اليمنية المصرية لصناعة وتجارة الأدوية

تحية طيبة وبعد:

الموضوع: التعاون في جمع معلومات بحثية

تهديكم عمادة الدراسات العليا بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون مع الباحث/ عمر محمد علي عبدالرب الذي يقوم بدراسة بعنوان (دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي -دراسة ميدانية-) كمتطلب لنيل رسالة الماجستير في إدارة الأعمال. علما أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،،

عميد الدراسات العليا
أ.د/ يحيى عبدالرزاق قطران

القيمة الكاملة للتعليم

www.andalusuniv.net
info@andalusuniv.net

الجمهورية اليمنية - صنعاء - حي جامعة الأندلس - تقاطع شارع الخفسين مع شارع تعز - تلفون: 8 / 00967 1 675567 - فاكس: 967 1 675885 - ص.ب. 37444
Aandalus University - R.Y - Sana'a - Aandalus University Neighborhood - The Crossroad of 50th St. with Taifz St.

Abstract

The Role of Supply Chain Management Practices on Improving the Performance of Yemeni Pharmaceutical Manufacturing Companies

"Field Study"

This study sought to fulfill many objectives, the most important of which is to identify the role of SCMP on improving the performance of Yemeni pharmaceutical manufacturing companies, which has been achieved by demonstrating the role of (Suppliers Relationship, Internal Operations, Brokers Relationship, Customers Relationship and Information Sharing).

The study also sought to identify the most important practices that have the largest role in improving the operational performance of the responding companies and showing the level of applying these practices on reality by those Companies.

The descriptive and deductive method which based on philosophical analysis has been used in the study for presenting the conceptual content of the study from the conceptual framework and previous literature in this field.

The questionnaire has been used as a tool for data collection from study population amounted (149) person represent senior and middle management and specialists working in supply chain departments in eight responding companies out of nine working companies whereas the full survey method has been used and (149) questionnaire were distributed but only (135) questionnaires were retrieved all of which were valid for analyzing. SPSS has been used to analyze questionnaires by using a number of statistical methods such as frequency, percentages, averages, validity & reliability tests, normality of distribution, correlation, simple regression and one sample T-Test analysis.

The study proved that there is a significant application of the dimensions of SCMP in the responding companies of (75 %), where the dimension of customers relationship ranked first followed by both of the internal operations & suppliers relationship dimensions, and then the dimension of information sharing and the last dimension was Brokers Relationship.

This study concluded that there is a major role of SCMP on improving the operational performance of responding companies, whereas (75%) of the change occurring on performance of the companies, subject of the study, is due to application of SCMP, primarily the internal operations, customers relationship and the information sharing.

The study recommended that the Yemeni pharmaceutical manufacturing Companies should pay more attention to the application of SCMP, especially the dimensions of the relationship with brokers and information sharing because of relative lack of interest on these dimensions in addition to some internal practices in each dimension.

Republic of Yemen
Ministry of Higher Education & Scientific Research
Alandalus University For Science & Technology
Faculty of Administration Sciences
Department of Business Administration



**"The Role of Supply Chain Management Practices on
Improving the Performance of Yemeni Pharmaceutical
Manufacturing Companies"
Field Study**

**A Research Thesis Submitted to Department of Business
Administration as Partial Fulfillment of the Requirements get of
Degree of Master of Business Administration**

Prepared By
Omar Mohammad Ali Abdulrab

Under Supervision
Dr. Gamal Nasser Ali Al-Kumaim
Assis. Prof. of Business Administration

2018-1440 Hejri